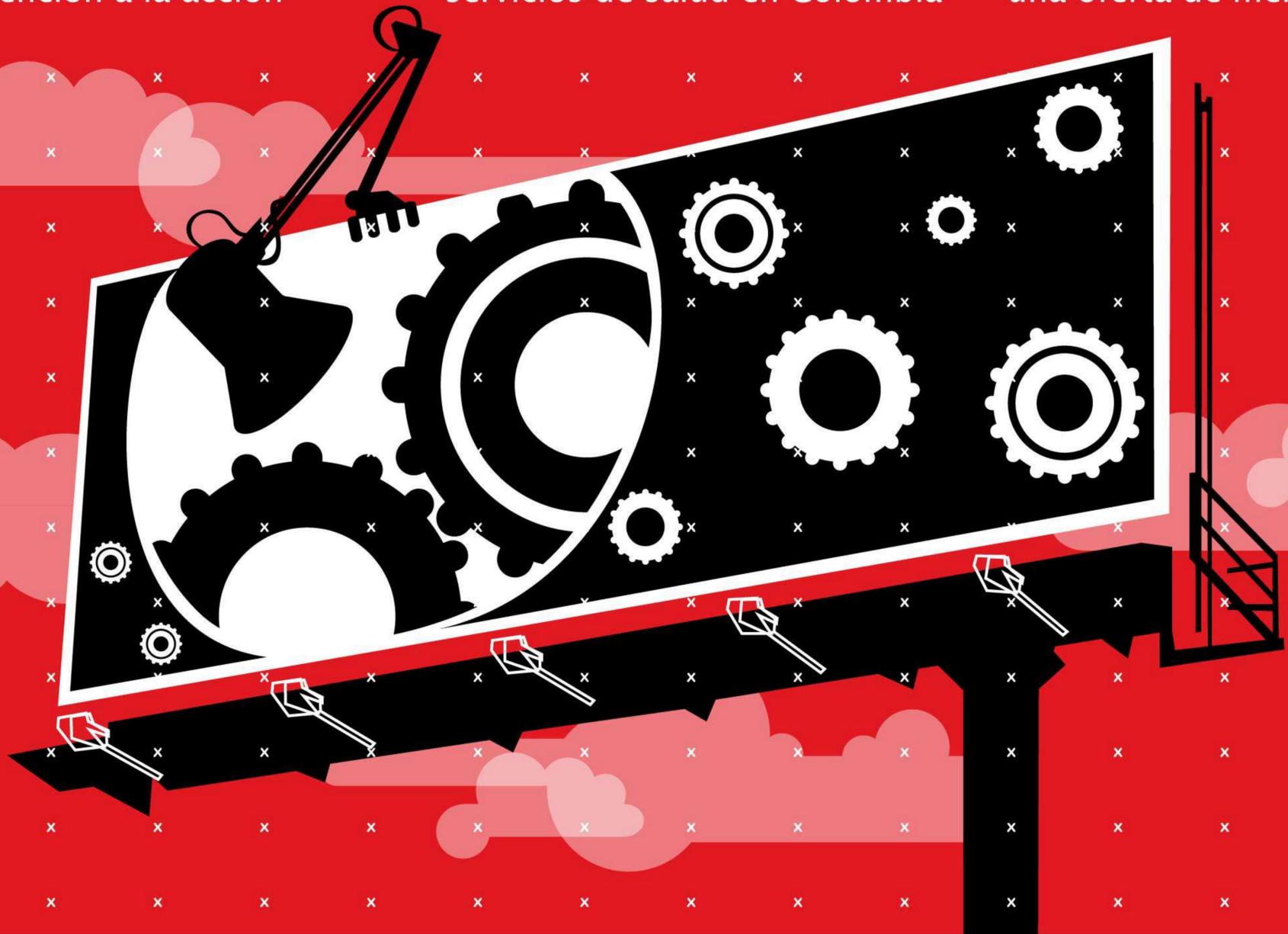


PANORAMA

Patrón autoorganizativo comunicativo de la empresa: de la intención a la acción

El *marketing* holístico en la oferta de prestación de servicios de salud en Colombia

La miopía en la gestión frente a la innovación en una oferta de mercado



Editorial

¿Hacia un *marketing* holístico?

El mercadeo es una disciplina que ha tenido fuertes cambios en la última década. Los cambios se han originado principalmente por una visión más amplia sobre el rango de actividades que cubre el mercadeo, las variables involucradas en los intercambios, más allá de lo transaccional, y los procesos de gestión que se requieren. Entre los múltiples cambios en la disciplina, se han creado nuevas aproximaciones respecto al comportamiento de compra y consumo, la orientación empresarial hacia los mercados, el manejo de las relaciones con los clientes, la administración de los canales de distribución y comunicación (medios) y la forma como se puede involucrar al consumidor en el diseño de los productos y de las estrategias. Estos cambios han llevado a conceptos como CRM (*Customer relationship management*), administración de categorías, personalización del producto y la oferta, y al concepto general de creación de valor al cliente. Aunque estos cambios marcan una tendencia más profesional del hacer en mercadeo, no han logrado una variación real en la concepción de lo que es el *marketing*. Ante este vacío surgen una serie de propuestas que van más allá de la función empresarial del mercadeo, a la concepción del mercadeo holístico.

El *marketing* holístico plantea una serie de interrogantes y alternativas al mercadeo estratégico tradicional, en primer lugar, por la limitación del enfoque del mercadeo estratégico para incorporar al consumidor en las diferentes etapas de la gestión de *marketing*. En segundo lugar, por el papel de la identificación, la creación y la entrega de valor al cliente dentro de un proceso único y continuo del mercadeo, más que de etapas separadas. En tercer lugar, por el concepto de plataforma estratégica, que da cabida a las interacciones de mercadeo en diferentes procesos y con diferentes fuerzas.

El mercadeo holístico requiere ser estudiado desde una óptica más profunda que la de la tradicional visión de un sistema en dos etapas, el estratégico y el táctico; también incita al replanteamiento de estructuras organizativas funcionales para pasar a estructuras centradas en procesos, en los que la base del trabajo es la cooperación entre áreas, divisiones y colectivos. El mercadeo holístico también amplía la visión del gestor de *marketing* porque le impone la necesidad de integrar los componentes estratégicos de cada plataforma, además integra transversalmente la estrategia de *marketing* con la estrategia corporativa. El mercadeo holístico hace evidencia de la complejidad de la gestión de *marketing* y la necesidad de apoyarse más y mejor con tecnologías de información y comunicación apropiadas.

Son muchas las dudas no despejadas por el modelo holístico, por lo cual se requiere hacer un planteamiento serio de algunos temas que no fueron tratados a profundidad por sus autores, así surge este escrito en donde los profesores Clemencia Godoy, Juan Manuel Cárdenas y Ricardo Ariza interrogan el modelo sobre los problemas de la innovación, la gestión del *marketing* apoyada en tecnologías de información y los procesos de comunicación organizacional.

Este documento es un aporte para los académicos y profesionales que estén interesados en profundizar en las posibilidades de un nuevo enfoque holístico e integral del mercadeo. Los planteamientos aquí incluidos se convierten en cuestionamientos para la gestión contemporánea del mercadeo y por lo tanto, en un invaluable aporte para el desarrollo de la disciplina del mercadeo. Que lo disfruten.

Diana Forero
Directora de investigación
Facultad de Ciencias de la Comunicación y Artes
Politécnico Granacolombiano

Patrón autoorganizativo comunicativo de la empresa: de la intención a la acción

RICARDO ARIZA LÓPEZ

“Miguel” significa “¿Quién es Dios?”. Es el único arcángel cuyo nombre es una pregunta. A esa pregunta el Enemigo no sabe responder. Ésa es la espada del arcángel.

Michel Ende

RESUMEN

De acuerdo con lo establecido en la intencionalidad investigativa del proyecto *Marketing holístico*, la empresa está enmarcada dentro de los supuestos que implican considerarla como un sistema vivo constituido por: un patrón de organización (la configuración de las relaciones que determinan las características esenciales del sistema); una estructura (la corporización física del patrón de organización del sistema); y el proceso vital (la actividad involucrada en la continua corporización física del patrón de organización del sistema).

Este artículo propone una lectura sistémica de carácter complejo para determinar el patrón autoorganizativo comunicativo de la empresa (sea cual fuere ella y el sector económico y productivo donde se encuentre calificado o inscrito) que posibilite, en el transcurso de la investigación *marketing* holístico, considerar las bases para la construcción de modelos de sistemas viables para plataformas estratégicas competitivas.

PALABRAS CLAVE

Comunicación, patrón autoorganizativo, empresa, holístico, sistémico, conversación, aprendizaje.

1. Patrón de autoorganización comunicativa

La evaluación del patrón de autoorganización comunicativa de la empresa nos permitirá determinar si esta ha tenido una reorganización continua, dinámica y pensada de manera integral y sistémica, condición que viene a ser indispensable para su adaptación a entornos cambiantes de mercado.

Desde el punto de vista del sistema, diríamos que este reajusta su estructura interna para seguir siendo compatible con su entorno. El sistema se adapta. Es la piel de gallina frente al frío, la agricultura frente a la escasez o frente al riesgo de la caza, los semáforos frente a un aumento de tráfico. Cuando ello no es posible por una perturbación (fluctuación) en uno de los términos que no puede ser absorbida por una respuesta de los otros tres, la adaptación se rompe y el sistema entra en crisis. El sistema entonces, o bien se extingue, o bien cambia bruscamente a otra (nueva, imprevisible) estructura, se autoorganiza en clara rebelión contra su entorno. A partir de esta visión compleja de la empresa, diríamos que una de las condiciones indispensables para su desarrollo y adaptación a nuevos mercados sería la auto-poiesis. Esto quiere decir que la empresa, para lograr su realización efectiva (el cumplimiento de su finalidad y objetivos), debe generar su propia organización acorde con la propuesta global de **sentido** de empresa como sistema integral, holístico y complejo.

Para analizar, comprender y evaluar la situación actual de la empresa consideramos indispensable conocer su

historia. La búsqueda de este conocimiento histórico nos aportará la información necesaria para determinar con mayor validez las razones que explican **bajo qué condiciones estructurales y en qué circunstancias de entorno** la empresa ha construido y posesionado una razón de ser. Generalmente las circunstancias que rodean a los diferentes momentos históricos de la vida de la empresa hacen surgir ciertos valores e ideologías que afectan el funcionamiento mucho más allá que los planes operativos y los programas estratégicos o estructurales elaborados para superar las contingencias propias de una administración empresarial. Pensar y crear un sentido de identidad y posicionamiento empresarial, sólo es posible en la medida en que se reconozcan las condiciones y circunstancias en que se configuran significados históricos de lo que se es y de lo que se quiere como organización.

La evaluación realizada sobre la historia de la formulación de la misión y la visión de la empresa, nos demostrará que las problemáticas hoy reconocidas

en los nuevos modelos de análisis empresarial desde la sistémica compleja, tienen sus raíces en la naturaleza “ideal” y “abstracta” de lo que la misión y la visión plantean. Esta idealización de lo comunicativo no ha permitido una autoorganización rápida de la empresa que le permita cerrarse como organización compleja adaptativa y abrirse informativamente a los diferentes mercados como una propuesta no sólo diferente, sino como un sistema de información que **hace una diferencia**; (es recoger el viejo principio de la complejidad de que una información es una diferencia que hace una diferencia. **Las ventajas** competitivas de una empresa no están en que se muestren como diferentes, sino en que hagan diferencias, y eso sólo es posible desde un concepto de sistema integral y holístico de su razón de ser y de su sentido de hacer).

El carácter “abstracto” e “ideal” del sentido de lo comunicativo de su visión y de su misión ha llevado a la necesidad de configurar otros mecanismos empresariales de carácter simbólico (creencias, valores y normas comunicativas) que tengan características más concretas y que son utilizadas cotidianamente para interpretar los diferentes sucesos y eventos del mercado. Este sistema de dispositivos simbólicos que surgen en el hacer cotidiano han ido dando forma a unas formas de pensar y actuar empresariales que son más concretas, específicas y efectivas.

Durante el proceso de evaluación se desea comprobar que la ausencia de sincronización sistémica de carácter complejo, entre el modelo ideal de comunicación inicial de carácter estructural que orienta la empresa y el territorio concreto de nuevos escenarios de mercado, es uno de los fenómenos que van a influir, en mayor grado, en las interdependencias de los diferentes componentes estratégicos, estructurales, culturales y de comportamiento empresarial derivados de la competencia en nuevos escenarios de mercado.

La ambigüedad de sentido comunicativo que genera la contradicción, entre lo abstracto y lo real, va creando también una idea conflictiva entre las direcciones estratégicas de la empresa que consiste en creer que el entorno los controla. Entonces no se logra comprender que el entorno no está diseñado para decirnos lo que debemos hacer; somos nosotros los que estamos diseñados para resolver lo que tenemos que hacer a partir

Ricardo Ariza López:

Sociólogo de la Universidad Santo Tomás con estudios en Psicología; Maestría en Planeación Socioeconómica; Especialización en Gerencia de Instituciones de Educación Superior; Maestría en Análisis de problemas económicos, políticos e internacionales contemporáneos. Exdecano de la Facultad de Sociología de la Universidad Santo Tomás, (2002-2004).

Exprofesor investigador y director del área en facultades de Comunicación Social en la Universidad Jorge Tadeo Lozano y Externado de Colombia. Director de trabajos de grado en comunicación y organización pública y privada.

Actualmente es profesor investigador del programa de Mercadeo y Publicidad de la Facultad de Ciencias de la Comunicación y Artes del Politécnico Gran Colombiano, en *Marketing* holístico para la creación de plataformas estratégicas; y es profesor de las asignaturas Socioantropología del consumo, Nuevos lenguajes comunicacionales aplicados a publicidad y Publicidad, entre otras. Para contactar al autor: pangloss64@hotmail.com o ricardoarturo64@yahoo.com

del entorno indiferente. Esta situación va generando diferentes grados de conformismo entre las direcciones estratégicas de la empresa, tendiendo a limitar sus capacidades para buscar otros mecanismos de adaptación tanto internos como externos.

Las personas responsables de dar vida a nuevas formas de concebir la empresa como un sistema integral y holístico para solucionar la problemática de adaptación a nuevos mercados y lograr la supervivencia competitiva en los mismos, se apoyan en los conocimientos que surgen en las experiencias vividas. En sus prácticas cotidianas las personas que orientan las empresas han ido comprendiendo que:

La racionalidad implica dos tipos de cuestiones: la correspondiente a los fines y la específica de los medios. La racionalidad de medios sólo es un asunto de información empírica (de la clase de movimientos y medidas que llevan eficientemente *-efficiently-* a los objetivos). Pero la racionalidad de fines no es un asunto de información sino de legitimación. No está establecida únicamente por la indagación empírica, sino que incluye apreciación (*appraisal*) y un juicio de valoración [la evaluación]. Y en el amplio esquema de las cosas, los dos aspectos se necesitan: los fines sin los medios adecuados son frustrantes; los medios sin fines adecuados improductivos e inútiles¹.

1.1 Los orígenes de los “conflictos comunicativos” de la empresa

De acuerdo con la intencionalidad investigativa se podría intentar llevar a cabo un análisis con base en los principios comunicativos que expone el filósofo alemán Jürgen Habermas. Según Godet esta visión de la comunicación, a grandes rasgos, nos propone reconocer la importancia del “actuar comunicativo”. Actuar comunicativo que permite a los hombres entenderse sobre valores y percepciones de mundo diferentes negociando definiciones comunes. Es conveniente recordar que alrededor del concepto de comunicación se despliegan: el patrón de autoorganización comunicativa (sentido); las finalidades; los objetivos; las estrategias; los resultados, las estructuras; la cultura; los comportamientos y los procesos de aprendizaje que dan forma a la empresa.

La comunicación, según la perspectiva teórica y epistemológica que sustenta este autor, vendría a ser un intento de ajuste que añade a la transmisión de información el juego de papeles y actos por los que los interlocutores se reconocen, actúan y fundan comunidades lingüísticas. Hablar es, en este caso, un intercambio de información y la realización de actos regidos por normas que pretenden transformar realidades.

Validación del sentido comunicativo de la empresa en todas sus dimensiones que debería tener en cuenta las circunstancias concretas del momento global y local de los nuevos mercados y la complejidad sistémica de la organización en la esfera de la competitividad para, en un intento de anticipación, prever qué es lo que realmente se puede lograr con las acciones comunicativas en la organización empresarial y así “determinar, teniendo en cuenta las fuerzas presentes, cuales podrían ser los valores del entorno, es decir, cuales son, independientemente de toda formalización, los escenarios posibles, realizables y deseables”².

No se manifiestan respuestas formales y concretas a las preguntas: ¿Qué hacer para incidir? (acciones intencionales), ¿por qué razón hacerlo? (motivos de las acciones); ¿cómo hacerlo? (procesos); ¿con quién hacerlo? (responsables); ¿con qué hacerlo? (recursos).

La no existencia de respuestas concretas a las preguntas anteriormente mencionadas hace que los propósitos y las acciones de la visión y la misión vayan perdiendo sentido (dirección) e intención porque: “El problema consiste en saber si la relación entre la intención reflexionada y la acción es, a su vez, de naturaleza causal”³.

El estado de confusión generado por la abstracción, según la evaluación de la empresa “tradicionalmente concebida”, se produce al: no identificar mundo exterior y realidad: el mundo exterior puede ser imaginado, en cuyo caso, junto con los lógicos se habla de mundo posible, lo cual no está muy lejos del universo de creencia en contraste con el mundo real. Este último engloba el “universo mental”: se imponen de forma masiva a cualquier observador del mundo contemporáneo. Por todos lados oímos que nos encontramos en una civilización de la comunicación⁴.

1 Rescher, Nicolás. *Razón y valores en la era científico-tecnológica*. Barcelona: Paidós, Pág. 82.

2 Michel Godet. *De la anticipación a la acción*. México: Alfaomega, 1996.

3 Paul Ricoeur. *El discurso de la acción*. Madrid: Cátedra, 1981. Pág. 127. Se recomienda revisar todo el texto.

4 Christian Baylon y Xavier Mignot. *La comunicación*. Madrid: Cátedra, 1996. Pág. 67. Se recomienda la revisión de todo el texto.

Una cosa es la empresa que se propone “hacer algo diferente” plasmado en sentidos de abstracción total y reforzada por estructuras administrativas, funcionales y operativas que no se modifican (que algunos analistas equiparan con una típica situación de “esquizofrenia organizacional”); y otra, una empresa que es coherente (incluidas sus contradicciones), sistémica, integral y holísticamente entre el pensar y el hacer, **que se dan simultáneamente y son la misma cosa.**⁵

Otros dos aspectos conflictivos están directamente vinculados con la autoorganización del sentido de identidad y el posicionamiento de la empresa. El primero de ellos se relaciona con el desconocimiento del concepto comunicativo que dirige las acciones, estructuras y estrategias constitutivas de los programas, proyectos y planes de la organización. **El segundo tiene que ver con las dificultades de comprensión tanto del concepto como del sentido de comunicación que informa el sentido de la empresa.** Las dificultades de comprensión tienen sus orígenes en el uso de un lenguaje comunicativo que invoca la visión y la misión, que propicia el tener que estar dando múltiples interpretaciones y explicaciones sobre lo que **significa “mi empresa”, “mi producto”, “mi servicio”.** Es una empresa que tradicionalmente, ante la serie de ambigüedades “esquizoides” que delatan su situación de doble vínculo (odiar y amar al mismo tiempo a aquel de quien proviene la orientación de acción), necesita “explicar”, de manera reiterada, que es una empresa diferente, “interesada en los nuevos retos y cambios que el mundo le impone”, pero cuya actuación refleja las mismas incoherencias y limitaciones comprensivas de las organizaciones tradicionales. Se “comunica” un discurso, se “vive otra realidad”, y se considera que ambas son compatibles. Cabría preguntarse aquí: **si todo lo que hace una empresa dice de ella ¿cómo se resuelve tal situación de ambigüedad comunicativa ante las nuevas lógicas de competitividad en nuevos escenarios de mercado?**

Por ejemplo, se puede determinar que la mayoría de las personas que hacen parte del enfoque de empresa tradicional, no han creado consciencia sobre cuál es el sentido comunicativo real y concreto que se supone que debería y debe orientar la finalidad, los objetivos, las estrategias, las estructuras, los resultados y las actividades de las que participan o a las que se encaminan. Por lo tanto, las personas dirigen sus actuaciones

desde motivaciones, individuales o colectivas, que se derivan más de la experiencia o se sustentan en las capacidades profesionales individuales específicas y que reiteran la “profecía” del psicólogo de Palo Alto, Paul Watzlawick⁶, de que no hay nada más fácil para mantener una estructura organizativa que **“hacer lo mismo de manera diferente”**, con el convencimiento para toda la organización de que realmente se está “innovando”, cuando lo cierto es que se mantiene la misma dinámica estructural de acción sin haber modificado el pensar. Es lo que Jurgen Habermas⁷ llama una situación de comunicación sistemáticamente distorsionada:

* Las personas relacionadas con la empresa manifiestan que no comprenden el sentido de las nuevas interacciones que deben constituir, ni el sentido de lo que les dicen. En esta situación se hace problemática la comprensión de la comunicación y esto suscita la necesidad de estar interpretando constantemente lo que se dice o hace.

* Las personas cuestionan la verdad de lo que se les dice o lo que se hace. Este hecho problematiza la verdad de los actos comunicativos y ante esta situación, se tiene que estar dando constantes afirmaciones y explicaciones.

* Las personas no consideran como rectas las normas y su cumplimiento. En este caso se pone en duda la rectitud de los actos y esto conduce a tener que estar dando permanentes justificaciones.

* Las personas desconfían de la sinceridad en las actuaciones, y ponen en tela de juicio la veracidad de los actos. En esta situación se tiene que estar demostrando permanentemente la sinceridad de los actos.

Así se va creando una situación de comunicación sistemáticamente distorsionada que genera conflictos internos y externos que afectan el funcionamiento y la adaptación eficaz a los cambios del entorno y a la posibilidad de enfrentar competitivamente los nuevos escenarios de mercado.

2. Procesos de aprendizaje comunicativos de la empresa

El carácter comunicativo de la empresa significa que su finalidad, objetivo, estructura, resultados y actividades estén basadas en la elaboración conjunta y en el intercambio. Para lograr dicha elaboración e intercambio

5 En la vieja acepción del profesor Sebastián de Xavier Zubiri, sobre todo en su trabajo *Estructura dinámica de la realidad*. Madrid: Alianza Editorial, 1989.

6 Se recomienda revisar los libros: *Cambio*. Barcelona: Herder, 1993; *¿Es real la realidad?* Barcelona: Herder, 1994; y *El lenguaje del Cambio*. Barcelona: Herder, 1994.

7 Se recomienda revisar de este autor: *Teoría de la Acción Comunicativa I*. Buenos Aires: Taurus, 1988; y *Teoría de la Acción Comunicativa II*. Buenos Aires: Taurus, 1987.

cooperativo se deben propiciar las condiciones, los mecanismos y los dispositivos formales internos y externos que posibiliten un constante proceso de autoaprendizaje. Además de esto se debe destacar que los procesos formales de autoaprendizaje de la empresa facilitan el acceso a información útil del entorno interno y externo lo cual permite la adaptación al entorno porque hace flexible y dinámico su patrón de organización (sentido) y su configuración (estructura).

Los conocimientos, creencias, valores y prácticas que han demostrado ser efectivas para la interacción interna y externa están localizadas en la memoria colectiva histórica de las personas que hacen parte del todo de la empresa. Este saber hacer se socializa generalmente de manera informal y se aprende en los diálogos cotidianos diariamente entre ellos. En un modelo sistémico, integral y holístico de empresa siempre será pertinente que esta elaboración informal de los procesos de aprendizaje se estructure porque permite que los cambios esperados se den más rápidamente.

Establecido el nuevo sentido comunicativo concreto y realizable de la empresa, se debería dar forma a una estructura holística organizada. Esto debería incluir una reformulación general no solo de actividades, sino también y fundamentalmente, de objetivos, estrategias, y finalidades de la empresa de acuerdo con el sentido comunicativo escogido: **la empresa que hace, dice de ella; todo lo que dice, es ella mientras lo hace. A eso llamamos: patrón de auto organización comunicativa.**

Diseñar de acuerdo con el patrón de autoorganización y de la estructura holística de la empresa los mecanismos y dispositivos formales que permitan generar procesos de aprendizaje en la empresa, es la tarea comunicativa que se invoca en este tipo de propuesta investigativa. La primera acción que podría realizarse sería recuperar el saber hacer informal que le ha dado vida a la empresa. Saber hacer concreto que hasta ahora ha estado en la memoria individual de cada uno de sus integrantes y que debe socializarse a través de una sistematización de memoria formal y formalizante.

Varios autores e investigadores de la cibernética de segundo orden (Maturana y Espejo)⁸, postulan que las comunicaciones humanas se dan, en forma importante,

en las organizaciones, en forma verbal, como conversaciones. “Rescatar” las conversaciones que se dan entre los diferentes actores de la empresa, debe hacerse en términos de **memoria y de gestión**, ya que las mismas combinan aspectos emocionales y afectivos, de manejo de poder, de líneas de autoridad, a los ya sugeridos arriba por los evaluadores de manejo de información y análisis de alternativas de decisión.

El investigador R. Espejo afirma, que estas **conversaciones** contribuyen a fortalecer **los criterios de sentido de la organización** y la apropiación de los mismos por parte de los interlocutores, haciendo referencia al entorno de manera dinámica y cambiante, y las compara con las necesidades y problemáticas internas de la organización.

Tener en cuenta los anteriores aspectos facilitaría a los diferentes actores de la empresa, el diseño de sistemas de control de gestión para reflexionar, sistemáticamente, sobre la comparación entre resultados y propósitos, y así **cerrar más ágilmente sus ciclos de aprendizaje.**

Los principios que orientarían estos ciclos de aprendizaje, comenzarían con la especificación del conjunto de requerimientos que le permitan a la empresa construir un modelo de sistema viable (MSV) tendiente a configurar una propuesta de autoorganización dinámica y adaptativa. El proceso de la formación sugerida se orienta por el algoritmo de Lander⁹ extensión:

- 1) Una **solución conversacional** al problema es un **conjunto de propuestas validadas** por el grupo, cada una de las cuales tiende a satisfacer uno o más requerimientos.
- 2) Cada solución o alternativa de solución del problema es iniciada por un negociador que conversa en alguno de los ciclos del proceso, y posteriormente es extendida y evaluada por los otros actores de la empresa durante ciclos futuros de procesamiento (**memoria sistematizada**). Por este motivo recibe el nombre de **extensión incremental de soluciones.**
- 3) A medida que se van generando propuestas, éstas van relacionándose entre sí para conformar soluciones. Al finalizar el proceso de resolución propiamente dicho, los actores de la empresa poseen un conjunto de

8 Beer, Stafford. *Diagnosing the System for Organizations*. Oxford: John Wiley & Sons, 1985; Espejo, Raul. *Strategy, Structure and Information Management*. En: *Journal of Information Systems*, Vol. 3, No. 1, pp 17-31, 1991; Espejo, Raul. and R. Harnden (eds). *The Viable System Model: Interpretations and Applications of Stafford Beer's VSM*. Great Britain: John Wiley & Sons Ltd, 1989; Maturana, Humberto. *Biología del conocimiento*, diferentes ediciones.

9 Lander, S. *Distributed Search and Conflict Management Among Reusable Heterogeneous Agents*, PhD Thesis, University of Massachusetts Amherst, May, 1994.

soluciones o propuestas del cual deben seleccionar la o las que se orienten a dar respuesta al sentido de empresa como una organización estructurada de manera sistémica, integral y holística.

4) En una solución sólo hay una propuesta por requerimiento. Si en la negociación conversacional se han generado varias propuestas a un mismo requerimiento, **cada una de ellas debe pertenecer a una solución diferente** (sólo así se sostiene la dinámica de adaptación al contexto y al escenario socializante diferenciado).

5) Las soluciones **no** son necesariamente completas. Es posible que en una solución en particular queden requerimientos sin satisfacer.

6) Los negociadores conversacionales trabajan con y sobre **argumentaciones** para encadenar y sistematizar los requerimientos con las propuestas.

Al reconocer la gran importancia de las **conversaciones** en el patrón de autoorganización comunicativa de la empresa, se deben diferenciar entre las **conversaciones del problema** y las **conversaciones de contexto de gestión**. Las conversaciones del problema tratan directamente de la búsqueda de soluciones y se orientan por el tópico o asunto de la conversación¹⁰. Las conversaciones de contexto¹¹ tratan sobre aspectos de **la dinámica de negociación conversacional como actividad de trabajo y estructura**.

Si la empresa inscribe su **hilo conductor o transversal** en los sentidos de identidad y posicionamiento organizativo (donde la información es **una diferencia que hace una diferencia**), deben observarse, de manera sistémica, los siguientes elementos de resolución en la negociación conversacional: *negociador comunicativo, variable de decisión, requerimiento, propuesta*.

Este dominio de la información permite el surgimiento de **relaciones comunicativas** que se traducen en los resultados y productos finales que la empresa disponga para esta acción **con sentido de qué es lo que hace que dice la empresa: un patrón autoorganizativo comunicativo**.

Bibliografía

- Baylon, Christian y Mignot, Xavier. *La comunicación*. Madrid, Cátedra, 1996.
- Beer, Stafford. *Diagnosing the System for Organizations*. Oxford, John Wiley & Sons, 1985.
- Dijk, T.A. Von. *Texto y Contexto*. Madrid, Cátedra, 1980.
- Espejo, Raul. *Strategy, Structure and Information Management*. En: *Journal of Information Systems*, Vol. 3, No. 1, pp 17-31, 1991.
- Espejo, Raul y R. Harnden (eds). *The Viable System Model: Interpretations and Applications of Stafford Beer's VSM*. Great Britain, John Wiley & Sons Ltd, 1989.
- Godet, Michel. *De la anticipación a la acción*. México, Alfaomega, 1996.
- Habermas, Jürgen. *Teoría de la Acción Comunicativa I*. Buenos Aires, Taurus, 1988.
- Habermas, Jürgen. *Teoría de la Acción Comunicativa II*. Buenos Aires, Taurus, 1987.
- Ingarden, R. *Concreción y reconstrucción*. En: *Estética de la recepción* de Rainer Warning (ed.) Madrid, Visor, 1989.
- Lander, S. *Distributed Search and Conflict Management Among Reusable Heterogeneous Agents*, PhD Thesis. University of Massachusetts, Amherst, May, 1994.
- Maturana, Humberto. *Biología del conocimiento*. En: Humberto Maturana y F. Varela. *El árbol del conocimiento. Las bases biológicas del conocimiento humano*. Madrid, Debate, 1980.
- Rescher, Nicolás. *Razón y valores en la era científico-tecnológica*. Barcelona, Paidós, 2000.
- Ricoeur, Paul. *El discurso de la acción*. Madrid, Cátedra, 1981.
- Watzlawick, Paul. *Cambio*. Barcelona, Herder, 1993.
- Watzlawick, Paul. *El lenguaje del Cambio*. Barcelona, Herder, 1994.
- Watzlawick, Paul. *¿Es real la realidad?* Barcelona, Herder, 1994.

¹⁰ Ingarden, R. *Concreción y reconstrucción en Estética de la Recepción* de Rainer Warning (ed.) Madrid: Visor, 1989.

¹¹ Dijk, T.A. van. *Texto y Contexto*. Madrid: Cátedra, 1980.

El *marketing* holístico en la oferta de prestación de servicios de salud en Colombia

JUAN MANUEL CÁRDENAS MUNÉVAR

RESUMEN

Este texto insinúa una relación de causalidad entre el *marketing* holístico, el mejoramiento de los niveles de calidad y el aumento en la eficiencia de los procesos de prestación de servicios de salud en Colombia.

El texto presenta inicialmente, la conceptualización de “mercadotecnia sanitaria”, luego la situación de la salud en Colombia anterior a la expedición y la puesta en marcha de la Ley 100 de 1993 y del Sistema de Salud derivado de la misma. Posteriormente, conceptualiza sobre holismo y Marketing Holístico, citando a Jan Smuts, y fragmentos de una entrevista a Philip Kotler. Finalmente deja, de alguna forma, la inquietud en el lector sobre qué tanto ha incidido el *marketing* holístico en la ampliación de la cobertura en la prestación de servicios de salud, mostrando en cifras la situación de los últimos siete años, de 2000 a 2006.

PALABRAS CLAVE

Mercadotecnia sanitaria, holismo, holístico, *marketing* holístico, Instituto de Seguros Sociales ISS, Sistema Nacional de Salud SNS, Planeación de los Recursos de una Empresa ERP, Gestión de Cadena de Abastecimiento SCM, Gestión de Relaciones con el cliente CRM.

La mercadotecnia sanitaria

El *marketing*, a través del tiempo, ha sido adoptado y aplicado con especificidad, ya sea en el sector industrial, en el sector de consumo o en el de servicios. En este último, cada vez hay más conciencia de la importancia del *marketing* en el desarrollo de la actividad.

Hoy en día se habla de un concepto nuevo: la “mercadotecnia sanitaria”¹.

El doctor Heberto Priego Álvarez² en su ensayo “Mitos y realidades en la mercadotecnia de servicios de salud”, nos explica cómo los usos de la mercadotecnia sanitaria pueden ser externos o internos a la empresa de salud. En el ámbito externo permite mejorar la imagen del producto o del servicio de salud, atrae recursos y personas hacia la institución, y regula el nivel de la demanda, estimulándola o revitalizándola; o por el contrario, desincentivando un uso o un consumo excesivo haciendo lo que se conoce como desmercadotecnia o contra-mercadotecnia (*demarketing*). Internamente, se aplica para hacer un mejor uso de los recursos existentes, en el desarrollo de nuevos servicios y programas de salud y, para motivar y comprometer a los empleados con la misión y el objetivo de la organización, procurando la mejoría en los aspectos humanos o interpersonales de la calidad. La mercadotecnia interna debe entenderse como un “atrayero o incentivador que retiene a unos clientes internos por medio de unos productos-trabajos destinados a satisfacer sus necesidades y apetencias” (Lamata et al., 1994:195). Al respecto es conveniente considerar que una empresa de salud aumenta su capacidad para satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes externos (consumidores, usuarios, aseguradoras), si satisface previamente la de sus clientes internos (trabajadores, profesionales).

1 William L. Pierpoint, presidente y director ejecutivo de Summit Health Limited, organización sanitaria lucrativa con más de 5,500 camas en cinco estados del suroeste de los Estados Unidos y en el extranjero.

2 Priego Álvarez, Heberto. *Mitos y realidades en la mercadotecnia de servicios de salud*. Salud Tab 2001: 7(2): 408-413. *Marketing* en salud. En: <http://www.gerenciasalud.com>.

La mercadotecnia en salud es un ejercicio profesional y una disciplina administrativa cada vez más tecnificada, cuya esencia radica en que esta se vincula directamente a la gestión de cualquier institución de salud (clínica, hospital, etcétera) y la orienta (March-Cerda et al., 1996). Esta orientación tiene como clave la determinación de las necesidades y valores de la población objetivo (mercado -meta) con el fin de conseguir el deseado nivel de satisfacción. Por eso, las actuales empresas de salud son más sensibles a las necesidades, preferencias y expectativas de los usuarios para satisfacerlas (investigación de mercado), estableciendo estrategias diversas en función de públicos distintos (segmentación de mercado); ofertando un conjunto de actividades que tengan como base la calidad (*marketing mix*) y desarrollando una ventaja competitiva (diferenciación, posicionamiento, imagen institucional y *merchandising*).

La calidad de un servicio, tal y como es percibido por los clientes de la salud tiene dos dimensiones, una técnica o de resultado y una funcional o relacionada con el proceso (Grönroos, 1983; Parasuraman et al., 1985; Lethinen, 1986). La calidad técnica del resultado del proceso productivo del servicio no es medible con suficiente objetividad por los usuarios debido a su carácter de solución técnica con respecto a un problema de salud y por la asimetría en la información existente entre prestador y prestatario.

La mejora en las interacciones proveedor-usuario se convierte en la base de los programas de calidad.

La principal ventaja competitiva de los servicios de salud radica en su calidad funcional o relacionada con

el proceso, afirmación asociada a la prestación de los servicios médicos:

La calidad sanitaria significa una distribución experta y eficaz del servicio de salud no sólo en el sentido técnico sino en el personal. Por tanto, Summit se ha centrado en programas de formación y educación de sus empleados, en los que se resalta la importancia de las relaciones con los pacientes. (...) esta inversión en calidad funcional no producirá beneficios de inmediato, pero actuará a largo plazo, como un apoyo a la consolidación de la ventaja competitiva. (Grönroos, 1994:40-41).

Se ve claramente la relación que se establece entre el entorno externo y el interno, buscando en el primero mejorar la percepción del producto o servicio de salud, optimizando los procesos, buscando mejor personal en el mercado laboral y buscando, de otra parte, la adquisición de nuevos clientes y su fidelización.

En la empresa se busca la alineación de la cultura organizacional, la tecnología de información y comunicaciones y el capital intelectual (el recurso humano), con un objetivo corporativo único de mejorar los aspectos humanos e interpersonales de la calidad, apoyados en procesos tecnológicos internos no perceptibles o medibles fácilmente por los usuarios.

Los planteamientos de Summit cuando conceptualiza sobre mercadotecnia sanitaria, nos acercan al tema de trabajo en equipo y a los procesos sinérgicos que permiten la agregación de valor tanto para la entidad como para los usuarios, y además nos acercan al concepto de *marketing* holístico.

Holismo. (De holo- e -ismo). Es la doctrina que propugna por la concepción de cada realidad como un todo distinto de la suma de las partes que lo componen³.

Es la idea de que todas las propiedades de un sistema (biológico, químico, social, económico, mental, lingüístico, etc.) no pueden ser determinadas o explicadas como la suma de sus componentes. El sistema completo se comporta de un modo distinto a la suma de sus partes.

Juan Manuel Cárdenas Munévar

Especialista en Gerencia de Mercadeo, Administrador Financiero, Administrador de Empresas, miembro del grupo de investigación del Programa de Mercadeo y Publicidad del Politécnico Gran Colombiano Institución Universitaria. Consultor empresarial. Para contactar al autor: jcardena@poligran.edu.co

3 Real Academia Española. Diccionario de la Lengua Española. 22º edición.

Se puede definir como el tratamiento de un tema que implica a todos sus componentes, con sus relaciones obvias e invisibles. Normalmente se usa como una tercera vía o nueva solución a un problema. El holismo hace énfasis en la importancia del todo, pues es más grande que la suma de las partes, y a la interdependencia de las partes.

Holístico

Los conceptos científicos, han cambiado a la par con la evolución del hombre; en la ciencia lo definitivo no existe; para conocer lo que existe es necesario saber cuál es su origen, cuál su significado y cómo funciona; un conglomerado de materia no conforma nada por sí solo; las interrelaciones de los elementos son los que dan sentido a lo que tenemos.

Ernesto Iturralde en el artículo “El Pensamiento Lateral, Vertical y Holístico”⁴ nos introduce en el concepto de “holismo” como palabra que describe la tendencia de la naturaleza a crear conjuntos mediante el ordenamiento o agrupación de muchas unidades, y data la aparición de la palabra en 1927 citando a Jan Smuts⁵, experto agrónomo y militar quien acuñó el término “holismo” en su libro *Holism and Evolution*.

El pensamiento holístico percibe las cosas en su conjunto y no analiza sus partes. Según Smuts, las realidades básicas naturales son conductos irreductibles inseparables para analizarlos según sus componentes sin perder su cualidad “holística”.

Por ejemplo, el trabajo en equipo es un concepto holístico con resultados sinérgicos.

Adentrándonos aún más en el concepto, es importante ver cómo la internet, la globalización y la hipercompetencia están redefiniendo profundamente los mercados y cambiando la manera de actuar en los negocios. Sin embargo, opinan algunos autores, que el *marketing* no ha avanzado al mismo ritmo de los mercados. Ante esto es necesario, dice Kotler⁶, redefinir y ampliar el *marketing* clásico para reflejar esa nueva realidad. Él señala que todo esto exige un replanteamiento fundamental de la estrategia empresarial para permitir la creación de valores añadidos para los clientes, tanto en el mercado como en el espacio mercantil. Y es el *marketing* el

que se convierte en principal motor del desarrollo y de la aplicación de esta nueva estrategia. ¿Cómo lograrlo? Utilizar un paradigma del *marketing* radicalmente nuevo llamado *marketing* holístico, un concepto dinámico derivado del entorno electrónico y de la interactividad entre compañías, clientes y colaboradores. Este nuevo paradigma combina lo mejor del *marketing* tradicional con las nuevas capacidades digitales para desarrollar relaciones a largo plazo mutuamente satisfactorias. Perfilar un esquema para llevar a la práctica el *marketing* holístico requiere integrar la gestión de la demanda del cliente, la asignación de recursos internos y externos, y la colaboración sistemática entre unidades.

El *marketing* holístico puede ayudar a las compañías a: identificar las oportunidades para renovar sus mercados. Crear eficientemente las mejores ofertas. Ofrecer productos y servicios que respondan a las necesidades del cliente. Operar en el más alto nivel de calidad del producto en cuanto a servicio y velocidad. Desarrollar una plataforma de *marketing* completa, lista para los desafíos y oportunidades que surgen de un mundo empresarial centrado en el cliente.

Pero ¿qué es un enfoque holístico del *marketing*?

El *marketing* ha sido tratado en las empresas a menudo como un departamento, uno que esencialmente se ocupa de las comunicaciones y promociones. En el libro *Marketing Moves*⁷ los autores argumentan que el *marketing*, adecuadamente concebido, es una función estratégica y debiera ser el conductor de la estrategia de la empresa. El enfoque holístico, entonces, demanda al *marketing* convertirse en el arquitecto de las cadenas de demanda y suministros de la empresa y de su red de colaboradores.

En una entrevista para *Clarín.com* periodismo en internet, en el suplemento económico de junio de 2001 (“Cómo crear valor para el cliente”), se le preguntó a Kotler: “-Usted anuncia la llegada de un cambio, un nuevo paradigma, ¿cuál había sido el anterior y cómo se hace para pasar del antiguo al nuevo esquema?” La respuesta de Kotler nos ubica de forma más concreta en el concepto:

4 Iturralde, Ernesto. “El pensamiento lateral, vertical y holístico”. En: <http://www.yturralde.com/plateral.htm>. 2007.

5 El Mariscal Jan Christiaan Smuts, (24 de mayo de 1870 - 11 de septiembre de 1950), condecorado con la Orden del Mérito y la Compañía de Honor, distinguido como Consejero del Rey, y miembro de la Sociedad Real, fue un prominente estadista de Sudáfrica y de la Mancomunidad Británica de Naciones, líder militar y filósofo. Autor de *Holism and Evolution: The original source of the holistic approach to life*. Londres: Sanford Holst, 1999.

6 Kotler, Philip. *El marketing se mueve*. Barcelona: Paidós, 2002. p. 14.

7 *Ibid.*

El *marketing* ha cambiado el paradigma y pasó de estar centrado en el producto para centrarse en el cliente. Llamamos a esto concepto de *marketing*. Ahora, el *marketing* está tomando un concepto más holístico que tiene que ver con la planeación de los recursos de una empresa, *enterprise resource planning* (ERP), gestión de cadena de abastecimiento (SCM) y la gestión de relaciones con el cliente (CRM). El cambio emergente consiste en entender el *marketing* como el proceso de encontrar, crear y agregar valor para el cliente. Y esto solamente puede suceder si todas las funciones están alineadas con la posibilidad de crear valor para el cliente⁸.

¿Qué es un ERP?

El ERP es un sistema integral de gestión empresarial que está diseñado para modelar y automatizar la mayoría de procesos en la empresa (área de finanzas, comercial, logística, producción, etc.). Su misión es facilitar la planificación de todos los recursos de la empresa.

Kumar y Hillengersberg⁹ definen al ERP como “paquetes de sistemas configurables de información dentro de los cuales se integra la información a través de áreas funcionales de la organización”. Los sistemas ERP son extremadamente costosos, y una vez que los sistemas ERP se implantan con éxito, traen una serie de beneficios importantes para las empresas.

Orton y Marlene (2004)¹⁰ definen los sistemas de planeación de recursos empresariales ERP como sistemas que permiten coleccionar y consolidar información a través de la empresa.

Reuther, D. (2004) en su artículo “Critical Factors for Enterprise Resources Planning System Selection and Implementation Projects within Small to Medium Enterprise”¹¹ menciona que K.C. Laundon y J.P. Laundon, (2000) definen los sistemas de planeación de recursos empresariales ERP como sistemas de administración de negocios que integran todas las facetas del negocio, incluyendo la planeación, la manufactura, las ventas y las finanzas. El ERP planea y automatiza muchos procesos con la meta de integrar información a lo largo de

la empresa y elimina los complejos enlaces entre los sistemas de las diferentes áreas del negocio.

Lo más destacable de un ERP es que unifica y ordena toda la información de la empresa en un solo lugar, de este modo cualquier suceso queda a la vista inmediatamente, posibilitando la toma de decisiones de forma más rápida y segura, acortando los ciclos productivos. Con un ERP tendremos la empresa bajo control e incrementaremos la calidad de nuestros servicios y productos. La implantación de un ERP conlleva la eliminación de barreras interdepartamentales, la información fluye por toda la empresa eliminando la improvisación por falta de información. La planeación de los recursos de la empresa es una evolución de los sistemas MRP, los cuales estaban enfocados únicamente a la planificación de materiales y capacidades productivas. Los ERP disponen de herramientas para efectuar la planificación de los trabajos en planta.

Los ERP más completos ofrecen módulos para planificar a capacidad finita. Los ERP son el núcleo de otras aplicaciones como pueden ser la gestión de las relaciones con los clientes CRM, (Conversión de datos en información útil *Data Mining*, etcétera.)

Los sistemas unifican información de las diferentes áreas (finanzas, recursos humanos, ventas, manufacturación, etc.) de la empresa en un solo lugar, haciendo más fácil la toma de decisiones dentro de la empresa. El ERP planea y automatiza muchos procesos para integrar información a lo largo de la empresa y eliminar los complejos enlaces entre los sistemas de las diferentes áreas del negocio.

En la actualidad las tecnologías de información juegan un papel importante en las estrategias de negocios, ya que están cambiando la forma como las empresas realizan sus procesos. Los sistemas de información permiten a las compañías lograr ventajas competitivas de diferentes maneras: coordinando actividades de valor en localidades que se encuentran en una amplia geografía, o también mediante la creación de nuevas interrelaciones entre los negocios, ampliando el alcance de las industrias.

8 Entrevista a Philip Kotler. “Cómo crear valor para el cliente”. En: <http://www.clarin.com/suplementos/economico/2001/06/10/n-277928.htm>

9 Kumar, K., y Hillegersberg, J. v. *Enterprise resource planning: Introduction. 2000*. Disponible en: www.delivery.acm.org/millennium.

10 http://www.findarticles.com/p/articles/mi_qa3993/is_200409/ai_n9449287.

11 Reuther, D., y Chattopadhyay, G. (2004). *Critical factors for enterprise resources planning. System selection and implementation projects within small to medium enterprises*. 2 851-855 Vol.2 IEEEExplorer [on-line database].

Asimismo le sirve a las empresas para soportar sus estrategias competitivas, ya sea para ir un paso delante de la competencia o reducir las ventajas que la misma pueda presentar.

¿Qué es una SCM?

La gestión de la cadena de suministros (SCM por sus siglas en inglés: *Supply Chain Management*), está surgiendo como la combinación de la tecnología y las mejores prácticas de negocios en todo el mundo. Las compañías que han mejorado sus operaciones internas ahora están trabajando para lograr mayores ahorros y beneficios al mejorar los procesos y los intercambios de información que ocurren entre los asociados de negocios.

Una exitosa cadena de suministros entrega al cliente final el producto apropiado, en el lugar correcto y en el tiempo exacto, al precio requerido y con el menor costo posible.

La cadena de suministros (SCM) agrupa los procesos de negocios de múltiples compañías, así como a las diferentes divisiones y departamentos de nuestra empresa. Definida de una forma sencilla, SCM engloba aquellas actividades asociadas con el movimiento de bienes desde el suministro de materias primas hasta el consumidor final. Esto incluye la selección, compra, programación de producción, procesamiento de órdenes, control de inventarios, transporte, almacenamiento y servicio al cliente. Pero, lo más importante es que también incluye los sistemas de información requeridos para monitorear todas estas actividades.

La gestión de la cadena de abastecimiento es la coordinación, programación, adquisición, producción, inventarios y entrega de los productos y servicios a los clientes.

¿Qué es CRM?

CRM (*Customer Realtionship Management*) es básicamente la respuesta de la tecnología a la creciente necesidad de las empresas de fortalecer las relaciones con sus clientes.

Las herramientas de gestión de relaciones con los clientes CRM son las soluciones tecnológicas para conseguir desarrollar la teoría del *marketing* relacional. El cual se puede definir como “la estrategia de negocio centrada en anticipar, conocer y satisfacer las necesidades y los deseos presentes y previsibles de los clientes”¹².

El presente texto pretende relacionar el concepto de *marketing* holístico, con el desarrollo de la actividad de prestación de servicios de salud en Colombia, mostrando la situación de cobertura, el nivel de servicio antes de la Ley 100 de 1993, (ver Cuadro 1); la posibilidad de los inversionistas privados en la participación del mercado de prestación de servicios de salud y la aparición de las EPS, y como ellas, implementando el marketing holístico participan o no del aumento de cobertura y del mejoramiento del nivel de prestación de servicios de salud en Colombia. (ver Cuadro 2).

Se inicia, entonces, la descripción de la situación anterior al año 1993, cuando debido a la baja cobertura y calidad de los servicios de salud del ISS, fueron surgiendo otras modalidades de aseguramiento. De manera paralela se desarrolló un subsistema de cajas de previsión para los empleados públicos y de cajas de compensación familiar (CCF). Los empleadores cotizaban el 4% sobre la nómina, independientemente del número de hijos que tuvieran sus empleados, y las CCF se encargaban de redistribuir los subsidios familiares en proporción al tamaño de la familia de cada trabajador.

Entre 1975 y 1982 creció y se mejoró la planta de hospitales y centros de salud de este subsistema. No obstante, a partir de la crisis fiscal acaecida en ese último año, los recursos que se asignaron a este tipo de servicios se redujeron de 8% del presupuesto nacional a menos de 4% en los años sucesivos, lo que ocasionó el progresivo deterioro del sector. A este subsistema le correspondía atender en 1993 aproximadamente el 70% de la población nacional; sin embargo, su cobertura era muy limitada y la calidad de sus servicios muy deficiente.

Alrededor del 25% de la población nacional no tenía acceso a ningún tipo de servicios, por lo que gran parte de sus necesidades de salud y de medicamentos estaban siendo paulatinamente cubiertos por los médicos, laboratorios y farmacias del sector privado.

12 Abad, Raúl. *Marketing relacional, futuro relacional*. Barcelona: Espasa - Carpe, 2003.

El Sistema Nacional de Salud SNS funcionaba de manera desarticulada y enfrentaba enormes dificultades para hacer realidad el derecho de todos los colombianos a la protección de la salud consagrado en la Nueva Constitución de 1991.

Los objetivos del Sistema General de Seguridad Social en Salud son: regular el servicio público esencial de salud y crear condiciones de acceso de toda la población al servicio en todos los niveles de atención.

Mediante la Ley 100 de 1993, el gobierno creó un conjunto de condiciones que pretendían facilitar una total accesibilidad de la población al servicio de salud.

El cálculo de las utilidades de 16 EPS que se encontraban en diciembre de 1996 agremiadas en ACEMI (Asociación Colombiana de Empresas de Medicina Prepagada y EPS) muestra que mientras en 1995 las pérdidas fueron de \$7.373 millones, el año anterior se elevaron a \$33.138 millones. Se ha ido abriendo una brecha entre el ritmo al cual aumentan los ingresos -determinados por el nivel de las UPC que fija el gobierno- y aquél al cual se incrementan los costos de las drogas y los servicios de salud, recogidos por el índice de precios al consumidor del DANE. Otro estimativo, el de ingresos y gastos por usuario año señala que, en promedio, cada afiliado implicó una pérdida, para las EPS, de \$24.560 en el año pasado¹³.

Cuadro 1. Situación del Sistema Nacional de Salud antes de 1993

| Cobertura de afiliación SGSSS | | | | | |
|-------------------------------|-------------------|-----------------------------|-------------------|-----------------------------|-------------------|
| Sistema de Salud Pública | | Sistema de Seguros Sociales | | Subsistema Privado de Salud | |
| % | Nivel de Servicio | % | Nivel de Servicio | % | Nivel de Servicio |
| 40% | Bajo | 20% | Medio | 5% | Alto |

Fuente: Mabel Lucila Munar Cardozo. "Acreditación de las EPS y sistema de calidad de salud en Colombia y la relación costo - beneficio desde el punto de vista de los usuarios". Consultado en <http://www.monografias.com/>

El numeral 4 del artículo 153 de la Ley se refiere al concepto de libre escogencia. El Sistema General de Seguridad Social en Salud permitía entonces la participación de diferentes entidades que ofrecieran la administración y la prestación de los servicios de salud, bajo las regulaciones y la vigilancia del Estado, y aseguraba a los usuarios libertad en la escogencia de las entidades promotoras de salud y de las instituciones prestadores de servicios de salud, cuando ello fuera posible según las condiciones de la oferta de servicios.

Tan sólo tres años después de la implementación de la Ley y la creación de las EPS sus finanzas eran preocupantes:

En 1999, las EPS privadas lograron el punto de equilibrio. Con estrategias de negocio distintas, cada empresa se consolida y amplía su participación en el número de afiliados.¹⁴

Las entidades promotoras de salud (EPS) privadas tenían ahora sí cómo demostrar que el negocio de la seguridad social les estaba funcionando. 1999 les dejó utilidades cercanas a los \$36.000 millones y 1'850.000 nuevos afiliados.

Entre 1993 y el año 2000, la cobertura de la seguridad social en salud aumentó del 13% al 58% de la población en Colombia. Esto se logró bajo el sistema generado por la Ley 100, dentro del cual han operado

¹³ Revista Dinero. Sección Negocios. "¿Son viables las EPS?". Edición 49. Enero 8 de 1997. p. 78-82.

¹⁴ Revista Dinero. Sección Negocios. "La salud se consolida". Edición 106. Abril 28 de 2000. p. 79-82.

armoniosamente el sector público y el privado, el sistema contributivo y el subsidiado, en una conjunción de esfuerzos poco común en el concierto mundial. Esta ha sido una tarea de todos. Entre 1994 y 1999, las familias cotizaron US\$5.000 millones adicionales en el régimen contributivo, al tiempo que el presupuesto público aumentó en US\$4.600 millones para subsidiar la cobertura de los sectores menos favorecidos¹⁵.

La aparición de las EPS y esta condición de mercado de libre escogencia es la que abre el espacio para el desarrollo de actividades de *marketing*, surgen, entonces, objetivos de adquisición de pacientes (clientes), mantenimiento de los mismos (fidelización), objetivos de participación de mercado que crean una competencia acorde con el interés del gobierno de lograr una mayor cobertura y mejor prestación de servicios de salud. Objetivos que esperan lograrse apoyados por estrategias organizacionales basadas fundamentalmente en tres pilares: una clara cultura orientada al servicio; una nueva relación contractual de las entidades prestadoras de servicios de salud y del recurso humano competente; y la tecnología de información como elemento integrador de todas las actividades tanto científicas como administrativas de las entidades.

El *marketing* holístico relaciona las anteriores variables en la medida en que las involucra en los sistemas de planificación de los recursos de una empresa (ERP), gestión de cadena de abastecimiento (SCM), gestión de relaciones con el cliente (CRM). Las EPS las han acogido e implementado en el desarrollo de sus actividades.

El *marketing* holístico y las entidades prestadoras de servicios de salud

Se tomaron ejemplos de algunas EPS y otras entidades que hacen parte de la oferta del sector de la salud, para mostrar cómo se ha aplicado el *marketing* holístico y sus herramientas tecnológicas en la generación de valor de uso y valor de cambio (beneficios para el usuario del servicio y beneficios para los dueños y empleados de la empresa respectivamente).

Se muestra una serie de necesidades que tenían las EPS, identificándolas y posteriormente las soluciones dadas mediante la integración de paquetes informáti-

cos que integran las variables del *marketing* holístico y los beneficios conseguidos.

Necesidades

Microsoft Colombia presenta en su página de internet (<http://www.microsoft.com>) testimonios de empresas que han implantado exitosamente soluciones para responder a necesidades específicas de negocio. ("Colombia, casos de éxito"). Es el caso de la organización Sanitas y de Coomeva que se describen a continuación:

- **La organización Sanitas Internacional** requería de una aplicación que potenciara su sistema médico-administrativo y su red de servicios de salud. En el mercado no existía un método que se ajustara a las necesidades y a la visión de la entidad, por lo que se optó por desarrollar internamente una herramienta que de manera ágil, robusta y administrable, le permitiera a la organización consolidar, analizar y aprovechar la información que a diario generaba, así como prestar a sus profesionales afiliados una solución útil para su labor con los pacientes de la entidad.

- **Coomeva** requería de la implementación de servicios de atención al cliente y al afiliado, que les permitiera la captura de información y prestación de soluciones en todas las oficinas, IPS y centros de EPS de la cooperativa, que agilizaran procesos y productividad. Unido a una solución que les permitiera pasar al modelo cliente servidor, de manera rápida, eficaz, con bajo costo y sin que les significara gastos ocultos, ni grandes inversiones en renovación tecnológica.

- **Clínica Fundación Santa Fé de Bogotá**^{16,17} se propuso disminuir errores en la práctica médica y los sobrecostos en salud. Así como el incremento en la creación de las páginas *web* transaccionales de los laboratorios farmacéuticos que ponen la información y la educación en salud al alcance de médicos y pacientes.

- **Laboratorios Merck Sharp & Dohme**¹⁸ en Colombia comprometidos con su misión social no solo de traer al país medicamentos innovadores para mejorar la salud y calidad de vida de la población colombiana, consideran importante proporcionar información sobre enfer-

15 *Revista Dinero*. Sección Agenda Pública. "Colombia modelo mundial de salud". Edición 119. Octubre 13 de 2000. p. 104.

16 Sánchez, Gina Química Farmacéutica. "Casos ejemplares del uso de la tecnología en el sector salud en Colombia Centro de Medios Independientes de Colombia". El artículo original está disponible en: <http://colombia.indymedia.org/news/2006/04/41413.php>

17 *Revista Dinero*. "Estrategia de negocios. El hospital digital. Fecha: 03/17/2006 - Edición: 249. p. 158.

18 Sánchez, op.cit., p. 15.

medades, como asma, calvicie, osteoporosis, enfermedades cardiovasculares y SIDA entre otras, dándoles la posibilidad a los pacientes de enviar sus preguntas sobre tratamientos y recibir respuestas de profesionales, emplear calculadoras interactivas personalizadas para riesgo cardiovascular, glaucoma y osteoporosis.

Consolidar, analizar y aprovechar la información que a diario se genera, prestar a sus profesionales afiliados una solución útil para su labor con los pacientes de la entidad, implementar servicios de atención al cliente y al afiliado, permitir captura de información y prestación de soluciones en todas las oficinas, IPS y centros de EPS, agilizar los procesos, mejorar los niveles de productividad, disminuir errores en la práctica médica y sobrecostos, proporcionar información pertinente y oportuna a los clientes son formas de entregar valor, posible gracias a la implementación y desarrollo del *marketing* holístico en las entidades prestadoras de servicios de salud.

¿Cuales fueron las soluciones?

¿Cómo se puso en marcha el “*marketing* holístico”?

A partir de la tecnología y la metodología de desarrollo Microsoft, la organización creó para Sanitas a Sophia, un sistema inteligente de 16 módulos, el cual controla efectivamente información de tipo administrativa y médica, lo que le ha permitido a la entidad mejorar su sistema de prestación de servicios de salud, así como aumentar la productividad del negocio. Sophia consolida de manera segura y robusta información de tipo médico como historias clínicas, controles y diagnóstico, así como aspectos de tipo administrativo y asistencial, como citas, cirugías, proveedores y puntos de atención.

Coomewa implementó una estructura con Microsoft Windows Terminal Services, que opera en una granja de diez servidores en donde reside la base de datos de la entidad.

Más de 800 computadores personales en todo el país acceden a los servicios de la plataforma, sin problema, a pesar de que no todos son de última generación. Igualmente corren la aplicación interna de la entidad, así como servicios de la intranet e internet.

En los últimos cuatro años, la Fundación Santa Fe ha invertido US\$4 millones en recurso humano, infraestructura y *software* para poner en marcha la aplicación de lo que se conoce como *e-health* (e-salud) que

se basa en la utilización de las herramientas de información y comunicación para transformar los procesos asistenciales y educativos, reducir costos y disminuir los errores que se generan cuando no se cumplen los protocolos médicos. La fundación ha desarrollado una red inalámbrica de 400 computadores portátiles con un *software* que permite optimizar la información y llevar las historias clínicas electrónicas de los pacientes en tiempo real, utilizando la tecnología móvil disponible como teléfonos celulares, PDA e incluso iPod para acceder a la información y para los programas de educación continuada.

Se espera que el manejo de las historias clínicas electrónicas disminuya los costos asistenciales que se pueden presentar por fallo terapéutico por el uso concomitante de medicamentos que interactúan entre sí, en eventos adversos por el uso de medicamentos en patologías contraindicadas, y por el uso irracional de antibióticos, entre otros. También facilitará el seguimiento del paciente y el control de pacientes poli medicados y crónicos.

Se estima que la mayoría de los errores médicos no redundan en lesiones graves o muerte, sino que tienen consecuencias que pasan inadvertidas dado el estado clínico del paciente, pero son sumamente costosos para los sistemas de salud.

Los procesos de sistematización disminuyen el error médico en la práctica habitual. El desafío es lograr que las instituciones de salud de nuestro territorio puedan ser más eficientes cumpliendo con los más altos estándares de calidad ayudándolas en su desarrollo y posterior rentabilidad en la utilización de soluciones de clase mundial.

Las entidades han invertido en mejorar su infraestructura en tecnologías de la información y comunicaciones y de esta manera, lograr un mejor control de sus procesos consiguiendo mayor rentabilidad, eficiencia y eficacia en su administración y garantizando un mejor servicio para los clientes.

Vemos cómo de esta manera convergen salud, tecnología y comercio. La medicina moderna de la más alta calidad se caracteriza por tres elementos fundamentales: un cuerpo médico de primera categoría cuidadosamente seleccionado; tecnología de punta; y estándares que garanticen la seguridad del paciente, para los que, la digitalización juega un papel central. Como vimos, Colombia ya entró en esta tecnología, que con seguri-

dad favorecerá el desarrollo económico del país gracias a la capacidad para asimilar la transferencia tecnológica del exterior y para adaptarse a nuevas tecnologías de comunicaciones e informáticas. Aunque aún nos encontramos en etapas tempranas de desarrollo tecnológico, si debe enorgullecernos que el sector de la salud en Colombia no se escapa a la aplicación de los avances tecnológicos como estrategia de competitividad y en busca de mejorar la calidad de la salud que es un derecho constitucional de la población. Es un hecho que la oferta de servicios de salud y educación en salud por medios electrónicos cambiará la práctica médica en el mundo.

Conclusiones

Es evidente que la mercadotecnia, a través del tiempo, ha ido incursionando cada vez más en el área de servicios, bajo diferentes denominaciones, pero con un objetivo claro, el cual es la identificación, creación, comunicación y entrega de valor tanto de uso como de cambio. Conceptos generales como *marketing* de servicios, y particulares como *marketing* sanitario nos acercan a una realidad cada vez más evidente de implementación de estrategias de *marketing* en las entidades prestadoras de servicios de salud. El *marketing* holístico desde la perspectiva de Philip Kotler integra la planeación de los recursos de una empresa (ERP), la gestión de la cadena de abastecimiento (SCM) y la gestión de relaciones con el cliente (CRM), como soluciones informáticas independientes o integradas en un solo paquete sistematizado y hacen, cada vez más, parte del desarrollo y administración de las actividades necesarias para una eficiente prestación de servicios de salud.

Los siguientes son los indicadores de cobertura del año 2000 al 2006 que presentó el Foro Nacional “Evolución de Indicadores de Salud”, en septiembre 28 de 2006, en la Fundación Santa Fe de Bogotá. Esta información se encuentra en: http://www.asivamosensalud.org/descargas/Carrasquilla_Indicadores.pdf.

En la *Revista Dinero*, sección Agenda Pública, en el artículo “Colombia modelo mundial de salud”, edición 119 de octubre 13 de 2000, en la página 104, se menciona como entre 1993 y 2000, la cobertura de la seguridad social en salud aumentó del 13% al 58% (56% en el Cuadro No. 2), de la población en Colombia. Esto se logró con el sistema generado por la Ley 100, dentro del cual han operado armoniosamente el sector público y el privado, el sistema contributivo y el subsidiado, en una conjunción de esfuerzos poco común en el concierto mundial.

En las variaciones se ve claramente que el régimen contributivo llega en el año 2000 a un 33,5% de cobertura y de ahí en adelante hasta el 2006 mantiene una tendencia alrededor del 30%; La implementación de herramientas tecnológicas promovida por las entidades privadas (EPS), no ha incidido en una mayor cobertura en los últimos cinco años.

La variación en el régimen subsidiado llega casi a doblar la cobertura, pasando de 22.47 % al 40.36%. La aplicación del *marketing* holístico, ha generado valor a las entidades prestadoras de servicio, optimizando procesos internos, reduciendo errores y en consecuencia reduciendo costos.

Nos queda preguntarnos como usuarios, ¿qué tanto ha mejorado el nivel de calidad en la prestación del servicio?

Cuadro 2. Evolución de Indicadores de Salud

| Indicadores | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| % de cobertura por afiliación al régimen contributivo | 33.5 | 31.0 | 30.0 | 31.0 | 32.8 | 33.7 |
| % de cobertura por afiliación al régimen subsidiado | 22.47 | 25.7 | 26.11 | 26.62 | 34.4 | 40.36 |
| | | | | | 11.69* | 11.13* |
| % total afiliados | 56.0 | 56.7 | 56.1 | 57.6 | 67.1 | 74.1 |

* Porcentaje de subsidios parciales sobre el total de afiliaciones a régimen subsidiado.

Fuente: Foro Nacional “Evolución indicadores de salud”. Fundación Santa Fe. Septiembre 28 de 2006.

Bibliografía

- Grönroos Christian. *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Cambridge, Mass Marketing Science Institute, 1983.
- Grönroos Christian. *Marketing y gestión de servicios*. Madrid, Díaz de Santos, 1994.
- Iturralde, Ernesto. *El pensamiento lateral, vertical y holístico*. <http://www.yturralde.com/plateral.htm>. 2007.
- Kotler, Philip. *El marketing se mueve*. Barcelona, Paidós. 2002.
- Lamata F., Conde J., Martínez B., Horno M. *Marketing Sanitario*. Madrid, Díaz de Santos, 1994.
- March Cerdá J.C. "La salud es transmisible: Marketing Social y de Servicios." En: Aranda Regules J.M. (Editor). *Nuevas perspectivas de atención primaria de salud. Una revisión de la aplicación de los principios de Alma-Ata*. Madrid, Díaz de Santos, 1994.
- Reuther, D., y Chattopadhyay, G. (2004). Critical factors for enterprise resources planning. system selection and implementation projects within small to medium enterprises. 2 851-855 Vol.2 IEEEExplorer [on-line database].
- *Revista Dinero*. Sección Negocios. "¿Son viables las EPS?" Edición 49. Enero 8 de 1997.
- *Revista Dinero*. Sección Negocios. "La salud se consolida." Edición 106. Abril 28 de 2000.
- *Revista Dinero*. Sección Agenda Pública. "Colombia modelo mundial de salud." Edición 119. Octubre 13 de 2000.
- *Revista Dinero*. Estrategia de negocios. "El hospital digital". Edición: 249. Marzo 16 de 2006.
- Sánchez, Gina. "Casos ejemplares del uso de la tecnología en el sector salud en Colombia Centro de Medios Independientes de Colombia". El artículo original está <http://colombia.indymedia.org/news/2006/04/41413.php>

La miopía en la gestión frente a la innovación en una oferta de mercado

CLEMENCIA GODOY PAVA

RESUMEN

A través del artículo se hace un análisis de la innovación en relación con la oferta de mercado y cómo es manejada en mercadeo, para luego establecer la estrecha relación que el tema tiene con el modo de gestión en las empresas, profundizando en la manera tradicional como la gestión ha sido asumida y aplicada y sus implicaciones para el logro de la innovación. Finalmente, lo anterior se vincula con la creación de valor a partir del papel del consumidor como prosumidor, desde el enfoque del *marketing* holístico, dada la importancia y repercusión que el modo de gestión también tiene para este enfoque.

PALABRAS CLAVE

Innovación de oferta de mercado, innovación de gestión, creación de nuevos productos, niveles de innovación, equipos transfuncionales, estilo de dirección, participación, consumidor – prosumidor, ventaja competitiva,

El presente artículo se centra en la innovación en el desarrollo de ofertas de mercado a partir de la propuesta de los teóricos del *marketing* y su relación con el concepto de gestión, expuesto también desde la perspectiva de la innovación, dada la importancia de ambos conceptos como soportes fundamentales para el logro de ventajas competitivas y de la creación de valor.

Es necesario aclarar que en el contexto del presente artículo, el concepto de empresa se define como “una organización de propiedad privada que atiende a sus clientes para obtener utilidades”¹; estas últimas se entienden como la compensación por el riesgo asumido al ofrecer a la venta productos; y se calculan restando del total de gastos el total de ingresos.

Innovación y oferta de mercado

En cuanto a la innovación en relación con el concepto de oferta de mercado en mercadeo, es preciso aclarar lo siguiente: “En mercadeo el concepto de nuevos productos-servicios tiene diferentes significados dependiendo de con qué se le relacione: con el mercado, con la empresa o con el consumidor”².

Para un mercado, un producto-servicio es totalmente nuevo cuando es realmente diferente a otros ya presentes en el mercado; en este caso se habla de “innovación total”. Se trata de productos originales, que crean un mercado nuevo, inician su ciclo de vida y no tienen competencia directa cuando salen al mercado³.

1 KERIN, Roger, BERKOWITZ, Eric, HARTLEY, Steven, RUDELINS, William. *Marketing*. México: Mc Graw Hill, 2004. 7 ed. p.34.

2 TALAYA, Agueda. *Principios de Marketing*. Madrid: ESIC, 1996. p. 342.

3 GUILTINAN, Joseph y GORDON, Paul. *Marketing*. Bogotá: McGraw Hill, 2004. P. 199.

KOTLER, Philip. Dirección de Marketing. Barcelona: Paidós, 2002. p. 372.

PRIDE William y FERREL, O C. *Marketing: Conceptos y Estrategias*. Bogotá: Mc Graw Hill, 1997. 9 ed. p. 305.

LAMB, Charles W Jr. *Marketing*. México: Thomson, 1998. 4 ed. p. 302.

TALAYA, Op. cit., p. 342.

Para una empresa, un producto-servicio es nuevo cuando ofrece a un mercado un producto que antes no ofrecía, tal es el caso de la creación de nuevas líneas de producto; cuando encuentra atributos o características que le permiten diferenciar un producto de la competencia y hace extensiones/adiciones a las líneas de productos ya existentes; tanto con la creación de nuevas líneas, como con la extensión de las mismas, la empresa entra en mercados ya establecidos⁴.

Para un consumidor, un producto-servicio es nuevo cuando lo percibe diferente con respecto a un conjunto de características concretas (por ejemplo: el rendimiento o la apariencia)⁵.

Clemencia Godoy Pava

Psicóloga de la Universidad Católica de Colombia. Especialista en Gestión y Evaluación Curricular y Magíster en Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia. Actualmente vinculada al Politécnico Grancolombiano como docente investigadora en el Programa de Mercadeo y Publicidad en la Facultad de Ciencias de la Comunicación y Artes y a Quanta Research International como investigadora. Ha sido docente de las universidades Externado, Jorge Tadeo Lozano, Javeriana y Antonio Nariño. Cuenta además con experiencia de 20 años en empresas públicas y privadas.

En resumen, la creación de nuevos productos se puede clasificar en las siguientes categorías: **productos nuevos** que crean un mercado totalmente nuevo; **nuevas líneas de productos** que permiten a una empresa ingresar a un mercado existente; **incorporación de productos a las líneas**, es decir, productos nuevos que complementan las líneas ya existentes; **mejoras o revisiones de los productos ya existentes**, o sea productos

nuevos con un mejor rendimiento o que el mercado los percibe de manera más positiva y por esto reemplazan a los anteriores; **reposicionamiento de productos** que ya están en el mercado en nuevos mercados o segmentos; reducción de costos a través de **productos nuevos que tienen la misma utilidad de otros que ya están en el mercado, pero a un costo más bajo**⁶.

Cada una de las categorías anteriores supone niveles de innovación diferentes, de forma que solamente aquellos productos que crean un mercado nuevo e inician su ciclo de vida, son los realmente innovadores. Los demás, podría decirse que son productos que ya existen y son mejorados.

En consecuencia, puesto que la mayor parte de la actividad de innovación en las empresas se centra en la mejora de productos existentes y solamente en una mínima proporción en productos realmente originales que crean nuevos mercados, lo ideal apunta entonces a la creación de este último tipo de productos que representen una gran ventaja competitiva, que hagan probable de manera contundente su éxito en el mercado y que, por ende, faciliten el establecimiento de relaciones de largo plazo con los consumidores, más aún cuando se sabe que la creación de nuevos productos basada en la mejora de productos existentes, generalmente otorga a la empresa ventajas temporales, puesto que la competencia puede copiar rápidamente los productos⁷.

Según Kotler “todas las empresas deben preocuparse por desarrollar productos nuevos: en ello se basa el futuro de la empresa. Se deben crear productos que reemplacen a los antiguos a fin de mantener o crear un importante volumen de ventas”, de lo contrario, las amenazas son evidentes: o los productos ya no responden a las necesidades de los consumidores, o son superados por nuevas tecnologías, o su ciclo de vida se vuelve cada vez más corto, o la competencia nacional y extranjera es cada vez mayor⁸.

4 GUILTINAN y GORDON, Op. Cit., p. 199.

KERIN, BERKOWITZ, HARTLEY y RUDELINS, Op. cit., p. 304.

KOTLER, Op. cit., p. 372.

5 MONTAÑA, Jordi. *Marketing de nuevos productos. Diseño, desarrollo y lanzamiento*. Barcelona: Hispano Europea, 1990. p. 17.

TALAYA, Op. cit., p. 342.

6 GUILTINAN Y GORDON, Op. Cit., p.199.

KOTLER, Op. Cit., p. 372.

LAMB, Op. Cit., p. 302.

MONTAÑA, Op. Cit., p. 18.

7 KOTLER, Op. Cit., p. 375.

8 Ibid., p. 372.

Para varios autores, la actividad innovadora para la creación de productos en toda empresa, debe tener un marco de referencia dado por la empresa, desde la misma estrategia corporativa, que involucrando la estrategia de mercadeo, se enfoque de manera permanente al aporte de valor al cliente, para lo cual define y busca mecanismos para la generación de innovación a partir de sus empleados⁹.

La innovación y el desarrollo de productos nuevos es de hecho más efectivo cuando varios departamentos de la empresa (investigación y desarrollo, ingeniería, producción, finanzas, mercadeo) trabajan conjuntamente con este propósito; generalmente las empresas proponen la estructura de "equipos transfuncionales", compuestos por un reducido número de personas de varios departamentos que comparten sus conocimientos y experiencias para el logro de este objetivo¹⁰.

Algunos autores van más allá y plantean la necesidad de involucrar también a clientes y proveedores, en línea con un proceso de "marketing" más holístico para explorar, crear y distribuir valor al consumidor y en consecuencia, lograr ventajas competitivas para la empresa¹¹.

Los equipos transfuncionales de Boeing no solo incluyen a empleados de diferentes áreas funcionales de la empresa, sino también a proveedores y clientes. Después de escuchar a pasajeros, un equipo transfuncional de la compañía participó en el desarrollo del Boeing 777, con innovaciones que brindan valor a los clientes¹².

¿Qué es entonces lo que puede dar soporte a una oferta de mercado realmente innovadora, que haga viable

relaciones de largo plazo con los consumidores y que permita construir y mantener una ventaja competitiva? Es posible que la respuesta sea: la innovación en la gestión.

Innovación y gestión

Según Gary Hamel:

Una innovación de gestión puede ser definida como un marcado alejamiento de los principios, procesos y prácticas tradicionales de gestión o como un alejamiento de las formas organizacionales acostumbradas que altera significativamente la forma en como realiza el trabajo de gestión. Puesto en términos simples, la innovación de gestión cambia el modo como los ejecutivos hacen lo que hacen¹³.

En relación con lo anterior, vale la pena hacer las siguientes consideraciones:

Tradicionalmente las empresas han diseñado su estrategia corporativa teniendo en cuenta las diferentes áreas operativas, sobre el supuesto de que la estrategia de por sí tiene un hilo conductor e integrador que posibilita la contribución de cada una de ellas, pero en la práctica la condición es otra: el área que parecería tener preponderancia es la financiera, mientras que la de menor incidencia es la de mercadeo. Esta condición es clara en la medida en que los recursos de dinero tienen que ver con toda la empresa, y es una de las razones por las cuales, en gran parte, las decisiones están centralizadas en esta área, lo cual le limita posibilidades al área de mercadeo, que más que ninguna otra área, con cierta regularidad, debe enfrentar situaciones inesperadas dadas las demandas que le hace el entorno externo con el que está en permanente contacto.

9 GUILTINAN y GORDON, Op. Cit., p. 200 y 203.

KERIN, BERKOWITZ, HARTLEY y RUDELINS, Op. Cit., p. 298.

KOTLER, Op. Cit., p.375.

LAMB, Op. Cit., p.303.

TALAYA, Op. Cit., p.347.

10 KOTLER, Op. Cit., p. 375.

LAMB, Op. Cit., p. 303.

ULRICH, Karl y ESPINGER, Steven. *Diseño y desarrollo de productos. Enfoque multidisciplinario*. México: Mc Graw Hill, 2004. 3 ed. p.3.

11 KERIN, Op. Cit., p. 36.

12 KOTLER, Philip. *El marketing se mueve*. Barcelona: Paidós, 2002. p. 58.

13 HAMEL, Gary. "Innovación de Gestión". Harvard Business Review. México. Vol. 48, Tomo 2 (febrero. 2006); p. febrero, 2006; p. 66.

Gary Hamel es fundador y presidente de Strategos, compañía dedicada a ayudar a sus clientes a desarrollar estrategias revolucionarias, y profesor visitante de administración estratégica e internacional en la Escuela de Economía de Londres. El *Journal of Business Strategy* hace poco incluyó al profesor Hamel entre las 25 primeras personalidades del siglo xx.

La preocupación por los costos acentúa la tendencia a la estandarización de los productos, lo que a largo plazo genera “conformidad” y “comodidad”, con lo ya conocido, restando oportunidad a la innovación¹⁴.

Una prueba de esto son muchos de los productos presentes actualmente en el mercado: existe una gran oferta, pero si se mira atentamente, varía en los mismos aspectos, lo que termina por hacer que los productos sean muy similares.

El estilo de dirección, en gran medida autocrático, acapara la toma de decisiones y ubica la responsabilidad del desarrollo y avance de la empresa particularmente en el nivel directivo.

La mayoría de las grandes corporaciones todavía se parece demasiado a las monarquías y muy poco a las democracias. Con el poder político concentrado en las manos de unas cuantas decenas de altos ejecutivos y con poco margen para la experimentación local, no es de extrañar que las grandes empresas se encuentren atrapadas con tanta frecuencia detrás de la curva de cambio¹⁵.

La subestimación de los conocimientos y en general del potencial de cada miembro de la organización para contribuir a la construcción, desarrollo y mantenimiento de la ventaja competitiva, deja de lado uno de los insumos más valiosos con los que puede contar una empresa¹⁶.

Una gestión con un enfoque burocrático con el que se propone ajustar el comportamiento de los empleados a normas y requisitos, tiene como resultado la obediencia y los aportes, que bajo un marco de referencia convencional, no se salen de lo esperado ni de lo corriente, condición que es muy fácil de copiar por la competencia y que en muchas partes del mundo está disponible a través de mano de obra de menor costo, lo cual no permite crear una diferenciación realmente valiosa a partir de la cual se puedan crear ventajas competitivas importantes.

Para repeler las fuerzas de comoditización, una empresa debe ser capaz de entregar el tipo de valor único para el cliente que solo pueden crear los empleados que cada día aportan plenamente a su trabajo, su iniciativa, imaginación y celo¹⁷.

La tendencia marcada a buscar y copiar modelos de gestión cuya aplicación se hace bajo los referentes de éxito en otros tipos de países y cuya consecuencia obvia es la pérdida de recursos, genera además de desconcierto, falta de credibilidad entre los empleados de la empresa.

Muchas veces un nuevo enfoque de gestión administrativa crea tal entusiasmo por sus resultados de aplicación en otros medios, que no falta el directivo que la acoja, convirtiéndolo finalmente en algo temporal, que se sustituye en la medida en que aparece un nuevo enfoque, sin dar tiempo suficiente para sopesar los resultados a mediano y largo plazo¹⁸.

La preocupación principal por procesos operacionales que hagan eficiente la empresa, acapara la atención, dejándose de lado una estrategia empresarial más totalizadora que complementa y le dé sentido de continuidad y permanencia a un modo de gestión que refuerce la innovación/experimentación¹⁹.

Una prueba de esto es la inversión en investigación, desarrollo, pruebas de producción, etcétera, que bajo un ambiente de premura por las exigencias del mercado, hace que se realicen actividades sin una dirección integradora que las capitalice alrededor de la consecución de ventajas competitivas contundentes y duraderas; es decir, hay mayor preocupación por la eficiencia.

La teoría administrativa ofrece diversos enfoques sobre principios y procesos organizacionales que han hecho aportes para hacer gestión empresarial, pero es indudable que con los que prevalecen actualmente -enfoque tayloriano centrado en la tarea, enfoque burocrático centrado en normas y definición de funciones, estructura organizacional con criterio divisional, la mayoría de ellos esbozados a comienzos del siglo pasado en respuesta a las demandas del surgimiento de las grandes industrias en el mundo, no se lograría hacer una gestión innovadora que realmente contribuya a que una organización pueda conseguir su competitividad en un ambiente de cambio e incertidumbre característico del contexto empresarial actual y mucho menos acoger al consumidor como gestor y constructor de alternativas que respondan a sus necesidades y de esta forma, ganar un actor más que contribuya al diseño y desarrollo de ofertas de mercado innovadoras.

14 KOTLER, *El marketing se mueve*, Op cit., p. 21 - 22.

15 HAMEL, Op. Cit., p. 71

16 Ibid., p. 71 - 72.

MOLANO, Mauricio. *De la calidad total a la calidad integral*. Bogotá : Bancarias y Financieras, 1992. p. 20.

17 HAMEL, Op. Cit., p. 71 - 72.

18 CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. *Testimonios de gestión humana*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá, 1999. p. 193.

19 HAMEL, Gary. *Liderando la revolución*. Bogotá: Norma, 2000. p. 388.

La gestión entonces debe replantearse y renovarse, comenzando por los principios y los procesos que le atañen, y quizá la consideración más importante, es el hecho de buscarse y redefinirse a partir de lo que es la misma empresa interiormente, con todas sus fortalezas y debilidades desde la perspectiva de lo que quiere y necesita llegar a ser: un ente abierto, flexible, que al mismo tiempo que es capaz de integrar sus procesos, responda con rapidez a los cambios planteados por el entorno, pero más que nada, a partir de lo que es su gente, cuya capacidad de autorregulación e iniciativa, debe encontrar espacios que la lleven a participar y a aportar realmente, puesto que finalmente y de manera relevante, la construcción de ventajas competitivas, parte fundamentalmente de los mismos empleados de la empresa.

Para ilustrar desde la práctica las consideraciones expuestas, a continuación se presenta el caso de la Organización Corona, que adelantó un cambio profundo en sus empresas, mediante el desarrollo de procesos con el enfoque de calidad total. (Anexo A.)

La Organización Corona, se hizo consciente de que en la forma como sus empresas estaban funcionando, difícilmente le era posible tener niveles de productividad y competitividad indispensables para ser autosostenible, en un ambiente de apertura económica, por lo cual empezó a reflexionar sobre la forma en que podía conseguirlo.

Definió entonces los siguientes aspectos, como orientadores fundamentales para lograr sus propósitos: la concepción de organización como ente dinámico y atento a las exigencias de su entorno interno y externo, un modo de gestión participativo y el papel activo de los empleados como gestores directos de su trabajo.

A partir de esto diseñó el programa de cambio, recurriendo a la bibliografía actualizada sobre gestión, la experiencia sobre el tema en otros países y la experiencia propia, con el fin de capitalizar este conocimiento teniendo en cuenta siempre las necesidades y las características particulares de la Organización Corona, para hacer el programa congruente con su cultura.

El concepto de trabajo por proceso, se aplicó en los diferentes puestos de trabajo, lo que hizo que cada empleado se involucrara, se capacitara, concretara su aporte y entendiera la importancia del mismo, tanto para su trabajo como para el de otros; estimuló la generación de ideas y la reflexión. La concepción del trabajo fue más allá del logro de la eficiencia y adquirió importancia en términos de la misión colectiva de la Organización.

El ambiente integrador, socializador y gregario, que dio soporte a todo lo anterior, es también un indicador del cambio a un modo de gestión más abierto y participativo.

Reflexiones sobre la gestión

No se puede desconocer que las mismas empresas deben enfrentar aspectos bastante retadores:

- La búsqueda de orden a través de una estructura divisional que simultáneamente permita el contacto interdisciplinario para la construcción de alternativas, a pesar de las limitaciones inherentes a la misma especialización, que impone modos parciales de ver la realidad y con esto, una menor posibilidad de generar ideas.

- Una gestión enmarcada por la tradición y la costumbre, que estrecha las perspectivas para abordarla desde otros ángulos más innovadores.

- La dificultad para delegar y descentralizar la toma de decisiones y asumir modos participativos para adelantar la gestión.

- El establecimiento de confianza, credibilidad y cercanía, para generar un ambiente que realmente motive y estimule la autorregulación y la cooperación de la gente.

- La tendencia habitual de dar prioridad a lo financiero, lo que comúnmente restringe el desarrollo de proyectos propuestos por los mismos empleados, desestimulando de esta forma su participación y aportes.

Cabe igualmente mirar críticamente algunos principios de gestión, que según Gary Hamel, se han asumido de

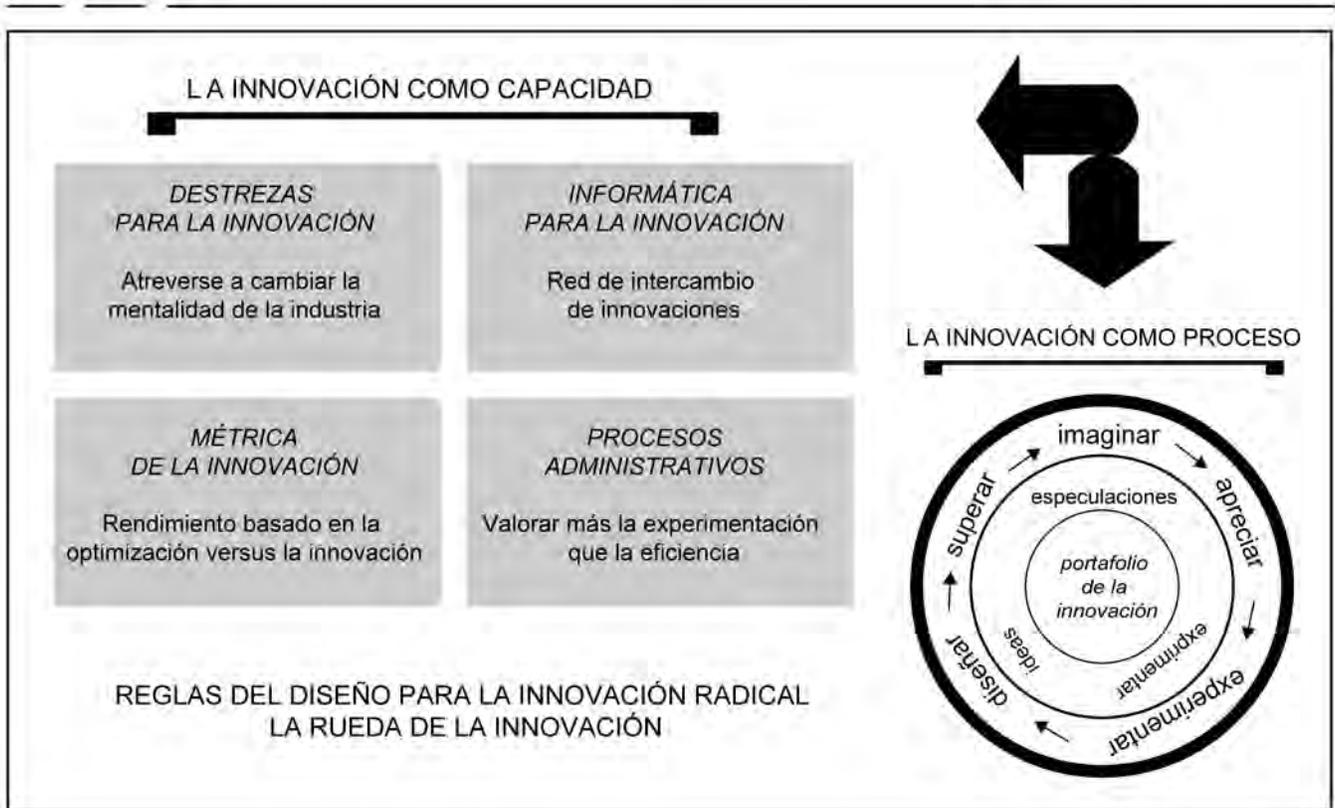
manera generalizada y se siguen asumiendo como verdades absolutas y que ameritan un examen cuidadoso, por el impacto negativo que tiene para toda empresa y la construcción de ventajas competitivas²⁰:

- “El cambio debe empezar desde la cúpula”.
- “Se requiere una crisis para provocar el cambio”.
- “Hace falta un líder fuerte para cambiar una empresa grande”.
- “Para liderar el cambio, se necesita una agenda muy clara”.
- “La gente está en su mayoría contra el cambio”.
- “En cualquier cambio, siempre habrá ganadores y perdedores”.
- “Se debe hacer que el cambio sea seguro para las personas”.
- “Las organizaciones sólo pueden lidiar con una cierta cantidad de cambio²⁰”.

Estos principios de gestión aunque validados empíricamente, deben ser asumidos con cautela, dado que dentro del marco de una gestión innovadora cabe preguntarse si más que verdades absolutas, son más bien el resultado de la concentración del poder en directivos que no se apartan de la tradición y que prefieren acogerse a pautas establecidas desde hace muchos años que de una u otra forma generan “la tranquilidad de lo conocido” y con esto el “ahorro” de esfuerzo para encontrar maneras diferentes de asumir y manejar la realidad empresarial²¹.

El siguiente gráfico resume de manera general, la propuesta de Hamel para el logro de la innovación. En este punto vale la pena entrar en el tema de *Marketing* holístico y su propuesta sobre el papel de consumidor como “prosumidor” o cocreador de valor, tema para

Gráfico No. 1



Fuente: HAMEL, Gary. *Liderando la revolución*. Bogotá: Norma 2000. p. 408

²⁰ Ibid., p. 72 - 73.

el que los elementos anteriores, tienen igualmente dimensiones explicativas:

Innovación de oferta de mercado y de gestión y su relación con el *marketing* holístico

En este orden de ideas, sería impensable la integración del consumidor de forma que desarrolle el papel de “prosumidor” (“el cliente especifica las necesidades y la empresa las satisface”) y participe en los procesos más vitales de mercadeo, tal como lo propone el *Marketing* holístico²².

El acceso a la información hace que los consumidores, aparte de tener mayor información para tomar decisiones, tengan la posibilidad de comparar con gran detalle en diferentes contextos geográficos y sectores productivos, las ofertas de mercado y por supuesto, informar sobre su nivel de satisfacción, con lo que el mismo consumidor retroalimenta directamente no solo a la empresa, sino también al mismo tiempo, a todos aquellos que acceden al sistema. Este hecho hace que:

- La comunicación empresa-consumidor ya no depende exclusivamente de lo que la misma empresa desee informar; es decir, que no se tiene potestad sobre el “control absoluto” de la información²³.
- La misma comunicación en red hace que entre consumidores se establezca un “diálogo” que a medida que se repite, trasciende la formalidad y se va tornando en un espacio en el que no solamente se comparte información, sino también opiniones y sentimientos, hasta que finalmente adquiere la connotación de “comunidad”²⁴.
- El nuevo concepto de “comunidad en línea” tiene indudablemente un trasfondo social que impacta el modo de relación empresa-consumidor, puesto que ya no se trata de consumidores aislados, sino de grupos sociales que demandan respuestas específicas como consumidores²⁵.

En consecuencia, el intercambio empresa-consumidor, teniendo en cuenta lo más visible, tangible y concreto que es la oferta de mercado, hoy más que nunca, no se diseña a partir de cómo la empresa “interpreta las

necesidades del consumidor”, sino de la participación “activa” del mismo consumidor, quien “coparticipa” en la creación de valor de las ofertas de mercado²⁶, lo cual reafirma lo dicho por Kotler:

La era de la información ha creado mercados hipercompetitivos. Los compradores están más al corriente de las ofertas competitivas, son más conscientes del precio y mucho más exigentes que en el pasado. El poder ha pasado de los fabricantes y minoristas a los consumidores, que ahora pueden definir qué quieren bajo la forma de productos y servicios personalizados, con precios, canales de distribución e incluso publicidad y promoción de ventas específicos²⁷.

Pero ¿qué hacer frente al impacto que puede tener el consumidor en las ofertas de mercado, quien por su acceso a internet dispone de mayor información local, regional y global, la cual le permite asumir posturas críticas, argumentadas, y le dan suficientes elementos para asumir diferentes posturas frente al mercado?; ¿qué hacer frente a la falta de innovaciones reales para crear productos que marquen una diferencia tajante frente a la competencia? y ¿qué hacer frente a los modos de gestión convencional que priman en el mundo occidental?

Lo más sensato sería propugnar, en su orden, por un nuevo modo de relación empresa-consumidor, empresa-empleado y por nuevos modos de gestión; en una palabra, innovar.

Pero ¿qué tan dispuestas están las empresas a hacerlo? El nivel directivo empresarial en el que se ubica el poder de decisión ¿qué tanto estaría dispuesto a optar por alternativas más participativas y democráticas?

Todos estos interrogantes abren el camino para futuras investigaciones que faciliten precisar y retroalimentar aspectos determinantes para el diseño de estrategias empresariales, que permitan construir plataformas competitivas para la creación y entrega de valor, tal como lo propone Kotler con el concepto de *Marketing* holístico.

21 Ídem.

22 KOTLER, *El Marketing se mueve*. Op. cit., p. 58 - 59.

23 PRAHALAD, C. K. y RAMASWAMY, Venkant. Cocreación de un valor unico con los clientes. En : *Estrategia Corporativa*. Barcelona: Deusto, 2006. p. 172.

24 Ídem.

25 Ídem.

26 Ibid. 175-27.

27 KOTLER, *El marketing se mueve*, Op cit., p. 22 - 23.

KOTLER, Ídem.

BIBLIOGRAFÍA

- CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. *Testimonios de gestión humana*. Santa Fé de Bogotá D. C., 1999.
- GUILTINAN, Joseph y GORDON, Paul. *Marketing*. Bogotá, Mc Graw Hill, 2004. 6 ed.
- HAMEL, Gary. *Liderando la revolución*. Bogotá, Norma, 2000.
- HAMEL, Gary. "Innovación de gestión". *Harvard Business Review*. Febrero, 2006.
- KERIN, Roger, BERKOWITZ, Eric, HARTLEY, Steven, RUDELINS, William. *Marketing*. México, Mc Graw Hill, 2004. 7 ed.
- KOTLER, Philip. *Dirección de marketing*. Edición del milenio. España, Prentice Hall, 2002.
- KOTLER, Philip. *El marketing se mueve*. Barcelona, Paidós, 2002.
- LAMB, Charles W Jr. *Marketing*. México, Thomson, 1998. 4 ed.
- MONTAÑA, Jordi. *Marketing de nuevos productos. Diseño, desarrollo y lanzamiento*. Barcelona, Hispano Europea, 1990.
- MOLANO, Mauricio. *De la calidad total a la calidad integral*. Bogotá, Bancarias y Financieras, 1992.
- PRAHALAD, C. K. y RAMASWAMY, Venkant. Cocreación de un valor único con los clientes. En: *Estrategia corporativa*. Barcelona, Deusto, 2006.
- PRIDE William y FERREL, O C. *Marketing: conceptos y estrategias*. Bogotá, Mc Graw Hill, 1997. 9 ed.
- TALAYA, Agueda. *Principios de marketing*. Madrid, ESIC, 1996.
- ULRICH, Karl y ESPPINGER, Steven. *Diseño y desarrollo de productos. Enfoque multidisciplinario*. México, Mc Graw Hill, 2004. 3 ed.

Anexo A

Caso Organización Corona*

Antecedentes

La necesidad de la transformación de la Organización Corona nace a partir de un conjunto de reflexiones en medio de un profundo cambio institucional en el país. Dicho cambio se originó en la proximidad de la apertura económica, y en la necesidad de buscar un espacio en la economía mundial que obligó a puntualizar varios interrogantes resumibles en cómo lograr una mayor productividad y competitividad para ser autosostenibles, mediante procesos de largo alcance; y si, en este orden de ideas, es posible utilizar conocimientos de otros países y/o los existentes en Colombia; así como revisar la manera de aplicarlos y la incidencia de dicha transformación en el ambiente organizacional¹.

Marco conceptual

La Organización Corona define como marco de referencia conceptual para su transformación, la "organización" como aquel ente dinámico a partir del cual se anticipa, maneja y controla el cambio y que es fundamental en la medida en que de ella se deriva la calidad de vida de las personas que la integran, aparte del impacto que tiene en su entorno externo mediato e inmediato y cuya eficiencia y efectividad depende indudablemente de la calidad de su gestión, cuya teoría y práctica, se ha ido reconfigurando para dar respuesta al nuevo paradigma imperante en el mundo actual².

Se crea conciencia sobre nuevos modos de pensamiento que reemplazan los de antes: una apreciación holística del mundo que permite ver la naturaleza como parte integral del ser humano; una mayor disposición hacia la apertura, la participación y la integración, en contraposición a modos autoritarios de confrontación y de competencia; una postura más realista frente a los avances de la ciencia y la tecnología al reconocer que por sí solas no permiten un mundo mejor, y finalmente,

* Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. *Testimonios de gestión humana*. Santa Fe de Bogotá D. C.: 1999. p.37 – 55.

1 *Ibid.*, 37-55

2 *Ibid.*, 38 – 39.

el reconocimiento más importante quizá, de que es el ser humano con todo su potencial de creatividad y disposición para aprender, como el verdadero protagonista³.

Se reconoce igualmente la nueva tendencia mundial a la unidad y comunidad de intereses, que pone de manifiesto la integración, las alianzas, las redes de intercambio y resalta la importancia de pasar del tipo de liderazgo autoritario típico de organizaciones mecanicistas en las que el hombre es considerado a partir de sus debilidades, a un tipo de liderazgo acorde con organizaciones holísticas, integradas, en las que el ser humano es concebido a partir de sus fortalezas para construir ese bienestar general que permite hacer mejores las personas y la sociedad⁴.

Propósitos

Con base en el marco conceptual antes expuesto, la Organización Corona inició en 1989 un proceso de desarrollo de la calidad, en toda la organización, a partir de la experiencia preliminar realizada en 1983 en una de sus plantas de griferías, en la que se aplicó el desarrollo de procesos con el enfoque japonés de la calidad total y con los siguientes propósitos⁵:

- Hacer la organización y sus empresas altamente eficientes y eficaces para proyectarse y crecer; capaces de aprender permanentemente; más sencillas, fluidas y abiertas, para responder a las demandas del entorno y satisfacer las necesidades de los clientes.
- Tener una cultura de trabajo centrada en el concepto de proceso (no en resultados) para facilitar respuestas más proactivas y reflexivas.
- Tener empleados que interioricen la responsabilidad, la dirección y el control y concurren por su motivación y satisfacción en el trabajo.
- Tener una organización con una misión compartida que le dé sentido, fuerza y motivación al trabajo de cada empleado y una cotidianidad gratificante al valorar el aporte individual al esfuerzo colectivo.
- Tener una organización con el ambiente propicio para que cada empleado pueda manifestar su potencial creativo.

- Tener cada vez mejores niveles de formación y capacitación para lograr un desarrollo integral de los empleados tanto en lo personal, como en lo mental y manual.
- Fortalecer el valor de la responsabilidad social sobre el cuidado del medio ambiente y el servicio a la comunidad.

Características del proceso de desarrollo de la calidad

Las pautas para adelantar el proceso de desarrollo de la calidad fueron⁶:

- La reflexión deliberada sobre la proximidad de la apertura, no como respuesta a una crisis.
- Diseño interno del método de investigación-acción para adelantar el proceso aplicado directamente en cada sitio de trabajo.
- Liderar, estructurar, programar y manejar la dirección de todo el proyecto, con el apoyo de asesores externos en algunos aspectos puntuales.
- La dirección revisó y reflexionó sobre los valores y los modelos mentales sobre la gestión, la calidad del trabajo, la orientación al cliente, para conservar aquellos que fueran útiles para el proceso y descartar aquellos que no lo fueran.
- El proceso de cambio se nutre con conocimientos de gestión propios y de la misma experiencia en su aplicación, así como de bibliografía sobre el tema y del aprendizaje de otras empresas en Estados Unidos, Europa y Japón.
- Crear una unidad corporativa de calidad, como facilitadora del proceso a través de asesoría, diseño de procesos educativos y diseño de material, entre otros.

En conclusión, las grandes transformaciones de la Organización Corona, se centran en dos aspectos fundamentales: el modo de gestión y la forma como son asumidas las personas dentro de la organización.

Una gestión basada en la creencia de la autonomía, de antemano supone personas críticas, reflexivas, capaces de autoregularse y concentrar esfuerzos alrededor de aquellos propósitos que hacen evidente que su contribución es indispensable y que además están en la capa-

3 Íbid., 39 – 40.

4 Íbid., 41.

5 Íbid., 41, 42, 43, 44.

6 Íbid., 44, 45, 46.

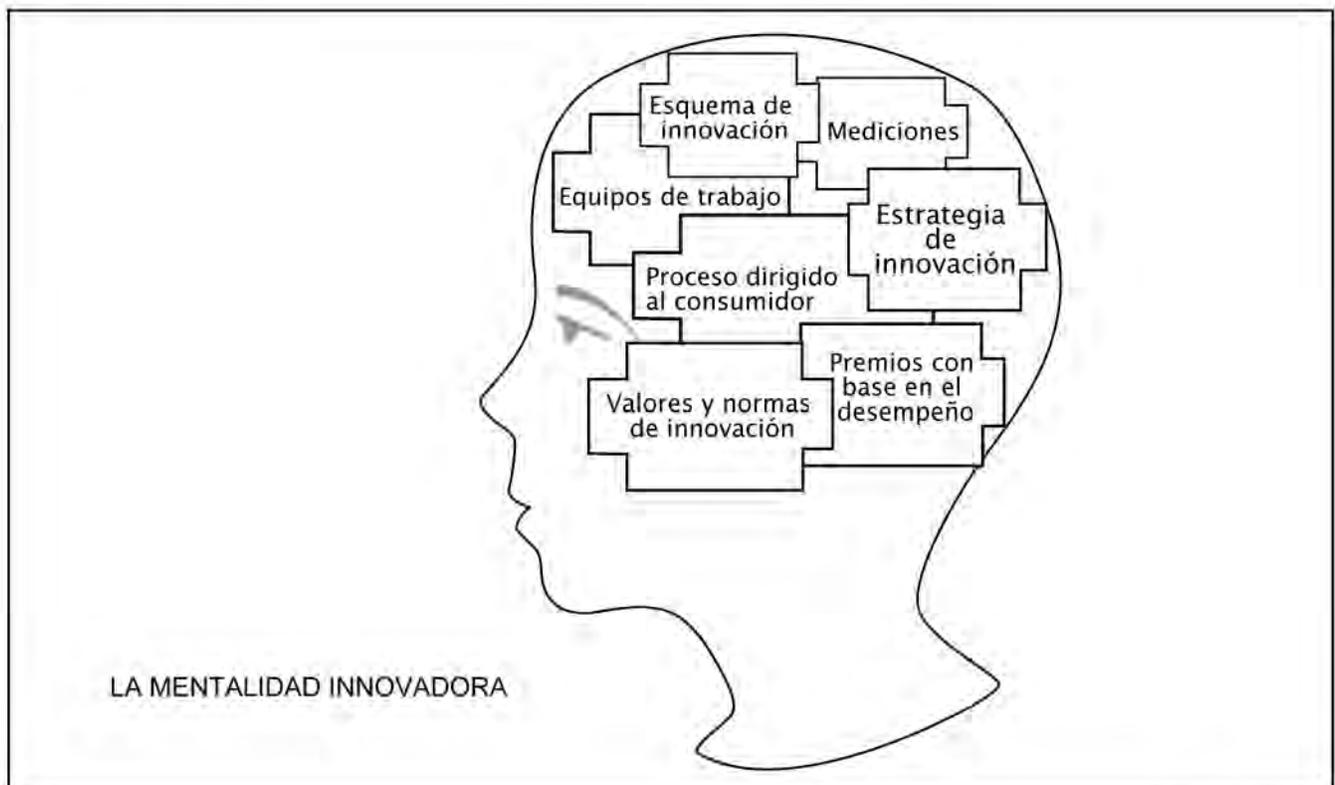
cidad de mejorar porque se tiene una visión de proceso, que trasciende lo puntual, donde el mismo trabajo con el todo y sus partes lo retroalimenta para una mirada que va mucho más allá de lo inmediato.

El hecho de deliberar, reflexionar y aportar al mejoramiento del trabajo, rescata el potencial y permite la construcción de ambientes en los que se hace más probable el pensamiento y la acción creativa. Pero sobre todo, la sensación de pertenecer, integrarse y tener proximidad social en el contexto laboral, es uno de los aspectos inherentes a cualquier ser humano, que sin duda motiva y hace que ese bienestar tan buscado por cualquier persona está en aquel lugar en el que pasa la mayor parte del tiempo, lo que para el caso de Colombia es de gran importancia por el carácter gregario que nos distingue.

La manera de adelantar el cambio gira alrededor de las características propias de la cultura de la organización, para que cada etapa sea coherente y configure una acción guiada por los principios que enmarcan el modo de asumir la organización y su gente, tal como se propone desde el marco de referencia conceptual.

Los conocimientos y experiencias sobre gestión, tanto propios como tomados de otros países, son cuidadosamente pensados, diseñados, planeados y aplicados; en una palabra, son adaptados, para dar ese sentido integrador y de totalidad que involucra y al mismo tiempo facilita una realimentación cercana e individual en cada sitio de trabajo, lo que aparte de capacitar y desarrollar habilidades, es un reconocimiento en sí de la importancia del aporte de cada cual.

Finalmente, es relevante hacer evidente que el estilo de dirección participativo es decisivo para la transformación y estimuló realmente la noción de proceso y mejoramiento desde la perspectiva de este modo de gestión.



Fuente: <http://images.google.com.co/images?hl=es&q=innovacion&gbv=2>