

Sólo los ineficientes desaparecen

Por María Sol Yépez

La experiencia de la considerada, en ese entonces, pobre economía española frente a los grandes al ingresar a la Unión Europea (UE) tiene sus parangones con lo que Ecuador vivirá seguramente al constituirse en parte del Área de Libre Comercio de las Américas (Alca).

Juan Luis Martínez, director del área de marketing del Instituto de Empresa (IDE) de Madrid, el centro académico más importante de formación de administradores de empresas en España, especialmente con sus programas de MBA, considera que un proceso como el Alca será una magnífica oportunidad para el empresariado porque básicamente le amplía su mercado potencial con clientes de diversa capacidad y comportamiento de compra.

Obviamente, esto tendrá que pasar por cuidar la calidad objetiva y subjetiva de sus productos. En una economía cerrada o protegida, los parámetros ya son conocidos y controlables para el empresario. Controlables en el sentido de que sabe lo que el cliente requiere y se lo proporciona. Mientras que cuando un mercado se amplía, los compradores serán bastante "anónimos" y desconocidos en cuanto a sus necesidades y, por lo tanto, tendrá que establecer procesos formalizados de control de calidad, garantizados por una entidad independiente que avalice la exportación de esos bienes.



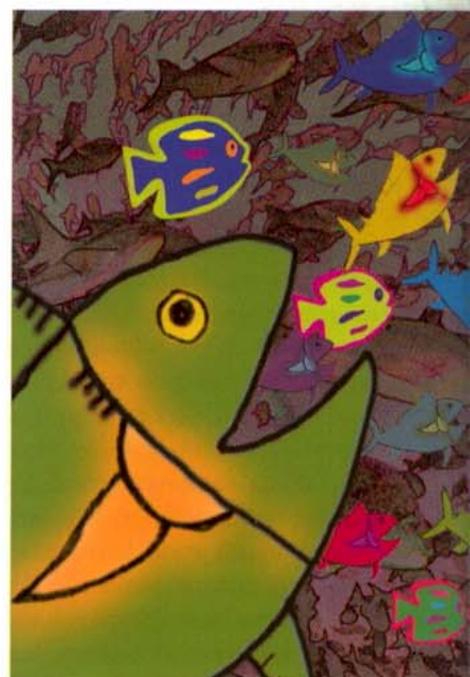
Ignacio Urrutia.

Ello hará que la empresa invierta una gran cantidad de dinero y tiempo en estos procesos de calidad, en la reingeniería interna para asegurarse que su producto cumple con los nuevos requerimientos del mercado externo.

Pero, ¿qué pasará con la avalancha de productos extranjeros que llegarán al país? Ignacio Urrutia, director del área de Control de Gestión del IDE, explica que en la medida en que la empresa nacional no ha sido capaz de evolucionar y no ha alcanzado un volumen suficiente, lo más probable es que esté lista para ser absorbida o comprada por el "pez grande" del mercado o simplemente puede dispo- nerse a desaparecer.

Justamente, estas vías de fusión, absorción o adquisición son procesos naturales de mercado para poder competir con esa avalancha. Incluso, los empresarios externos se plantean la competencia interna no ingresando con sus unidades de producción sino adquiriendo las empresas locales.

Cuando se abren los mercados, dice Martínez, la empresa empieza a perder su idiosincrasia local, observándose entonces los procesos de transición, que son los más interesantes. Por ejemplo, una empresa española ingresa en el mercado francés adoptando su praxis, y viceversa, de tal manera que las fronteras desde el punto de vista comercial se diluyen.



En estos procesos, ¿inevitablemente mueren los pequeños? Depende del sector, afirma Martínez. "Las economías de escala, que son las que fructifican en los procesos de integración, no son afortunadamente todas las que gobiernan el desarrollo económico. También hay espacio a ser aprovechado por el pequeño que puede abastecer a un nicho especializado de mercado".

Urrutia advierte que si bien la empresa pequeña puede sobrevivir, no tendrá las debidas proporciones para abarcar a todo el amplio mercado y/o tendrá problemas frente a un competidor externo. De hecho, la experiencia española da cuenta de la desaparición del 50% de pequeñas y medianas empresas de distribución de alimentos en menos de una década (entre los años 80 y 90).

Pero lo que sí es obligatorio para no estar fuera del mercado, tanto para la empresa grande como para la pequeña, señala Martínez, es que tiene que ser eficiente en su proceso de producción. "En España, el que se ha ido

del mercado no ha sido el grande o el pequeño, sino definitivamente el ineficiente”.

Es más, la eficiencia no pasa necesariamente por volumen sino por calidad, especialización, productividad. En el caso de España, por ejemplo, la productividad ha mejorado, a todo nivel, desde que ha ingresado a la UE, afirma.

Pero para ello debe haber también un soporte de capital, determina Urrutia, y es que el sistema financiero tiene que evolucionar junto con las pequeñas y medianas empresas (Pymes), asumiendo más riesgos, cambiando la forma de concesión del crédito así como del cobro.

En el caso ecuatoriano, si el sistema financiero no es más dinámico, las Pymes estarán en graves problemas, asevera Martínez.

La dinamía se refiere a ofrecer nuevos productos financieros como créditos flexibles en cuanto a la devolución, sistemas de financiación de compra de activos como *leasing* o *factoring*, es decir, que la empresa pueda encontrar el servicio adecuado a sus necesidades.

En España se multiplicaron las opciones de inversión y ahorro, anota, además de la gran competencia entre los bancos. Es usual en ese país que un cuentahorrista de un banco adquiera un crédito de vivienda en otro, el seguro de vida con un tercero, el *leasing* con un cuarto. Así han aparecido grupos empresariales de prestación de cualquier tipo de servicios para sus clientes.

Pero, ¿qué pasa en países como Ecuador en donde hubo una grave crisis financiera? Bueno, España partió de una situación de crisis en 1992 y tuvo que ajustar sus cuentas para ingresar a la UE, pero todo a partir de que los ciudadanos tomaron conciencia de que “no podían dejar por enésima vez el tren de la modernidad”, explica Martínez. Incluso, ya para 1999 y el 2000, las empresas se plantearon no ser únicamente nacionales sino multinacionales, agrega Urrutia.

En ese proceso de fusiones, sin duda habrá problemas entre los propietarios sobre quiénes ocuparán los cargos directivos, anota Martínez. Mas, lo

¿Es rentable para las empresas hacer marketing social?

La respuesta definitivamente es afirmativa, expresa Juan Luis Martínez, director del área de marketing del Instituto de Empresa (IDE) de España. Lo importante es concebirlo como inversión y no como gasto.

Justamente esa fue la razón de su presencia en Ecuador: la experiencia de la Fundación Esquel y su trabajo de responsabilidad social en el país les ha llamado tanto la atención que se ha efectuado esta visita con el objeto de estudiar la historia y trabajo de esta fundación ecuatoriana a fin de escribir un estudio de caso, como material para la enseñanza en los cursos de maestría del IDE.

Una experiencia aleccionadora de **marketing social** que el IDE ha estudiado recientemente es la de una marca de leche que estaba en el *top of mind* de los consumidores españoles, pero que no tenía personalidad y tampoco notoriedad. Se propuso entonces un programa de marketing social para vincular esta marca con la ayuda al Tercer Mundo. La firma productora empezó con acuerdos con Unicef y organismos internacionales. Realizó luego una fuerte inversión para construir una fábrica de leche en polvo, que no la tenía. Enseguida logró la adhesión de todos sus empleados. Entonces, con campañas publicitarias adecuadas promocionó el eslogan “Ni un niño sin leche”. El consumidor, al poco tiempo, se hacía consciente de que si compraba esa marca, un porcentaje del precio que pagaba (el cual, por lo demás, era igual al de la competencia) iba a ayudar a los niños desnutridos del mundo. Pronto, la firma empezó a enviar toneladas de leche en polvo al África, entregas que reforzaban la campaña. Hoy, la marca tiene gran personalidad, sus *stocks* se acaban en los supermercados. El beneficio empresarial es notable pues, además, logró estabilizar los precios, ya que aumentaron las ventas incluso en el verano, cuando baja el consumo. Otro beneficio fue la integración del empleado con la empresa; los empleados trabajaron horas extras sin remuneración para fabricar, empaquetar y distribuir la leche en polvo que se dirige hacia los países pobres.



Juan Luis Martínez.

Como este, existen varios otros ejemplos que se vienen a la mente. Martínez recomienda hacer explícitos los objetivos de la empresa y de la ONG involucrada en este tipo de campañas, además de hacer partícipe al consumidor de una labor solidaria.

Lo que sucede en España con los consumidores es probable que ocurra en América Latina, dicen. Según las encuestas, un tercio de la población afirma ser solidario, otro tercio dice que lo sería si pudiese encontrar una organización para demostrarlo y el resto asegura no serlo. De tal manera que se puede aprovechar ese 60% de población que, sin tener que movilizarse, ni hacer nada extraordinario, puede consumir los productos, conociendo que parte del gasto de los compradores se destinará a un fin solidario con el cual están de acuerdo. Eso, además de apoyar a una causa social concreta, puede ayudar de varias maneras al producto o servicio que hace marketing social, explican.

importante es tener una negociación política, pero sobre todo empresarial, de acuerdo con los objetivos que se ha trazado la nueva corporación, tomando en cuenta que tiene que ser eficiente lo más pronto posible.

El tener claro ese concepto de profesionalización no repercutirá en las

estructuras de propiedad familiar de las empresas, afirma.

Tanto para Urrutia como para Martínez, el proceso de integración no ha conllevado el desempleo, sino que más bien el crecimiento de la economía ha creado nuevas y más numerosas plazas de ocupación. **G**