



# La esencia del marketing

---

## Todo es marketing

Todos hacemos marketing todos los días. No es nada diabólico pensar que interpretar situaciones y provocar cambios en aquellos con los que nos relacionamos o nos queremos relacionar, es una conducta que nos permite crear valor para nosotros y para otros.

La política, los negocios, la sociedad, los países, las personas (y todo aquello que es movido por valores y se enfrenta a situaciones donde esos valores son encontrados o compatibles) están bajo la órbita del marketing, un marketing que no es engaño, ni mentiras, ni falsedades —eso es delito—, sino el verdadero marketing, que es entender el consumo y provocarlo para crear valor. Es creatividad y acción.

Desde una perspectiva empresarial, el marketing no puede ser considerado como una fantasía de escritorio, excepto para algunos pocos genios como Disney, Spielberg, Gates o Lennon, capaces de imaginar un mundo diferente, creado por ellos mismos. El resto de los mortales debe gastar la suela de sus zapatos caminando en busca de una realidad que entender, esa realidad que solo podemos explicar a través de una teoría. Porque se trata de explicar para después actuar.

El marketing es una actividad basada en el voyeurismo. El hombre de marketing mira, observa. Es, en primera instancia, un investigador pasivo que busca situaciones, las identifica, las ordena, las interpreta, las interconecta. Reconoce conductas, manifiestas o latentes, útiles para construir la provocación y la aceleración en la acción de quienes consumen.

El hombre de marketing mira televisión haciendo *zapping*, no con la intención de ver publicidad, sino para ver lo que otros ven, porque vive de ellos otros. Lee lo que otros leen y escucha la música que otros escuchan, más allá de sus preferencias. El hombre de marketing es un espía, mira y escucha conversaciones ajenas. Todo le importa y le interesa. Muchas veces se verá envuelto en problemas con maridos a cuyas mujeres desviste con la mirada, para entender su modo, su estilo, sus gestos, sus usos; con las madres, por mirar a sus hijos jugar, elegir, comprar golosinas y juguetes o admirar a sus personajes preferidos.

Para el hombre de marketing todo tiene una interpretación y puede ser una oportunidad. No es necesario que conozca el producto, debe saber de las oportunidades que están en las personas y en los valores de la interacción humana. No es mera técnica, porque la vida no se resuelve sino desde lo simbólico; por eso el marketing es mucho más que un área funcional, que una materia: es un juego de mercado que se da en la empresa, en el país, en la vida misma. con reglas, a veces, muy difusas. Un juego de mentes con un resultado incierto. ¿O, acaso, en cada una de estas representaciones no está presente la búsqueda permanente de la generación de valor?

Es un juego y, como en todo juego, existen riesgos, y es de valientes jugarlo.

## Mas allá del saber

“Hay que saber del producto para saber del negocio”, es la falacia que siempre cuentan aquellos que se aferran al pasado, o quienes perdieron la capacidad de regenerar un modelo que fuera exitoso, pero no glorioso.

Es necesario recordar que “el éxito se mendiga y la gloria se conquista” (José Ingenieros, un hombre de marketing). Más allá del conocimiento del producto o del negocio “desde adentro”, lo fundamental es contar con la capacidad de identificar oportunidades, y las oportunidades no están en el producto, sino en las necesidades latentes e insatisfechas de la demanda.

No es suficiente asegurar un alto nivel de conocimiento de los productos. Uno de los requerimientos que habitualmente hacen los jefes o gerentes de ventas a las áreas de recursos humanos y capacitación, es el de cursos para afianzar el conocimiento sobre los atributos del producto, lo que no es complicado si tenemos en cuenta que el producto es una situación controlable.

El nuevo desafío gerencial va más allá de saber lo controlable, es ejercitar la capacidad de interpretación de la realidad. El verdadero sentido del marke-

ting es ser un buen interpretador para ser un mejor provocador. Aquello que pregona Ted Levitt “no vendemos taladros sino que nos compran agujeros” se hace cada vez más esencial. Buscar dónde hacer agujeros y encontrar la oportunidad.

Ese desafío de interpretar para encontrar oportunidades tiene diferentes niveles según la realidad a entender sea manifiesta o latente. Si es manifiesta, se hace conocida; si es latente, hay que acelerar su manifestación.

Si trabajamos sobre necesidades conocidas estamos en lo correcto, pero frente al riesgo de que los competidores también identifiquen esas necesidades y puedan neutralizar nuestra propuesta.

Estaremos en una posición de ventaja si esas necesidades conocidas aún no han sido explotadas, por lo tanto existe la oportunidad de transformarlas en comportamiento de compra. Pero la ventaja máxima, la que define el liderazgo de los mercados consiste en provocar necesidades no manifiestas pero latentes, es decir, no conocidas por quien las experimenta. Ese es el ámbito del desafío estratégico.

Volvamos, entonces, a los niveles de interpretación.

El nivel primario consiste en interpretar las necesidades manifiestas de los clientes actuales para buscar alternativas que afiancen su lealtad. Son los primeros pasos indispensables, pues para fidelizar debemos, primeramente, conocer a nuestros clientes.

El nivel intermedio consiste en interpretar necesidades manifiestas de clientes potenciales, lo cual nos exige ir un poco más allá de lo conocido, hacia otros demandantes. En esta etapa debemos aprovechar lo que los no-clientes manifiestan y ganar así mercado en términos de participación.

El nivel superior —este sí es el ejercicio mayor— es tratar de interpretar conductas supuestas, no conocidas ni manifestadas o, como alternativa, necesidades manifestadas no aprovechadas por otro competidor, para transformarlas en un verdadero comportamiento de compra. Ambas opciones son un verdadero proceso de provocación a través de la prueba y el error, consistente en acelerar en la demanda necesidades que aún no han sido siquiera explicadas. Para ello, más allá de saber acerca del producto, es necesario saber construir un acelerador de necesidades: Inventar el consumo.

Los inventores-provocadores son quienes cambian parámetros y rompen los límites. Estos inventores, verdaderos descubridores de nuevos mundos, guían al cliente con propuestas basadas en analogías, en realidades diferentes a las conocidas, imaginando otro mundo. No es posible resolver el problema del ne-

gocio de muebles solo con el conocimiento de la madera, de las mesas, de las sillas, sino a partir del modo de vivir de las personas.

A fines de los '50 no se podría haber comprendido a los jeans sin haberlos asociado a la cultura del rock, la trasgresión y el espíritu rebelde, así como en la actualidad la evolución social nos exige entender los conceptos de practicidad, funcionalidad y comodidad. De nada vale ser un experto en moldear plástico y transformarlo en tuberías sin identificar el significado del bienestar por el uso del agua. No es necesario ser experto en rotativas, papel y tinta para hacer el diario más grande, solo es necesario entender el modo cómo la gente se quiere comunicar (y comunicar es más que informar).

Hay que salir de la zona confortable y controlable del producto para pasar al riesgo de lo no controlable, difícil e incierto. Un juego en el que quien gana, perdura y crea valor constante; mientras que quien pierde puede jugar otra vez. No solo la imaginación supera al conocimiento; la capacidad de entender, también.

## Marketing y empresa

Así como es necesario replantear los conceptos tradicionales de management, también es necesario repensar el concepto de empresa para comenzar este nuevo juego, que plantea la nueva realidad de los negocios.

Si el management planteado desde la planificación, la programación, la organización y el control exige una reformulación que privilegie la innovación, la competencia y la organicidad, debemos construir un concepto de empresa sostenido por esos tres elementos.

Más allá de los criterios y definiciones clásicas, desde aquellas tomadas del ámbito del desarrollo organizacional, del tipo: "...es la coordinación de actividades diferentes de colaboradores individuales para llevar a cabo transacciones planeadas con el ambiente" (Lawrence y Lorsch, 1989), hasta los conceptos eternos como "crear un cliente" (Drucker, 1954), una empresa es, en definitiva, una realización humana. Es un sueño, una aspiración, el medio que conecta al ser humano con un futuro posible: el canal de deseos colectivos e individuales.

Una empresa es un telescopio que nos permite ver mercados con un criterio de exploración. Todos sus integrantes deben ser capaces de ver el universo, entenderlo y actuar en él. Una empresa es una red, donde todo tiene que ver con todo a la hora de competir, porque vivimos interconectados.



Una empresa es una fuente de valor: para los accionistas, los clientes y su gente. Podemos discutir quién está primero, pero parece ser que hoy las prioridades son parejas, tal vez porque estos tres actores ya son socios a la hora de disfrutar el valor.

Una empresa es un ámbito de aprendizaje, es el laboratorio de prueba y error: la teoría en acción. Una empresa es un riesgo que hay que correr para crecer. En un mundo incierto, especulativo, confuso, difuso el riesgo vale la pena.

El marketing es la empresa. Se vale de un sueño, de un telescopio, de una red.

