

El principio reflexivo del marketing: crítica a la gubernamentalidad competitiva

The Reflexive Principle of Marketing: Critique of Competitive Governmentality

Fernando Francisco Mas

Fernando Francisco Mas es doctor en Ciencias Sociales por la Universidad Nacional de Cuyo, Argentina y becario posdoctoral en el Instituto de Ciencias Humanas, Sociales y Ambientales, Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, Argentina.
E-mail: fernandomas@hotmail.com

resumen

El presente artículo busca comprender, desde un punto de vista sociológico, cuál ha sido el principio central de reflexión/racionalización del discurso académico del marketing a lo largo de las últimas décadas, particularmente desde la década de 1980 y su conexión con el paradigma de la estrategia managerial. Este objetivo de investigación se ha fijado a la luz del estudio sobre el neoliberalismo del siglo XX y la perspectiva foucaultiana que se pregunta por el gobierno de las personas: ¿cómo es la conducción de la conducta? En este caso, interesa despejar las condiciones de posibilidad históricas que lograron que el marketing fije –en sus prácticas discursivas– un principio general reflexivo que orienta a los sujetos involucrados con el campo del marketing y los negocios, pero que se expande a la programación de la vida cotidiana. De este modo, proponemos pensar el marketing como una tecnológica gubernamental que ha sido racionalizada desde el principio de la “competitividad” estratégica.

palabras clave

gobierno / marketing / neoliberalismo / competitividad / estrategia

summary

This article seeks to understand, from a sociological point of view, what has been the central principle of reflection/rationalization of the academic discourse of marketing over the last decades, particularly since the eighties, and its connection with the paradigm of managerial strategy. This research objective has been set in the light of the study of 20th century neoliberalism and the Foucauldian perspective that asks about the government of people: how is the conduction of the conduct? In this case, we are interested in clarifying the historical conditions of possibility that allowed marketing to establish –in its discursive practices– a general reflexive principle that orients the subjects involved in the field of marketing and business, but which expands to the programming of everyday life. Thus, we propose to think of marketing as a governmental technology that has been rationalized from the principle of strategic “competitiveness”.

keywords

government / marketing / neoliberalism / competitiveness / strategy

Introducción

Este trabajo parte de la realización de una genealogía de la *disciplina* del marketing, y de la estrategia empresarial, para comprender algunos de sus procesos de racionalización/reflexión históricos más relevantes y su consecuente impacto en la orientación contemporánea de la conducta de los sujetos. Esta historia, de carácter sociológico, recurre al pasado para pensar el presente (va y viene todo el tiempo) y se ha basado, en primer lugar, en el estudio de ciertos textos bibliográficos del *saber académico* del marketing. El saber académico del marketing que nos interesa es aquel que ha sido divulgado desde el siglo XX en carreras de grado y posgrado de manera más o menos *mainstream*, de un modo más o menos global y en formato de libro o de artículo.

Al mismo tiempo, es importante señalar que la construcción del objeto no se redujo simplemente a su carácter de divulgación hegemónica en el ámbito educativo, sino que también se contempló que los saberes cumplan con algunas reglas formales que se aproximan a las del conocimiento científico, como, por ejemplo, la adecuada citación de referencias bibliográficas o señalamiento de fuentes de información. Estos textos, que constituyen nuestro principal objeto de estudio, se inscriben dentro del análisis procesual (*processual analysis*) de las teorías organizacionales que buscan perfeccionar el management de empresas. Las obras de Theodore Levitt, de Philip Kotler y de los argentinos Alberto Levy y Alberto Wilensky son algunos ejemplos del saber académico del marketing procesual.

Ahora bien, que el objeto de estudio sea el saber “académico” del marketing es simplemente para señalar que se trata de textos y obras literarias de marketing con algunas características formales para el dictado de clases y de referenciación académica. Sin embargo, la expresión “académico” no limita este saber a una esfera rígida, ya que estas mismas obras no siempre son estrictamente científicas ni necesariamente circularon solo en el ámbito educativo. Estos textos, al mismo tiempo, han inspirado y sirven de fuente para los textos de divulgación, ya sean libros o revistas gerenciales que los *managers*, consultores, profesores y estudiantes de negocios consultan a diario.

Al mismo tiempo, en segundo lugar, además de la disciplina académica del marketing, hemos necesitado agregar trabajos procesuales –que reúnen las mismas características antes descritas– en el campo de la *estrategia de negocios*, como es la obra de –sobre todo– Michael Porter, pero también de Arnoldo Hax y de Alexander Osterwalder y, en Argentina, de los mismos Alberto Levy y Alberto Wilensky. La esfera estratégica *managerial* fue necesaria de considerar dadas las conexiones históricas evidentes con la de comercialización –al menos desde la década de 1980– y que resultan útiles para la propuesta que aquí presentaremos.

Es importante destacar otras excepciones, consecuencia de las dificultades que suelen presentarse al aprehender la realidad desde un abordaje cualitativo como el que aquí se despliega. Así, al margen de lo antes explicado, resulta ineludible recurrir a otros desarrollos históricos en el campo que, *a priori*, no fueron estrictamente académicos. Por ejemplo, podemos señalar el aporte de las grandes consultoras de negocios como el Boston Consulting Group (BCG), que no obstante

vieron la luz como trabajos de corte empírico, rápidamente fueron absorbidos por el *saber managerial*.

De un modo colateral y desagregado, aparecen también como materiales de estudio algunos textos sobre acción competitiva abordados desde la microeconomía y el derecho, sobre todo en lo que respecta a su regulación y al tratamiento antimonopólico. En el caso del abordaje económico, se ha tomado como punto de partida el estudio sobre el nuevo liberalismo del siglo XX de la escuela Ordoliberal alemana y las escuelas norteamericanas de la Universidad de Chicago y de la de Harvard, haciendo pie, al menos, en las dos primeras corrientes (Ordoliberalismo y Chicago), en el curso que Michel Foucault dictase en el *Collège de France* a fines de la década de 1970, esto es, *Nacimiento de la Biopolítica*. Entender las discusiones de mediados del siglo XX en torno a la acción de la competencia, desde la microeconomía y la regulación jurídica, es necesario para complementar el origen de la *estrategia de negocios* y el principio de *competitividad* en el campo del management y, así, dar cuenta de sus conexiones genealógicas con el marketing de empresas.

El artículo se desarrolla según los siguientes apartados que se detallan a continuación:

1. Hacia una socio-historia crítica del marketing
2. Racionalización y difusión del marketing: Kotler y otros
- 2.1. *Pensar en el cliente*
3. Marketing estratégico y Competitividad
- 3.1. *La fuerza y la empresa*
4. La microeconomía neoliberal y la competencia
- 4.1. *Estrategia de negocios y Competitividad*
- 4.2. *Crítica al paradigma estratégico: su arribo al campo del marketing*
5. Reflexiones finales

Hacia una socio-historia crítica del marketing

La genealogía como método asume un posicionamiento crítico, ya que se interroga por las condiciones de posibilidad, por aquellos acontecimientos que facilitaron la emergencia de tal o cual saber, de tal o cual práctica. En este caso, se preocupa por su consecuente configuración tecnológica y divulgación para definir el *comportamiento social normal* en un momento dado de la historia. En este sentido, nuestro artículo sigue la línea de los estudios críticos del management (*critical analysis*), ya que no produce conocimiento para mejorar el saber managerial, desde lo que serían las teorías organizacionales y su “análisis procesual” (Knights y Morgan, 1991; Levy, Alvesson y Willmott, 2003).

Esto no quiere decir que desde el management no se realicen críticas en su interior. Desde hace años se aboga, por ejemplo, por un marketing ético, inclusivo, sustentable, antimonopolio, verde, social. Incluso, la obra de Michael Porter (no solo gurú, sino también filántropo), junto a Mark Kramer, desde la década de 1990 se inscribe en lo que llaman valor –social– compartido, en línea con las discusiones contemporáneas sobre Responsabilidad Social Empresaria y sustentabilidad

empresarial (Porter y Kramer, 1999 y 2006). Así, también, por ejemplo, el libro del año 2021, *H2H (Human to Human) Marketing*, bajo la autoría de Philip Kotler, y de los autores alemanes Waldemar Pfoertsch y Uwe Sponholz, integra cierta perspectiva de género, al hablar siempre en femenino:

por favor, tenga en cuenta que en nuestros escritos utilizamos la forma femenina (ella [*she/her*]) por su simplicidad y uniformidad, pero debe entenderse como género neutro; (...) en admiración de excelentes pensadores de la gestión como Vargo y Lusch, Michael Porter, y muchos más (...), nos preocupa la mejora sostenible del mundo y el marketing orientado a las personas (Kotler, Pfoertsch y Sponholz, 2021: 10, nuestra traducción).

Incluso, tampoco se niega que dentro del mismo management existan debates o discusiones, como aquellas que Walter Kiechel (2010) señala al afirmar que muchos autores de estrategia indicaron que las matrices porterianas de los años ochenta dejaban de lado el elemento humano, o bien, cuando otros teóricos y empresarios se preguntaban “¿qué pasa si la industria no parece ofrecer ninguna posibilidad de hacer algo diferente?” (en discusión con el mandato porteriano de “diferenciación” de la estrategia empresarial contemporánea). Sin embargo, estos textos no asumen la crítica desde el campo en el que esta investigación se posiciona, esto es, la sociología, ni con los fines tecnológicos gubernamentales que aquí se han fijado.

De esta manera, se puede decir que el artículo se asienta en lo que en Argentina se conoce como Sociología del Management, con autores y autoras de las ciencias sociales, como Osvaldo López Ruiz (2014), Marcela Zangaro (2010), Florencia Luci y Diego Szlechter (2014), y, en el mundo anglosajón, como *Critical Management Studies* (CMS), donde gran parte del estado de la cuestión proviene de autores de las escuelas de negocios y universidades inglesas, o de otros países europeos, como los nórdicos. Aquí, como grandes mentores y compiladores en la temática, podemos encontrar a Mats Alvesson, docente e investigador de *business administration* en la Universidad de Lund, en Escocia, y a Hugh Willmott, actualmente profesor en la Escuela de Negocios de Cass en la Universidad de Londres, por mencionar solo a los teóricos respetados como “fundadores” de los CMS (Alvesson y Willmott, 1992). En Iberoamérica, se erige como referente de esta corriente, por traducir algunos trabajos y aportar en la materia, al español y sociólogo Carlos Jesús Fernández Rodríguez (2007).

También, como parte del estado del arte, se podría considerar a aquellos otros autores que han colaborado con los Critical Marketing Studies, como Mark Tadjewski (2010 y 2011), profesor de la Universidad inglesa de York y de Per Skållén (2009), docente en la escuela de negocios de la Universidad de Karlstad, en Escocia. Estos autores publican continuamente en las principales revistas científicas de business, management y marketing. Con esto se quiere señalar que los trabajos “críticos”, sobre todo en Europa, se realizan desde el interior de los mismos espacios académicos en los que circulan los aportes de corte estratégico, operativo o procesual, y que para nada se trata de una confrontación o un ataque dirigido a

quienes se dedica a la enseñanza relativa a los negocios, a sus estudiantes, profesionales o adeptos al marketing y al mundo empresarial.

Estas perspectivas de estudio se asumen críticas en el sentido de que buscan reflexionar sobre determinadas racionalidades, lógicas, éticas de vida, paradigmas “naturalizados” (como nos señala Judith Butler (2006) siguiendo a Michel Foucault) en el campo *managerial*, y debatir sobre eventuales fugas o redefiniciones. En este caso puntual, se han querido ofrecer pistas desde una genealogía de la disciplina del marketing que funcionen como disparadores para el intercambio con, precisamente, profesores, estudiantes, trabajadores, emprendedores y otros actores del campo de la comercialización y de los negocios –y también ajenos al campo– que puedan sentirse interpelados por el gobierno del marketing contemporáneo.

Con “gobierno” y, de hecho, “genealogía” –que retoma también el estudio por el neoliberalismo del siglo XX– se deja ver la clara impronta foucaultiana del marco teórico y metodológico, aunque con sus entrecruzamientos weberianos, en tanto nuestra genealogía se preocupa por procesos históricos de racionalización que devienen racionalidades de gobierno/éticas de vida (Jardim *et al*, 2018). La genealogía como aquí la entendemos (socio-historia crítica) recae en saberes o en prácticas (o en prácticas discursivas y no discursivas), pero esto mismo tiene como fin último analizar el gobierno de las personas. Esto remitiría, en definitiva, al conocido tridente de saber/poder/sujeto que se desarrolla paulatinamente y con distinto énfasis en cada uno de sus componentes, a lo largo de la obra foucaultiana. Según Michel Foucault ([1979] 2007), el concepto de “gobierno”, en su versión más acabada, remite a “conducir la conducta” de los sujetos. Este concepto de la filosofía política es útil para pensar sociológicamente cualquier relación de poder, desde un plano macro para definir una determinada racionalidad (en términos de lógica/ética de vida) a otro micro, en la constitución de la “subjetividad”. Esto habilita, como dice Marcela Zangaro (2010), a considerar el management y sus doctrinas como dispositivos (tecnologías) de gobierno. Pero, ¿cuál es la definición de la subjetividad?

Aquí mismo, en este texto, se señalan procesos históricos de racionalización del decir –para pensar el hacer, y viceversa– devenidos lógicas de vida, que lograrían orientar la conducta de las personas, y es respecto de esto último que se habla, en el campo de la sociología, de la definición de un cierto tipo de subjetividad (algunos de estos tipos resultaron más prevalentes en determinado momento de la historia). La subjetividad, así considerada, responde a cómo se piensa el sujeto en relación consigo mismo y con el mundo que lo rodea, qué orienta su conducta, sus formas de ser y estar en un lugar y momento determinado.

El trabajo hermenéutico de corte foucaultiano, en conjunto con la tradición weberiana, añade al estudio histórico de la metodización de saberes y prácticas que devienen racionalidad (conjunto lógico de principios, objetivos/pautas, mandatos, valores o *ethos*), la cuestión de la configuración del sujeto, de su subjetividad. De esta manera, con el diseño de una malla analítica que se basa en desarrollo histórico del saber académico del marketing como tecnología de gobierno, se podría

analizar, en otra instancia, el ejercicio mismo de la práctica, pero también, y a raíz de esto mismo, si los individuos han sido subjetivados desde los principios, conceptos/valores, pautas y objetivos centrales que se han desenvuelto a lo largo de los años en virtud de cierta racionalidad que los textos encarnan y que regiría nuestro presente. Resuena la pregunta: ¿cómo hemos llegado a ser lo que hoy somos?

Racionalización y difusión del marketing: Kotler y otros

En Argentina, a mediados del siglo XX y durante mucho tiempo, la traducción del vocablo marketing fue “comercialización” y, tal como afirma el español Munuera Alemán (1992), en Latinoamérica también se recurrió a la expresión “mercadotecnia” e, incluso, “mercadeo”. En la actualidad, el anglicismo marketing se encuentra totalmente incorporado a la cotidianeidad de la lengua española y, al mismo tiempo, sirve para dar cuenta de procesos más integrales, estratégicos y sistémicos de la disciplina que lo que connotaba el concepto de “comercialización” o “mercadotecnia”.

La globalización de los conceptos *manageriales*, provenientes de Estados Unidos, fue relativamente rápida. La impronta *managerial* de la que goza el actual campo de los negocios fue y es, claramente, norteamericana. Así, por ejemplo, según Gantman y Fernández Rodríguez, en su artículo “Notas sobre la evolución del pensamiento administrativo en la república Argentina y su comparación con el caso español (1913-2007)”, afirman que “ambos países son claros ‘importadores’ de conocimiento administrativo, especialmente de desarrollos originados en los Estados Unidos” (2008: 1).

En el caso de la comercialización de empresas, el norteamericano Philip Kotler suele ser considerado el “padre” del marketing contemporáneo. Este mote no se le atribuye por ser el primero en hablar y escribir al respecto, pero sí por ser aquel que tuvo mayor difusión y trascendencia. De hecho, por nuestra parte, consideramos que Kotler fue un gran compilador más que un creador en la materia. Esto es algo que él mismo deja en claro en aquella primera gran obra de divulgación con alcance global, *Marketing Management [Dirección de Mercadotecnia]* ([1967] 1973), con la que se hizo mundialmente famoso, al citar y ordenar numerosos artículos que datan incluso de fines de la década de 1950 y principios de los años sesenta, como, por ejemplo, los textos de Charles G. Mortimer (1959) “The Creative Factor in Marketing” y de Robert J. Keith (1960) “The Marketing Revolution” (Kotler, [1967] 1973).¹

Si se recurre a la página de Wikipedia en inglés sobre el concepto de Marketing Mix (las famosas 4 Ps, Precio, Plaza, Promoción y Producto), allí se afirma que Kotler se encargó de popularizar la matriz que Jerome McCarthy diseñara en su forma más moderna en 1960. La entrada de Wikipedia lo expresa muy bien: “popularizar”, no crear.² Ilustra cómo Philip Kotler consiguió sistematizar el marketing, que venía diciendo mucho al respecto, pero que no había logrado divulgarse al punto de comenzar a definirse como una disciplina *managerial* en sí misma. La obra de Kotler de fines de los años sesenta es el punto de condensación de toda una serie de esfuerzos que una gran cantidad de autores hizo al respecto.

De hecho, tampoco es Kotler quien ofrece la primera definición de marketing, sino, como bien sostiene Mark Tadajewski (2009), la primera noción suele ser atribuida a John B. McKitterick, en un artículo de 1957 al respecto, pero en el que, a su vez, el mismo McKitterick (1957) dirá que los debates teóricos ahí incluidos no eran para nada nuevos. En este incipiente trabajo de conceptualización, de mediados del siglo XX, que dará forma a la disciplina del marketing, como saber y como práctica, se podría incluir también al ya anunciado Theodore Levitt, economista y profesor de la Harvard Business School, quien fue un precursor en complejizar el campo con su reconocido y popular artículo del año 1960 sobre la “miopía” del marketing (Levitt, [1960] 2004). Si nos vamos unos cuantos atrás también podríamos encontrar los trabajos de Paul Cherington, precursor en la materia desde la década de 1910 (Le Texier, 2022).

Sin embargo, por lo antes dicho, el mote de “padre” del marketing a Kotler le sienta bien. No en el sentido, como se explicó, de haber sido quien inventase el concepto, ni mucho menos la disciplina, pero sí por constituirse como un personaje relevante, el más relevante, en la historia del *proceso de racionalización y divulgación* del saber académico del marketing.³ Philip Kotler, al igual que otros gurúes del management, como Peter Drucker o Michael Porter (que se traerán a colación más adelante), lograron sistematizar, cohesionar, complejizar y promocionar de un modo exacerbado y global una serie de principios, técnicas y herramientas del campo del management.

Así, por ejemplo, las obras de Philip Kotler aparecen como emblemáticas en términos de objeto de estudio para investigaciones como esta. Es decir, resultan importantes para aquellas investigaciones que desde el punto de vista histórico-sociológico se preocupan por la metodización de saberes y prácticas, como así también, de su consecuente promoción en las más diversas esferas de lo social. Recuérdese que aquí se asume un estudio de clara impronta foucaultiana, en diálogo con los intereses de Max Weber por modos de decir y de hacer que, tras procesos históricos de reflexión, devinieron en modos de conducción, en el marco de *ethos* y racionalidades que orientan la conducta e inclusive la vida cotidiana de los sujetos (Hennis, 1983; Jardim *et. al*, 2018.). De esta manera, el artículo también se propone, al igual que Mark Tadajewski (2009), situar en la historia las modificaciones que el concepto, la práctica y el saber del marketing sufrió a lo largo de la historia desde una perspectiva foucaultiana, pero en este caso, para llegar a pensarlo hacia el interior de una racionalidad más amplia y contemporánea que lo define.

Pensar en el cliente

Actualmente asistimos a la explosión informática en el negocio bancario y al surgimiento, entonces, del moderno marketing bancario: cajeros automáticos, sucursales interconectadas y terminales directas en la empresa, entre otras novedades técnicas. Sin embargo, esta parte, moderna y fundamental, no deja de responder a la más antigua y simple lógica del marketing: “satisfacer las necesidades del cliente”.

Alberto Wilensky, años 80 ([1986] 1997 : 26)

Si nos guiamos por el artículo de 2006 de los CMS de Skålén, Felleson y Fougère (2006), la gubernamentalidad de los textos académicos *mainstream* del marketing giran, históricamente, en torno a la *orientación al cliente*. En aquel estudio, “The Governmentality of Marketing Discourse”, los autores nórdicos reconocen la transversalidad de esta práctica gubernamental, desde las conceptualizaciones incipientes de principios del siglo XX hasta los textos más vastos y complejos del siglo XXI (Skålén, Felleson y Fougère, 2006). A mediados del siglo pasado, los autores del marketing insistían en instalar en el sentido común del campo académico del marketing lo siguiente: ya no se trataba de dar respuestas para una economía basada en el producto, sino para otra que hacía de la satisfacción del cliente el centro de su racionalización. En el año 1970, el argentino Alberto Levy, en su libro *Estrategia de Comercialización* mencionaba que:

El concepto tradicional [de comercialización] se basaba en los productos existentes y consideraba a la comercialización como la utilización de la venta y la promoción para lograr un volumen de salida a una determinada utilidad. *El concepto moderno se basa en los consumidores actuales y potenciales* y considera la comercialización como el sistema general de *estrategias integradas*, incluyendo programas de todas las actividades de la empresa para lograr una determinada utilidad a través de la creación de la *satisfacción del consumidor* (Levy, 1970: 122, énfasis nuestro).

En este fragmento citado, Levy referencia a Philip Kotler y a su famosa obra *Marketing Management (Analysis, Planning and Control)* del año 1967,⁴ en la que Kotler decía: “el nuevo concepto de mercadotecnia [*marketing*] sostiene que las empresas pueden ganar más si, exteriormente, se orientan hacia el mercado en lugar de que se orienten interiormente hacia los productos” (Kotler, [1967] 1973: 19).

Según Kotler, era preciso dejar atrás el viejo paradigma que se basaba en la producción de bienes y adaptarse a los cambios que la misma economía de Estados Unidos proponía, es decir, producir y vender lo que el cliente quiere a fin de satisfacer sus necesidades, en lugar de vender los stocks producidos según la propia programación de la empresa (Kotler, [1967] 1973). Skålén, Felleson y Fougère (2006), tras realizar una genealogía del discurso académico del marketing que va desde principios del siglo XX a la primera década del siglo XXI, reconocen precisamente su capacidad para producir organizaciones y subjetividades que tengan que pensar en el cliente, conocerlo y adaptarse a sus gustos y preferencias.

Pasaron muchas cosas desde 2006, año de publicación del estudio de Skålén y compañía, que permitieron complejizar y acentuar la orientación al mercado para satisfacer al cliente, como el ascenso de la web 2.0 y el avance del Big Data con fines comerciales. Así, por ejemplo, en el libro del año 2018 de Armstrong y otros (entre ellos, Kotler), *Principles of Marketing*, podemos encontrar una sección completa al respecto, en el capítulo 4, llamada “*marketing analytics: gaining customer insights*” [*marketing analytics*: obtención de información sobre los clientes] (Armstrong *et al.*, 2018).

En este mismo libro de Armstrong *et al.* (2018), versión adaptada para Australia de *Marketing: An Introduction* (2017) de Armstrong y Kotler del año anterior, los autores y autoras, una vez más, sostenían:

hoy en día, el marketing debe entenderse no en el antiguo sentido de hacer una venta –“contar y vender”– sino en el *nuevo sentido de satisfacer las necesidades del cliente*. (...) De hecho, según el gurú de la gestión Peter Drucker, “el objetivo del marketing es hacer que la venta sea innecesaria” (Armstrong *et al.*, 2018: 4, traducción y énfasis nuestros).

La mención a otro “padre”, el del management en sí mismo, Peter Drucker, nos indica ir hacia atrás unos cuantos años, ya que el fragmento aquí citado es de una de sus obras más relevantes del siglo XX (de 1973 para ser más precisos). Hacemos referencia al libro *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, donde Drucker afirmaba:

Es de suponer que siempre será necesario vender algo. Pero el objetivo del marketing es hacer que la venta sea superflua. *El objetivo del marketing es conocer y entender al cliente tan bien que el producto o servicio se adapte a él y se venda por sí mismo*. Lo ideal es que el marketing dé como resultado un cliente dispuesto a comprar. Todo lo que debería ser necesario entonces es hacer que el producto o servicio esté disponible (Drucker, [1973] 1986: 64-65, citado en Kotler y Keller, 2015, traducción y énfasis nuestros).

Nótese cómo las obras más actuales del saber académico del marketing y el management aún reproducen premisas de antaño, donde queremos destacar, aquí, la de la orientación y atención al cliente. Así, en los textos académicos del marketing moderno se puede ver la combinación de los autores clásicos, como Drucker o Michael Porter, con las propuestas más vanguardistas sobre Big Data, Realidad Aumentada, perfilación algorítmica, Internet de las Cosas, entre otras.

Se torna preciso destacar que Drucker y Porter son dos de los gurús más importantes del paradigma que hoy rige a la disciplina del management en su conjunto: la estrategia empresarial (Knights y Morgan, 1991; Levy, Alvesson y Willmott, 2003). El estudio de esta corriente, la de la estrategia empresarial, es fundamental para reorganizar el estudio de Skålén, Felleesson y Fougère (2006), ya que consideramos que debe ser releído desde el estudio de la microeconomía neoliberal del siglo XX, algo que lo autores nórdicos dejan de lado. Según Michel Foucault ([1979] 2007), el neoliberalismo, entendido como racionalidad de gobierno, hace de la competencia el eje de su reflexión. Así, la orientación al cliente debería verse supeditada a la acción competitiva, presente como eje reflexivo del saber del marketing de las últimas décadas. La estrategia de negocios, en los años ochenta, se encargará, precisamente, de tratar la cuestión de la competencia en el campo de los negocios con otros fines que los de las corrientes económicas estudiadas por el filósofo francés a finales de los años setenta.

Marketing estratégico y competitividad

Es preciso dar lugar al tratamiento de la competencia en el management y el desarrollo del concepto de competitividad, que, según lo que aquí se apuesta, es el principio gubernamental del marketing contemporáneo, porque lo es del paradigma *managerial* en su conjunto (Knights y Morgan, 1991; Levy, Alvesson y Willmott, 2003). Para esto, es necesario estudiar la microeconomía del siglo XX de la escuela ordoliberal, la de Chicago y la de Harvard. Tal como se adelantó, a partir de la investigación de Michel Foucault ([1979] 2007) en *Nacimiento de la Biopolítica*, expondremos que, a diferencia del liberalismo clásico, el principio reflexivo de nuestra época no es el intercambio, sino la competencia (Dardot y Laval, 2013). Esto mismo es deducido por Foucault al estudiar el ordoliberalismo alemán, de carácter más interventor y antimonopolio, aunque deja de lado las discusiones que se dan al respecto en Estados Unidos, país que es de sumo interés para estudios como el nuestro, en tanto, como hemos dicho, es la cuna del management contemporáneo.

Para la época del estudio del filósofo francés, en Estados Unidos, la corriente microeconómica que dominaba la escena en este campo y en el tratamiento jurídico de la competencia era la escuela de Harvard (Davies, 2014). Al igual que los ordoliberales, su posición —podría decirse— era menos liberal y más intervencionista. Ahora bien, en los años ochenta, un joven autor del management, Michael Porter ([1980] 1998; 1981 y 1983), tomará los elementos de esta corriente de la Organización Industrial, la escuela de Harvard, para despojarlos de su lectura jurídico-económico y así dar lugar a los desarrollos más famosos sobre competitividad y fortalecimiento estratégico. A continuación, se profundizará al respecto.

En la Argentina, nuevamente Alberto Levy, en el año 1981, respondía rápidamente a la vanguardia *managerial* de Estados Unidos y publicaba el libro *Planeamiento Estratégico* (Levy, 1981). Sin embargo, lo más curioso de todo es, quizás, el título de su obra de 1983: *Estrategia Competitiva. La dirección superior y el conflicto en el mercado* (Levy, 1983). Decimos “curioso” porque no se trata de una traducción del primer libro de difusión global y exacerbada de Michael Porter, también titulado *Estrategia competitiva* [*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*] y publicado en el año 1980 (Porter, [1980] 1998). Para ser justos, no se trata de un plagio. En su libro de 1983, Levy, aunque retoma y dialoga con Porter, también realiza sus propios desarrollos e introduce aportes propios del marketing, como, por ejemplo, el concepto de “posicionamiento” de fines de la década de 1960 (Ries y Trout, 1989; Coca Corasila, 2007). Levy, en su libro de 1981, no cita a Porter; en el de 1983, sí. Aquí, trae a colación, en el capítulo nueve, un concepto porteriano para darle nombre a toda una sección. Se trata de una noción fundamental para pensar la genealogía esbozada en este artículo, esto es, “Competitividad” (Levy, 1983: 145).

El concepto de Competitividad [*Competitiveness*] es relativamente nuevo, ya que fue instalado en el *ethos* de la época por el mismo Michael Porter, junto con el alemán Klaus Schwab, para dar lugar al primer informe sobre Competitividad Global (de las naciones), del World Economic Forum (WEC) en el año 1979.⁵ Para

ser más exactos, a fines de los años setenta no se trataba de un Foro Económico, sino de un Foro Managerial (con proyecciones económicas)⁶ en donde participaban los principales países de Europa. Este informe, que, hasta la actualidad, indica el grado de competitividad de un país, se retroalimenta de nociones del campo del management y de la economía (Davies, 2014). En el año 2010, Walter Kiechel comentaba:

Hoy en día, la competencia y la competitividad [*competitiveness*] están tan arraigadas en nuestro pensamiento que olvidamos lo relativamente reciente que fue su descubrimiento, sobre todo para las empresas estadounidenses adormecidas por treinta años de prosperidad de posguerra. Dos de los primeros libros académicos sobre estrategia empresarial, de principios de los años setenta, tenían, respectivamente, dos y cuatro páginas dedicadas a la competencia. En parte, esto no hacía más que reflejar el panorama empresarial de la época, en el que la preocupación se centraba más en el poder no controlado de las empresas que en las fuerzas que podían amenazarlas (2010: 16, nuestra traducción).

El concepto de competitividad [*competitiveness*] fue restringido y usado con cuidado por Porter, por mucho tiempo, para referir a la capacidad de competir de un país, o, mejor dicho, de una nación, y para reconocer/desplegar sus ventajas competitivas, las de sus empresas (Porter, 1990). De hecho, en sus primeros textos de estrategia empresarial, destinados al administrador de empresas y con amplia recepción en el campo académico, utiliza pocas veces el vocablo, esto es, en la ya nombrada obra de 1980, *Estrategia Competitiva* y en la de 1985, *Ventaja Competitiva* [*Competitive Advantage*] (Porter, [1980] 1998; 1985).

Ahora bien, en el *ethos* de la época, la noción se secularizó rápidamente y empezó a ser utilizada para los análisis de corte organizacional, tal como se mostró en el libro de Levy (1983), con ese capítulo llamado “Competitividad”, donde aborda y repiensa, entre otras cosas, el “modelo de las 5 fuerzas” de Porter ([1980] 1998). Agrega Levy: “en los capítulos precedentes hemos hecho numerosas referencias al concepto de competitividad. En este capítulo hemos de ampliar nuestra propuesta sobre ‘rango de competitividad’” (1983: 145). Actualmente, el concepto de competitividad se encuentra totalmente instalado en el discurso y espíritu de época y sirve para designar no solo un país o una empresa, sino un producto, marca e, incluso, una persona (Anca, 2012).

Ahora bien, ¿qué es la competitividad? En este trabajo, desde el punto de vista sociológico, se define como la capacidad y, a su vez, la licencia para competir. Al mismo tiempo, la noción propone una serie de cosas: crecer, fortalecerse y ser audaz (Mas, 2021a y 2021b), como se explicará más adelante. A su vez, la competitividad es un proceso de planificación (en tanto estrategia) e implica cumplir con un esfuerzo continuo en su fijación y aplicación. No se trata de una condición estática. Ya lo decía Porter en el subtítulo de su obra *Ventaja Competitiva* (1985): “crear y sostener un rendimiento superior”, definición que, implícitamente, encarna el dinamismo de la mejora continua. Comenta Levy: “el planeamiento de la

competitividad organizacional es un proceso de aprendizaje sobre cómo aprender a mejorar. Debe ser pensado como que tiene que mejorar continuamente. Que siempre es superable” (1996: 45).

La competitividad en los negocios viene a responder la pregunta que se planteó un nuevo paradigma de la gestión estratégica, de las décadas de 1970 y 1980 hacia adelante. Esto es, ¿cómo vencer a mis competidores y cómo atraer más clientes? Según Ellen Chaffee, esto es lo que distingue la etapa de la “estrategia de negocios” [*business strategy*] del anterior período de “estrategia corporativa” [*corporate strategy*], es decir, de aquel que se preguntaba cuál es mi negocio y a dónde quiero llegar.

Como podrá notarse, estas últimas preguntas dan cuenta de las famosas declaraciones de Misión y Visión, vigentes hasta el día de hoy en el campo de los negocios, de las cuales no está muy claro quién fue su “creador”, pero sí es posible rastrear quién comenzó a alentar su formulación en las décadas de 1960 y 1970: Peter Drucker (David, 1989). Esto decía Peter Drucker en su libro *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*:

solo una definición clara de la misión y el propósito del negocio hace posible objetivos claros y realistas. Es la base de prioridades, estrategias, planes y asignaciones de trabajo (...). La estrategia requiere saber “lo que nuestro negocio es y lo que debería ser” (Drucker, [1973] 1986: 57, nuestra traducción).

De este modo, el nuevo paradigma estratégico de los negocios no sólo se preguntará por el negocio en el que se está y hacia donde se quiere ir, sino sobre cómo tornar más fuerte a la empresa con el fin último de vencer al otro y quitarle clientes.

La fuerza y la empresa

En la década de 1960, se desarrolló el primer prototipo de la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) desde el Instituto de Investigaciones de Stanford (SRI o Stanford Research Institute) a cargo de Albert Humphrey y otros investigadores, en miras de ajustar lo que hoy conocemos como planificación estratégica. Lo llamativo, aunque alegórico, es que la matriz para esa época se llamaba SOFT (Satisfactory, Opportunity, Fault, Threat) y daba cuenta de lo que era *bueno o malo* para la empresa *en el presente o en el futuro*, en lugar de lo que hoy se conoce como SWOT o TWOS (FODA), que hace referencia a *Strengths* (Fuerzas) y *Weaknesses* (Debilidades), al menos en su análisis de carácter interno. Comenta Humphrey en el año 2005, poco antes de su muerte:

[A comienzos de los años sesenta] comenzamos preguntándonos: “¿qué hay de bueno y de malo en la operación?”. Luego, “¿qué está bien y qué está mal sobre el presente y el futuro?”. Lo que está bien en el presente es Satisfactorio, bueno en el futuro es una Oportunidad; malo en el presente es una Falla y malo en el futuro es una Amenaza. Por lo tanto: SOFT (*Satisfactory, Opportunity, Fault, Threat*). Esto más tarde fue cambiado a

SWOT [FODA], no pregunten por qué (Humphrey, 2005: 7, nuestra traducción).

Otero y Gache (2006) comentan que la “F” (*faults*, fallas) se cambió por la “W” (*weaknesses*, debilidades) en una presentación de la pesquisa en un congreso en 1964 en el Hotel Dolder Grand en Suiza y desde entonces quedaron las actuales siglas. A su vez, la letra “S” dejó de significar satisfactorio [*satisfactory*] para remitir ahora a fortalezas [*strengths*]. Lo importante de todo esto es que el *cambio de acento de lo bueno a lo fuerte* viene a exhibir las discusiones de la época que luego decantarían en la *business strategy* y la difusión/interpretación de la noción de competitividad.

La matriz FODA, SWOT o TWOS que actualmente utiliza el campo del management no suele referenciarse ni adjudicarse a ningún autor. Simplemente se habla en términos de Fuerza, Debilidad, Oportunidad o Amenaza... basta con ir a cualquier libro de negocios y marketing, y encontrar algún apartado al respecto. Inclusive, así figura en los más contemporáneos, como el libro de estrategia de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, *Business Model Generation*, donde se presenta el modelo Canvas, útil para la planificación de un negocio. Allí mismo, en dicho texto, se realiza un análisis de, por ejemplo, las fuerzas y debilidades de la compañía Amazon (Osterwalder y Pigneur, 2010: 214).

La FODA también suele ser adjudicada en el campo de los negocios –o al menos su popularización– a Kenneth Andrews (Ferrari, 2021), pero quizás el artífice de la matriz, tal cual como hoy la conocemos, sea Heinz Weirich, ilustre autor del management de la Universidad de San Francisco y conocido en la región por sus libros sobre administración junto con Harold Koontz. En el año 1982, Weirich publicó el artículo “The TOWS Matrix—A Tool for Situational Analysis”, sin darle ningún crédito a Humphrey y compañía, tan solo aclarando que los términos no eran nuevos, pero sí su enfoque (Weirich, 1982).

El impulso del crecimiento en las empresas, en su enfoque estratégico y que luego decantaría en un *fortalecimiento integral* propio de la *competitiveness*, venía desarrollándose desde mediados del siglo XX, con los aportes de Igor Ansoff (1957) sobre diversificación y los trabajos empíricos de las grandes consultoras de negocios, como la curva de experiencia presentada por Bruce Henderson en el Boston Consulting Group, o la matriz de “crecimiento–participación” de este mismo grupo, esto es, la conocida matriz de portafolio BCG (con sus cuadrantes para el mapeo estratégico: “vaca”, “estrella”, “perro” y “enigma”).⁷ Según Kiechel (2010), la curva de experiencia, rápidamente incorporada por los ejecutivos de negocios para pensar su planeación estratégica, marcó un pasaje del “Taylorismo” a secas al “Taylorismo Mayor”.

Con esto, el autor refiere a que las empresas dejaron de enfocarse en la eficiencia en las tareas individuales para hacerlo en la eficiencia en el proceso global de producción y comercialización (Kiechel, 2010). La curva de experiencia, a su vez, complejizaba el clásico posicionamiento de las economías de escala, al agregar las variables cualitativas del aprendizaje (acumulado) y el tiempo. Esta curva, al

igual que la matriz BCG, venían a dar respuestas que, aun cuando Porter, en los años ochenta, diga que son análisis incompletos y constituyen tan solo un tipo de barreras de entrada, intentaban responder el interrogante de cómo vencer a mi rival y cómo atraer más clientes. El crecimiento, la productividad y lo que luego se conocería como competitividad estaban en el centro del eje reflexivo de los negocios.

En la décimo quinta edición en español de *Dirección de Marketing*, del año 2016, en el abordaje del marketing estratégico, Kotler y Keller aún integran conceptos de Michael Porter del siglo pasado, como la cadena de valor, hablan de diversificación (como oportunidad de crecimiento), en clara alusión a los aportes de Igor Ansoff de mediados del siglo XX, y siguen la línea del “ir por más” que la estrategia clásica propone (Kotler y Keller, 2016: 42). En cuanto al “crecimiento por diversificación”, los autores traían ejemplos de casos reales, actualizados, y decían:

El crecimiento por diversificación tiene sentido cuando existen buenas oportunidades fuera del negocio existente, esto es, si el sector es muy atractivo y la empresa tiene *la mezcla de fortalezas* de negocios correcta para alcanzar el *éxito*. Desde sus orígenes como productor de películas animadas, The Walt Disney Company ha incursionado en el otorgamiento de licencias de sus personajes para su uso en bienes comercializables; ha publicado libros de ficción e interés general bajo el sello Hyperion; ha entrado en el sector de las transmisiones con su propio Disney Channel [y ahora con su app de streaming Disney+], así como con ABC y ESPN; ha desarrollado parques temáticos, centros turísticos y vacacionales y ha ofrecido crucesos y experiencias de teatro comercial (Kotler y Keller, 2016: 46, énfasis nuestro).

La acción de la competencia, traducida en el mundo de los negocios como las mejores acciones para vencer al rival, se puso en evidencia con mayor claridad en los años ochenta, sobre todo luego de los trabajos de Michael Porter sobre las ya mencionadas cinco fuerzas, cadena de valor y estrategias genéricas en costos o en diferenciación. En relación con este último tipo de estrategia, en el caso de Argentina, el autor Alberto Wilensky editaba *Marketing estratégico* en el año 1986 y decía:

la mayor rivalidad competitiva es quizás hoy la sexta y fundamental característica que también debemos añadir. (...) Una rivalidad competitiva que se multiplica en cada “sector industrial”, en cada “rubro” y en cada “línea” y que realimenta, a su vez, la aceleración al cambio en procura de una *mayor e imprescindible diferenciación* (Wilensky, [1986] 1997: 23, énfasis nuestro).

Ahora bien, ¿por qué los textos académicos del management y el marketing de empresas, desde mediados del siglo XX, se concentraban en hablar de la acción de la competencia y de cómo sortear la intensidad competitiva? ¿Solo porque el mundo había cambiado? ¿No cabe preguntarse también por qué considerar que el

principio gubernamental del management en su conjunto, que alcanza al propio marketing como tecnología, es la competitividad –estratégica– y no la eficiencia, como asegura Le Texier (2016) en su excelente trabajo genealógico del management? ¿Y por qué sostener que la práctica gubernamental de orientación al cliente (Skålén, Felleson y Fougère, 2006) tiene que verse supeditada a este principio, que da cuenta de una racionalidad más amplia? El trabajo de Michel Foucault al respecto puede ayudarnos.

La microeconomía neoliberal y la competencia

Michel Foucault ([1978] 2006 y [1979] 2007), a fines de la década de 1970, en el Collège de France, se dedicó a estudiar una sucesión de racionalidades políticas (sin superar una a otra, sino acopladas) que tuvieron lugar en Occidente desde el siglo XVI: razón de Estado, liberalismo, nuevo liberalismo. En cada una de ellas, identificó el principio racional y reflexivo que respondía la pregunta de cuál es la mejor forma de gobernar a los hombres y a las mujeres en un momento dado de la historia. La razón de Estado, entre los siglos XVI y XVII, se fijará como principio “incrementar y sostener las fuerzas del Estado”; el liberalismo clásico, entre los siglos XVIII y XIX, “el intercambio entre iguales”; y el nuevo liberalismo del siglo XX, “la competencia entre desiguales”.

En el caso del nuevo liberalismo, o neoliberalismo, para la época de la investigación de Foucault (1979), aún no se presentaba –del todo– como la racionalidad gubernamental de nuestra época, pero el filósofo francés advertía que podría serlo, dada la preocupación por la orientación de la conducta que se deducía de los textos de los autores microeconómicos en Alemania y en Estados Unidos. En la actualidad, luego de la edición de la investigación a la que referimos, el curso en el Collège de France, titulada *Nacimiento de la Biopolítica*, que se editó primero en francés en 2004, luego en español en 2007 (por FCE) y, finalmente, en inglés en 2008, los estudios sociales empezaron a incorporar el estudio del neoliberalismo desde el punto de vista de la gubernamentalidad de un modo más contundente.

De hecho, las investigaciones en humanidades y ciencias sociales actuales suelen usar la expresión “neoliberalismo” de un modo indiscriminado y, en algunos casos, arbitrario (Pereira Andrade y Ken Ota, 2015). Sin embargo, en esta investigación, interesa considerarlo del mismo modo que vaticinó Foucault, esto es, como una racionalidad o lógica normativa, más allá de una doctrina o una política económica instrumental, que oriente la vida de los sujetos en una dirección empresarial y competitiva (Dardot y Laval, 2013; Gago, 2014; Sztulwark, 2019).

Ahora bien, la sociología del management y los estudios críticos del management, necesitan precisar cómo se introdujo el principio de la competencia en el campo, ya que Foucault estudió esto mismo, pero desde el campo de la microeconomía (Mas, 2021a y 2021b). El filósofo francés se concentró en el estudio de los ordoliberales alemanes (desde la década de 1930 a los años de posguerra) para despejar el principio de la competencia y, como comenta en *Nacimiento de la Biopolítica*, estos eran de carácter interventor en lo social y en lo económico únicamente para evitar la formación de los monopolios.

Asimismo, Foucault no estudió qué sucedía en Estados Unidos respecto de la regulación de la competencia, aunque sí lo hace para despejar el sujeto “empresario de sí mismo” desde el *homo oeconomicus* que la escuela norteamericana de Chicago definía en sus principales textos sobre Capital Humano. Sin embargo, en Estados Unidos el liberalismo del siglo XX, claramente, también teorizaba y trataba el fenómeno de la competencia y, desde los años treinta hasta los setenta, este abordaje también fue de carácter interventor. Con esto se hace referencia a los trabajos de la escuela de la Organización Industrial de Harvard, con autores como Bain, Mason, Chamberlin, entre los referentes más importantes. Su aporte puede resumirse en el marco Estructura-Conducta-Rendimiento (ECR) para evaluar el grado de concentración en una industria o mercado (Mas, 2020 y 2021a).

El tratamiento de la competencia en Estados Unidos, previo al estudio de Foucault (desde los años treinta hasta fines de los setenta), fue de carácter interventor, porque la escuela de Harvard era la corriente *mainstream* para dirimir la situación antimonopolio [*antitrust*] en el campo de la economía y el derecho. Los tribunales norteamericanos se inspiraban en una regla de comportamientos anticompetitivos *per se* que lograban deducir de los aportes de Harvard. No obstante, para esa misma época, la escuela de Chicago –con Stigler a la cabeza– daba pelea para que se hiciese una interpretación más eficientista del monopolio, ya que, según estos autores, si se daba, era de manera transitoria (Aguilo, 1982).

Así, ya en la década de 1980, durante la presidencia de Ronald Reagan, se asumió el principio de la *rule of reason* que Chicago de alguna manera sugería y que consiste en juzgar un monopolio por sus eficiencias y no por su tamaño o estructura (Hierro Sánchez-Pescador, 1991). De este modo, si una empresa crece, pero es eficiente, al trasladar estos beneficios al mercado no es conveniente su vigilancia o disolución. La escuela económica de Chicago, de algún modo, vino a ofrecer las condiciones de posibilidad para que la estrategia de negocios no chocara con la microeconomía y, a su vez, vino a amalgamar o, mejor dicho, lubricar las tensiones entre las lógicas del mercado y de la empresa (Mas, 2020 y 2021b). Dicho esto, avancemos para ver cómo se resolvieron estos temas en el campo del management.

Estrategia de negocios y Competitividad

[Michael Porter] rápidamente recibió una propuesta para publicar un libro que expusiera y desarrollara las ideas de [su artículo] “¿Qué es la estrategia?” de 1996. Trece años después de la aparición del artículo, ese libro sigue inédito. Un misterio, quizás, pero no tan intrigante como la pregunta de por qué este hombre, cuyo trabajo ha tenido más efecto en cómo las empresas trazan su futuro que cualquier otro académico vivo, aún no ha recibido el Premio Nobel de Economía.
Walter Kiechel (2010: 233, nuestra traducción).

En el apartado anterior, se trajo a colación la escuela microeconómica de Harvard y su estudio sobre la regulación de la competencia y el tratamiento de mercados imperfectos. Esta corriente de estudio económico es importante, ya que Mi-

chael Porter, máximo exponente de la metodización y divulgación de la estrategia empresarial, en los años ochenta tomó los elementos del marco ECR para redefinirlos, en un nuevo sentido, y darle herramientas que le interesan a los administradores de empresas (Porter, [1980] 2000). ¿Cuáles eran estas herramientas? Armar marcos analíticos que les permitiera a las empresas estudiar la situación de su sector –industria–, por medio de la lectura de los elementos de la ECR, elementos como la diferenciación, las barreras de entrada, los bienes sustitutos, entre otros, pero con un carácter defensivo/ofensivo que tenga en cuenta a sus competidores (Porter, 1981 y 1983).

De este modo, dichos elementos estructurales eran despojados de su censura monopólica y, según William Davies (2014), fueron internalizados por el mundo de los negocios como un *leitmotiv* para constituir, precisamente, monopolios, aun cuando Porter y otros teóricos renieguen de esta interpretación, metiéndolos en un brete que refleja en sí la contradicción que existe entre mercado y empresa (Mas, 2020 y 2021b). Philip Kotler y Kevin Keller refieren a “disfrutar de un monopolio legal” en su obra *Dirección de Marketing*, cuando tratan el tema sobre “estrategias de líderes del mercado y posicionamiento” (2016: 337). No obstante, Kotler asegura que es necesario mantener una vigilancia constante. En esta misma dirección, comenta Arnoldo C. Hax:

Hay que tener en cuenta que el bloqueo del sistema confiere a los que lo consiguen un monopolio de facto o algo muy parecido. Es una posición estratégica muy poderosa. En el mundo desarrollado, los monopolios no tienen buena imagen y se les mira con recelo. Se espera que abusen del poder que tienen, afectando así negativamente al consumidor. Hoy en día, tenemos leyes y reglamentos diseñados para restringir significativamente sus operaciones, con el fin de evitar la consolidación en una sola empresa de un poder de mercado excesivo (Hax, 2010: 28, nuestra traducción).

Los autores del management estratégico (o algunos de ellos) aconsejan que la búsqueda por acaparar el mercado trae altos costos, ya que, por ejemplo, hay que disponer de abogados preparados para hacer frente a las demandas anticompetitivas (Porter, 1985). De hecho, en *Ventaja Competitiva*, del año 1985, Porter cita a Bloom y al mismísimo Philip Kotler, en un artículo de diez años antes, para advertir sobre los efectos adversos del eventual comportamiento monopólico de los líderes (Bloom y Kotler, 1975). Porter, Kotler y otros gurús del management y el marketing, al igual que los teóricos microeconómicos, entienden que la competencia y las ansias de ganar equilibran el mercado, al dinamizar la conducta empresarial y disciplinarla.

Según Porter, la estrategia no implica acaparar mercado, ni ser el mejor, sino que refiere a ofrecer algo *diferente* (Porter, [1996] 2011). Así, la ventaja competitiva no busca competir en lo mismo, mejorar la eficacia operativa o crecer; o al menos, esto no basta. De hecho, en varias entrevistas o disertaciones, Porter ha enfatizado que se puede *ser único* a una escala pequeña y rentable... en esto recae obtener una ventaja competitiva.⁸

Lamb, Hair y McDaniel en Marketing para Latinoamérica definían ventaja competitiva, en su apartado de Glosario, como el

conjunto de características únicas de una empresa y sus productos que el mercado meta percibe como significativo y superior al de la competencia; uno o más aspectos únicos de una organización que hacen que los consumidores meta la prefieran sobre la competencia (2018).

Agregaban que una ventaja competitiva sostenible era “aquella que la competencia no puede imitar”.

Ahora bien, en el *ethos* de la época, como se intenta mostrar, la competitividad y todos los trabajos relativos a la estrategia de negocios, como bien señaló Chaffee (1985), tienen que ver con vencer al competidor y con atraer más clientes. Un estudio de Armstrong y Collopy de 1996 en el *Journal of Marketing Research* muestra que aquellas empresas que poseen una orientación a la competencia se ven más motivadas por aumentar la participación del mercado que por hacerlo con la rentabilidad, y demuestran que aplicar un enfoque estratégico que busca “vencer” (en discusión con Porter, o con la “lectura” que se hizo de Porter), no siempre es conveniente (Armstrong y Collopy, 1996).

El inversor Daniel Rasmussen, en un artículo del año 2017, “The Gospel According to Michael Porter”, reconoce cómo el gurú del management estratégico, desde esta interpretación ofensiva de su obra, que se basa en el vigor de la *competitividad*, orienta las decisiones de inversión contemporáneas, aun cuando este esquema de pensamiento no sea del todo apropiado para los índices de rentabilidad: “[a pesar de todo] las teorías [porterianas] han seguido dominando las conversaciones en las salas de juntas corporativas y en Wall Street (Rasmussen, 2017: 9, nuestra traducción).

Es en este sentido que se busca pensar el principio de competitividad desde un punto de vista gubernamental o de orientación de la conducta: cómo se racionalizó, cómo se divulgó, cómo se internalizó, cómo se “naturalizó” en el espíritu de nuestra época. No se trata de pensarlo desde su desarrollo fiel en el campo *managerial*, ni desde su conveniencia o no operativa/funcional para el marketing, sino desde su connotación gubernamental y sus implicancias para la vida misma. Esto es, desde su diseminación “ética”, en ese mismo sentido que Max Weber ([1905] 2011) se preocupó por la metodización de algunas corrientes religiosas protestantes y su afinidad socio-histórica con el desenvolvimiento del capitalismo moderno (López Ruiz, 2014).

De esta manera, el concepto de competitividad [*competitiveness*] *managerial* se coló como valor, como principio, en distintas esferas, y resolvió el tratamiento de la competencia en la política, en la economía y en el mundo empresarial, donde lo que se persigue ahora es agregar valor a los productos, a las marcas, a las empresas, y conseguir ventajas competitivas por medio de la planificación estratégica que busca vigorizar a las empresas, siempre atentas a sus competidores y a sus clientes. Con esto, se responde a los interrogantes de esta investigación, y se puede afirmar que el principio general del management pensado como racionalidad

ya no es la eficiencia, que según Le Texier (2016) se mantendría inalterado desde sus inicios de tayloristas. Por el contrario, este se ve absorbido y subordinado a la competitividad, a raíz de la lógica del neoliberalismo del siglo XX en los negocios. Tal como señalamos con Walter Kiechel (2010), desde los propios estudios organizacionales sobre estrategia, cuando él reconoce un pasaje del “Taylorismo” al “Taylorismo Mayor”.

La competitividad es el principio del management contemporáneo, aquel que se piensa desde un paradigma estratégico. Así, las empresas ya no tienen como fin último ahorrar en costos para devenir rentables sino más bien vencer al otro y ganar, a la vez que se es productivo. Como se dijo, William Davies (2014) sostiene que el objetivo de la competitividad para las empresas es crecer, acaparar, fortalecerse, ir por más, esto es, constituir monopolios para devenir exitosos; mensajes que también se “bajan” a los trabajadores y a todo aquel que se ve involucrado con el campo del marketing y el management (profesores, estudiantes, emprendedores, entre otros) e, inclusive, al sujeto contemporáneo para abordar su vida cotidiana. Ahora bien, el esfuerzo por ganar, por fortalecerse, no es solo crecer, sino que es también ser audaz para conseguir el éxito y, justamente, también puede implicar la demanda de ser diferente y de enfocarse. Ser competitivo no solo se entiende como robustecer sino como ser ágil, magro, único, incluso cuando se es pequeño (Mas, 2021a).

La cuestión de la fuerza, el vigor y la audacia es algo que atraviesa la estrategia de negocios desde hace ya varias décadas, sea para crecer, sea para resistir, sea para atacar, sea para defenderse. En la matriz FODA, es algo que se nota de un modo más evidente, pero la obra de Porter es también un desarrollo teórico complejo, con toda una jerga, para fortalecer integralmente a las empresas. El modelo (o “marco”, como él mismo prefiere, del inglés *five forces* “framework”) de las “cinco fuerzas”, está aún vigente en campo académico contemporáneo, y refleja la necesidad de entrenamiento y mejoramiento integral –continuo– de la performance empresarial para resistir a distintas presiones [*forces*].

En el año 2010, Osterwalder y Pigneur, al tratar el tema de la Estrategia, complementaban el análisis porteriano. Citan *Estrategia Competitiva*, de 1980, y dicen respecto del abordaje del entorno o contexto:

Para comprender mejor el “espacio de diseño” de su modelo de negocio, le sugerimos que trace un mapa de cuatro áreas principales de su entorno. Se trata de (1) las *fuerzas* del mercado, (2) las *fuerzas* del sector, (3) las tendencias clave y (4) las *fuerzas* macroeconómicas. Si desea profundizar en el análisis del panorama más allá del simple mapeo que proponemos, cada una de estas cuatro áreas está respaldada por un amplio cuerpo de literatura y herramientas analíticas específicas (Osterwalder y Pigneur, 2010: 200, traducción y énfasis nuestros).

Crítica al paradigma estratégico: su arribo al campo del marketing

En el año 1992, el sociólogo británico Nikolas Rose, en uno de los artículos precursores que se escribieron respecto de gubernamentalidad, subjetividad y

empresa, “Governing the Enterprising Self”, dice que la “ética de la empresa”, es “competitividad, fuerza, vigor, audacia, franqueza y la necesidad de tener éxito” (Rose, 1992: 149, nuestra traducción). Al mismo tiempo, también a comienzos de la década de 1990 y desde Inglaterra, se encuentran algunos trabajos críticos sobre la estrategia de negocios, como los artículos ya citados de David Knights y Glenn Morgan, “The Concept of Strategy in Sociology: A Note of Dissent” (1990), y, más específicamente, “Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique” (1991).

Knights y Morgan decían, a comienzos de los años noventa, para dar cuenta de la presencia de un nuevo paradigma en el campo del management que redefinía todo su espectro –desde el marketing a los recursos humanos–, lo siguiente:

lo que hace el discurso de la estrategia del *management* es constituir un campo [de problemas]; diferentes expertos están dispuestos a presentar su propia versión de lo que se definirá como problemas; (...) lo que no se cuestiona dentro del discurso es la relevancia y la necesidad de percibir la estrategia como el medio más apropiado para resolverlos (Knights y Morgan, 1991: 260, nuestra traducción).

De este modo, en los incipientes años noventa, la sociología y los CMS ingleses dilucidaban que la estrategia se ofrecía y se consolidaba como el nuevo paradigma del management, del marketing y de los negocios en general, al tiempo que la competitividad [*competitiveness*] cumplía un rol fundamental para pensar la racionalidad y la gubernamentalidad managerial, que se puede observar en las obras locales de Levy y de Wilensky y en las internacionales de Kotler, Osterwalder, Weihrich y, particularmente –de un modo más completo y racional–, en la de Michael Porter.

Ahora bien, es necesario aclarar que Michael Porter no es quien “crea” el campo académico de la estrategia de negocios (ni la corporativa), tal como se mostró anteriormente con los desarrollos de Ansoff, Drucker, Henderson, Weihrich. A esta lista se podría agregar a Alfred Chandler ([1962] 2013) y a Henry Mintzberg (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998). Pese a ello, Porter sí, al igual que Kotler en el marketing –aunque con mayor erudición e inventiva–, es quien logra racionalizar, complejizar, retomar todas las discusiones de época y divulgarlas de un modo global. Así, también le sienta bien el mote de “padre” de la estrategia empresarial.

Con lo aquí analizado sobre estrategia de negocios, se ha querido mostrar que la crítica al marketing hay que pensarla dentro de una racionalidad más amplia, aquella de la empresa y la competencia, aquella del neoliberalismo del siglo XX. De esta manera, en la esfera del management, el marketing es estratégico y su objetivo no es otro que vencer a la competencia, algo que desde la década de 1980 comienza a racionalizarse de un modo más marcado y acentuado, tal como comenta Coca Corasila (2006).

Al margen de esto, creemos que, en su esencia, el marketing siempre fue estratégico. Peter Drucker ([1964] 1993), en su obra *Managing for Results*, de la década de 1970, y en un nuevo prólogo del año 1985, dice que esta es la primera obra de

estrategia de negocios. No obstante, no incorporó la expresión en el título porque, para la época, “estrategia” se ceñía al ámbito de la política y lo militar, pero no al del management. Sin embargo, en la edición de 1964, se puede constatar que Drucker utiliza la palabra. Aún más, para esa misma época, quienes usaban la palabra con soltura y sin ningún tipo de problemas eran los autores del marketing. Basta con ir a las obras de aquellos años de Levitt, Kotler y otros (Alberto Levy llama directamente a su libro de 1970 *Estrategia de Comercialización*).

Como vimos, la estrategia empresarial ya se encontraba en desarrollo desde mediados del siglo pasado e hizo dialogar al marketing con los aportes de planeamiento de la declaración de la Misión y Visión, de la matriz FODA (o sus postulados), de los análisis de Igor Ansoff sobre diversificación, de la curva de experiencia de Bruce Henderson en el Boston Consulting Group (BCG), de la matriz de crecimiento-participación del BCG (Kotler, [1980] 1981), de los trabajos en los años setenta y ochenta del mismo Porter (Kiechel, 2010; Ferrari, 2021). Inclusive, Theodore Levitt, también economista y profesor de Harvard, estaba trabajando en el concepto de “diferenciación” aplicado al marketing y el management a la par que su colega Michael Porter, aun cuando en este último sea más explícito el traslado de la escuela microeconómica de la Organización Industrial de Harvard (Levitt, 1980; Porter, 1981 y 1983).

En el año 2002, en la décima edición, “Milenio”, de *Marketing Management* de Philip Kotler, el autor decía: “el concepto de marketing sostiene que la clave para alcanzar los objetivos de la organización consiste en *que la empresa sea más eficaz [efectiva] que sus competidores* a la hora de crear, entregar y comunicar valor a sus mercados meta” (Kotler, 2002: 12, traducción y énfasis nuestros). Basta con ir a los libros de marketing de nuestros días, y los de antaño, para ver que si algo tiene de estratégico el marketing es, precisamente, la proclamación de vencer al otro, de ser más eficaz y de ganar participación de mercado.

O bien, de “ganar” a secas, porque ya no solo se piensa en el *market share* [cuota de mercado], sino en el *share of wallet*, donde preocupa aumentar el gasto del consumidor actual de marcas o productos (Osterwalder y Pigneur, 2010). En los libros de Kotler puede notarse cómo los apartados y los análisis destinados a la estrategia y la competencia son cada vez mayores con el pasar del tiempo, a la vez que, desde la década de 1980, por ejemplo, comienza a incorporar los aportes porterianos y de otros autores de la estrategia *managerial*, como las estrategias genéricas de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque definidas por Michael Porter para aventajar a los competidores (Kotler y Keller, 2015: 74).

Reflexiones finales

En este artículo no hemos querido decir que la orientación al cliente no sea un objetivo central del marketing contemporáneo, algo que comenzó presentándose con el estudio del 2006 del Skålén y otros, sino que debe subordinarse como mecanismo que responde al principio de ganar, dar más, superar al contrincante. Esto no es otra cosa que hacer entrar el estudio crítico del marketing en el marco de la racionalidad del neoliberalismo del siglo XX, particularmente desde coordenadas foucaultianas.

Para ser justos con Skålén y compañía, *Nacimiento de la Biopolítica* en el año 2006 no había sido leído y difundido como en la actualidad (ya se mencionaron las fechas de sus traducciones). Sin embargo, la gran mayoría de los estudios críticos que se han hecho del marketing, si bien se preocupan por la gubernamentalidad y el ejercicio de las relaciones de poder, no se han visto muy permeados por los estudios sobre el neoliberalismo. O bien, en el mejor de los casos, si lo hacen es desde el punto de vista de una doctrina o política económica, y no como una racionalidad.

La misma justicia hay que hacer con Michel Foucault, ya que, como advertimos, él se preocupó por la regulación de la acción de la competencia en Europa, pero no de lo que pasaba en Estados Unidos al respecto, ni en el campo de la gestión a fines de los años setenta. Al mismo tiempo, se dejó un bache en los estudios organizacionales críticos porque, como vimos, Estados Unidos es la cuna del management global contemporáneo. Sería contrafáctico pensar que el filósofo francés dejó de lado estudiar a la competencia desde el punto de vista de las conductas más efectivas para vencer al otro, incumbencia managerial y no económica, ya que el paradigma de la estrategia managerial se asentó globalmente con los aportes de Michael Porter en los años ochenta. También por los límites de la propia historia, en *Nacimiento de la Biopolítica* no se aborda que en Estados Unidos, finalmente, en la década de 1980, triunfó la escuela microeconómica de Chicago para evaluar y juzgar las conductas anticompetitivas de las empresas, más condescendientes con la estrategia empresarial que la anterior escuela microeconómica *mainstream*, esto es, la escuela de Harvard.

Con todo esto, aquí hemos querido complementar este estudio y asumir, desde elementos genealógicos del saber académico del marketing, una perspectiva crítica y sociológica para entender cómo esta disciplina, en qué dirección, ha pretendido orientar la conducta de los sujetos al verse permeada por los postulados de la estrategia de negocios. Así, nos propusimos ordenar su principio gubernamental en una malla de inteligibilidad que considere el desenvolvimiento histórico del discurso académico del marketing en el marco de la racionalidad del neoliberalismo y sus implicancias en el actual paradigma estratégico del management. De este modo, creemos que el principio general del marketing contemporáneo es la *competitividad*, ya que, desde mediados del siglo pasado, se ha calibrado/racionalizado en la búsqueda por vencer a sus rivales y atraer más clientes que estos.

Este esquema resume el prisma reflexivo por el que pasa lo que se habla y se dice del marketing en la academia de los últimos años. Esta malla de inteligibilidad, que piensa el marketing como una tecnología de gobierno que busca vencer a la competencia, que fija la competitividad como su principio general reflexivo, resulta útil para orientarnos en futuros estudios que tengan en cuenta la práctica misma y la constitución de subjetividad del sujeto —en el campo del marketing e incluso en la vida cotidiana—, que, como bien se explicó al comenzar este artículo, es el objetivo último de estudios genealógicos como el nuestro.

Referencias

1. Estos y otros autores pueden rastrearse en el artículo “Marketing Articles in Review” (Penn Jr., 1960), artículos publicados en 1959 en la revista *Journal of Marketing* que la American Marketing Association edita desde el año 1936.
2. https://en.wikipedia.org/wiki/Marketing_mix
3. La obra de reciente publicación del francés Thibault Le Texier (2022), *La main visible des marchés*, tiene un párrafo titulado “Kotler & Co”, dentro del apartado sobre “Disciplinas e instituciones”. https://www.editionsladecouverte.fr/la_main_visible_des_marches-9782707199249
4. Es importante señalar que Alberto Levy se graduó en Administración de empresas y Contador Público en la década de 1970 en la UBA y al poco tiempo obtuvo postgrados en Estados Unidos, en California y en Harvard. En *Estrategia de Comercialización*, un texto con cierta impronta económica contable –donde hay fórmulas y matrices–, Levy no entra en detalle sobre sus contactos con los grandes pensadores norteamericanos del marketing de antaño, como Theodore Levitt de la Universidad de Harvard y el mismo Philip Kotler de la *Northwestern University*. Sin embargo, en otras obras futuras, ya más de corte divulgativo, Levy agradecerá explícitamente su encuentro con Levitt (quien le prologase dos libros al autor argentino) y con Kotler, con quien –según su libro *Marketing, Fascinación y Rigor*– llegó a coescribir el artículo “A Note on the Geometry of Competitive Advantage” (Levy, [1979] 1993; 1998).
5. Ver <https://es.weforum.org/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>. Klaus Schwab se considera el fundador del Foro Económico Mundial (WEC).
6. European Management Forum y pasó a llamarse WEF en el año 1987 (Davies, 2014).
7. La matriz fue presentada en 1970 por Bruce Henderson. Ver <https://www.bcg.com/publications/1970/strategy-the-product-portfolio>
8. En el canal de YouTube de Alberto Levy está subido el fragmento de una disertación de Michael Porter, donde el gurú norteamericano explica precisamente esto. Ver https://www.youtube.com/watch?v=_3WA7tUEVs4&ab_channel=AlbertoLevy

Bibliografía

- Aguilo, E. (1982). Stigler y la Organización Industrial. *Cuadernos de Economía*, 10(27), 3-30.
- Alvesson, M. y Willmott, H. (Eds.) (1992). *Critical Management Studies*. Londres, Reino Unido: Sage.
- Anca, H. D. (2012). Literature Review of the Evolution of Competitiveness. *Annals of Faculty of Economics*, 1(1), 41-46.
- Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- Armstrong, G.; Adam, S.; Denize, S.; Volkov, M. y Porter, P. (2018). *Principles of Marketing*. Melbourne, Australia: Pearson Australia.
- Armstrong, J. S. y Collopy, F. (1996). Competitor Orientation: Effects of Objectives and Information on Managerial Decisions and Profitability. *Journal of Marketing Research*, 33(2), 188-199.
- Bloom, P. N. y Kotler, P. (1975). Strategies for High Market-Share Firms. *Harvard Business Review*, 53, 63-72.
- Butler, J. (2006). ¿Qué es la crítica? Un ensayo sobre la virtud de Foucault. En M. Expósito y D. Corbera (Eds.), *7 Artes, máquinas, trabajo inmaterial* (pp. 15-31). Madrid, España: Brumaria.
- Chaffee, E. E. (1985). Three Models of Strategy. *Academy of Management Review*, 10(1), 89-98.
- Chandler, A. ([1962] 2013). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Eastford, Estados Unidos: Martino Publishing.
- Coca Corasila, M. (2006). El concepto de Marketing: pasado y presente. *Perspectivas*, 9(18), 41-72.
- Coca Corasila, M. (2007). Importancia y concepto del posicionamiento: una breve revisión histórica. *Perspectivas*, 20, 105-114.
- Dardot, P. y Laval, C. (2013). *La nueva razón del mundo. Ensayo sobre la sociedad neoliberal*. Barcelona, España: Gedisa .
- David, F. (1989). How Companies Define Their Mission. *Long Range Planning*, 22(1), 90-97.
- Davies, W. (2014). *The Limits of Neoliberalism. Authority, Sovereignty and the Logic of Competition*. Londres, Reino Unido: SAGE Publications Ltd.

- Drucker, P. ([1964] 1993). *Managing for Results: Economic Tasks and Risk-Taking Decisions*. Nueva York, Estados Unidos: Harper Business.
- Drucker, P. ([1973] 1986). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Nueva York, Estados Unidos: Truman Talley Books. E.P. Dutton.
- Fernández Rodríguez, C. J. (2007). *Vigilar y organizar. Una introducción a los* Critical Management Studies. Madrid, España: Siglo XXI.
- Ferrari, N. D. (2021). Marketing sustentable ¿una evolución inevitable e imprescindible? XXXIV Encuentro EDUCAAL (Ente Docentes Universitarios en Comercialización de América Latina), 1-22. Santiago del Estero, Argentina: Universidad Católica de Santiago del Estero.
- Foucault, M. ([1978] 2006). *Seguridad, territorio, población: curso en el Collège de France (1977-1978)*. Buenos Aires, Argentina: Fondo de Cultura Económica.
- Foucault, M. ([1979] 2007). *Nacimiento de la Biopolítica: curso en el Collège de France (1978-1979)*. Buenos Aires, Argentina: Fondo de Cultura Económica.
- Gago, V. (2014). *La razón neoliberal: economías barrocas y pragmática popular*. Buenos Aires, Argentina: Tinta Limón .
- Gantman, E. R. y Fernández Rodríguez, C. J. (2008). Notas sobre la evolución del conocimiento administrativo en la República Argentina y su comparación con el caso español (1913-2007). *Cadernos EBAPE.BR*, 6(4), 1-22.
- Hax, A. C. (2010). *The Delta Model. Reinventing Your Business Strategy*. Nueva York, Estados Unidos: Springer.
- Hennis, W. (1983). El problema central de Max Weber. *Revista de estudios políticos (Nueva Época)*, 33, 49-99.
- Hiero Sánchez-Pescador, L. (1991). Una introducción a la Ley 16/1989 de Defensa de la Competencia. La tradición norteamericana y el contexto comunitario. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, 21, 14-32.
- Humphrey, A. (2005). SWOT Analysis for Management Consulting. *SRI alumni Association Newsletter*, 7-8.
- Jardim, F. A.; Teixeira, A. L.; López Ruiz, O. J. y Oliva-Augusto, M. H. (2018). *Max Weber e Michel Foucault. Paralelas e Intersecções*. San Pablo, Brasil: EDUC, FAPESP e FFLCH.
- Keith, R. J. (1960). The Marketing Revolution. (A. M. Association, Ed.) *Journal of Marketing*, 35-38.
- Kiechel, W. (2010). *The Lords of Strategy: The Secret of Intellectual History of the New Corporate World*. Boston, Estados Unidos: Harvard Business.
- Knights, D. y Morgan, G. (1990). The Concept of Strategy in Sociology: A Note of Dissent. *Sociology*, 24(3), 475-483.
- Knights, D. y Morgan, G. (1991). Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique. *Organisations Studies*, 12(2), 251-273.
- Kotler, P. ([1967] 1973). *Dirección de Mercadotecnia: análisis, organización, planeación y control*. México, D. F., México: Diana .
- Kotler, P. ([1980] 1981). *Mercadotecnia* . Cali, Colombia: Carvaja para Prentice/Hall Internacional.
- Kotler, P. (2002). *Marketing Management, Millenium Edition*. Nueva York, Estados Unidos: Pearson Custom Publishing.
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2015). *Marketing Management. Global Edition*. London: Pearson Education Limited.
- Kotler, P. y Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. México, D. F., México: Pearson Educación.
- Kotler, P.; Pfoertsch, W. y Sponholz, U. (2021). *H2H Marketing: The Genesis of Human-to-Human Marketing*. Cham, Suiza: Springer.
- Lamb, C. W.; Hair, J. F. y McDaniel, C. (2018). *Marketing con aplicaciones para América Latina*. México, D. F., México: Cengage.
- Le Texier , T. (2022). *La main visible des marchés. Une histoire critique du marketing*. París, Francia: La Découverte.
- Le Texier, T. (2016). *Le manieiment des hommes. Essai sur la rationalité managériale*. París, Francia: La Découverte.

- Levitt, T. ([1960] 2004). La miopía en el marketing. *Harvard Business Review*, 82(7), 88-99.
- Levitt, T. (1980). Marketing Success Through Differentiation—of Anything. *Harvard Business Review*, 1-10.
- Levy, A. (1970). *Estrategia de Comercialización*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.
- Levy, A. ([1979] 1993). *Marketing, Fascinación y Rigor [El Camelo en la Empresa 15 años después]*. Buenos Aires, Argentina: Tesis - Norma.
- Levy, A. (1981). *Planeamiento Estratégico*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.
- Levy, A. (1983). *Estrategia Competitiva. La Dirección Superior y el conflicto en el mercado*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.
- Levy, A. (1996). *Marketing Avanzado. En la Práctica*. Buenos Aires, Argentina: Granica .
- Levy, A. (1998). *Mayonesa, la esencia del marketing. Principios fundamentales del desarrollo competitivo*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Levy, D.; Alvesson, M. y Willmott, H. (2003). Critical Approaches to Strategic Management . En M. Alvesson y H. Willmott (Eds.), *Studying management critically* (pp. 92-110). Newbury Park, Estados Unidos: SAGE.
- López Ruiz, O. (2014). El ethos de los ejecutivos de las trasnacionales: valores sociales en una sociedad que se globaliza. Una trayectoria de investigación. En D. Szlechter y F. Luci (Comps.), *Sociología del management en la Argentina. Una mirada crítica sobre los actores, los discursos y las prácticas en las grandes empresas del país* (pp. 189-231). Buenos Aires, Argentina: Edicon.
- Mas, F. F. (2020). *Management, estrategia y subjetividad: la competitividad como conducción de vida*. [Tesis de doctorado]. Facultad Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza, Argentina.
- Mas, F. F. (2021a). ¿“Empresario de sí” o “forma empresa”? Competencia y subjetividad managerial. *Trabajo y Sociedad*, 37, 459-476.
- Mas, F. F. (2021b). El management estratégico como tecnología de conducción de vida. *Revista latinoamericana de metodología de las ciencias sociales (Relmecs)*, 11(1), e089.
- McKitterick, J. B. (1957). What is the Marketing Management Concept? En F. M. Bass (Ed.), *The Frontiers of Marketing Thought and Science* (pp. 71-81). Chicago, Estados Unidos: American Marketing Association.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guide Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Nueva York, Estados Unidos: The Free Press.
- Mortimer, C. G. (1959). The Creative Factor in Marketing. (A. M. Association, Ed.) *Fifteen Annual Parlin Memorial Lecture*, Philadelphia Chapter.
- Munuera Alemán, J. L. (1992). Evolución en las dimensiones del concepto de Marketing. *ICE Revista de Economía*, 707, 126-142.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Nueva Jersey, Estados Unidos: John Wiley & Sons.
- Otero, D. y Gache, F. L. (2006). Evoluciones dinámicas en el diagrama FODA. *Visión de Futuro*, 6(2), 1-16.
- Penn Jr., W. S. (1960). Marketing Articles in Review... *Journal of Marketing*, 24(4), 93-121.
- Pereira Andrade, D. y Ken Ota, N. (2015). O conceito de neoliberalismo na teoria social contemporânea: a reabertura do debate. *GT39 Teoria política e pensamento político brasileiro - normatividade e história*. Caxambu: 39º. Encontro Anual da Anpocs.
- Porter, M. ([1980] 1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nueva York, Estados Unidos: Free Press.
- Porter, M. (1981). The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *Managerial and Decision Economics*, 6(4), 609-620.
- Porter, M. (1983). Industrial Organization and the Evolution of Concepts for Strategic Planning: The New Learning. *Managerial and Decision Economics*, 4(3), 172-180.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Nueva York, Estados Unidos: Free Press.
- Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 71-91.

- Porter, M. ([1996] 2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 100-117.
- Porter, M. y Kramer, M. (1999). Philanthropy's New Agenda: Creating Value. *Harvard Business Review*, 77(6), 121-130.
- Porter, M. y Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review América Latina*, 84(12), 3-15.
- Rasmussen, D. (2017). The Gospel According to Michael Porter. *Institutional Investor*, 2-11.
- Ries, A. y Trout, J. (1989). *Posicionamiento: el concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y el marketing*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Rose, N. (1992). Governing the enterprising self. En P. Heelas y P. Morris (Eds.), *The Values of the Enterprise Culture - The moral debate* (pp. 141-164). Londres, Reino Unido: Unwin Hyman.
- Skålén, P. (2009). Service Marketing and Subjectivity: The Shaping of Customer-Oriented Employees. *Journal of Marketing Management*, 5(7-8), 795-809.
- Skålén, P.; Felleson, M. y Fougère, M. (2006). The Governmentality of Marketing Discourse. *Scandinavian Journal of Management*, 22(4), 275-291.
- Szlechter, D. y Luci, F. (Comps.) (2014). *Sociología del management en la Argentina. Una mirada crítica sobre los actores, los discursos y las prácticas en las grandes empresas del país*. Buenos Aires, Argentina: Edicon.
- Sztulwark, D. (2019). *La ofensiva sensible: neoliberalismo, populismo y el reverso de lo político*. Buenos Aires, Argentina: Caja Negra.
- Tadajewski, M. (2009). Eventualizing the Marketing Concept. *Journal of Marketing Management*, 25(1-2), 191-217.
- Tadajewski, M. (2010). Towards a History of Critical Marketing Studies. *Journal of Marketing Management*, 26(9-10), 773-824.
- Tadajewski, M. (2011). Producing Historical Critical Marketing Studies: Theory, Method and Politics. *Journal of Historical Research in Marketing*, 3(4), 549-575.
- Weber, M. ([1905] 2011). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. México, D. F., México: Fondo de Cultura Económica.
- Weihrich, H. (1982). The TOWS Matrix—A Tool for Situational Analysis. *Long range planning*, 15(2), 54-66.
- Wilensky, A. L. ([1986] 1997). *Marketing Estratégico*. Buenos Aires - México, D. F., Argentina - México: Fondo de Cultura Económica.
- Zangaro, M. (2010). Subjetividad y trabajo: el management como dispositivo de gobierno. *Trabajo y sociedad*, 15(16), 163-177.

Recibido: 07/05/2022. Aceptado: 02/03/2023.

Fernando Francisco Mas, "El principio reflexivo del marketing: crítica a la gubernamentalidad competitiva". Revista *Temas y Debates*. ISSN 1666-0714, año 27, número 46, julio-diciembre 2023, pp. 141-166.