

## El conflicto y el marketing

Para poder entender la esencia del marketing es necesario construir una teoría del conflicto, ese conflicto superior que tiene que ver con las decisiones fundamentales de una persona, de una institución, de una empresa. Ese conflicto que viene de los valores del ser, que nos da una visión personal del mundo, que se enfrenta a distintas visiones provenientes de otras personas con diferentes valores. Nos vamos a valer, entonces, de los conceptos centrales del maestro Federico Frischknecht sobre estrategia y conflicto.

Esas decisiones de las que hablamos son decisiones sostenidas desde la voluntad, desde la patología del actor-decisor que entra en conflicto de intereses con los otros actores y que exige un proceso que permita darle salida a esas diferencias. Ese proceso consiste en construir un diseño estratégico.

Las voluntades de los actores-decisores se relacionan con sus valores, los cuales pueden expresar cualquier actitud posible de la personalidad, por ejemplo: religión, ética, estética, lógica, utilidad, supervivencia, sexo, miedo, celos o lo que sea. Los valores expresan nuestras voluntades. No son ni verdaderos ni falsos. Simplemente son. Sin valores, el mundo no tendría sentido.

Los significados diferentes que surgen al atribuir valores diferentes al mismo mundo generan conflicto, los cuales pueden ser diferentes en una misma situación, según los valores que atribuyamos.

El marketing es una cuestión de valores y presenta, entonces, una situación de conflicto que no puede ser resuelto simplemente desde la experiencia (como un problema), ni desde la ciencia (como un cálculo). Es una situación

nueva y, por lo tanto, habrá que dar sentido a los objetos, signos y sujetos que la componen. Pero para poder darle sentido a una situación, debemos interpretar los hechos en términos de valores, lo cual significa definir nuestros intereses en términos de medios y fines.

Pensamos construir el conflicto como el significado estratégico de una situación. El conflicto debe construirse como la estructura de medios-fines, que resulta de asignar valores a las situaciones para todos los interesados. Si hablamos de marketing, los interesados son empresa y competidor, o el sublime conflicto empresa-consumidor.

El interés es el valor de un medio o de un fin que adosamos a cualquier objeto, signo o sujeto. Si no sabemos cuáles son los intereses en juego no podemos comprender el conflicto. Encontrar estos intereses comprometidos es el primer paso de la inteligencia estratégica.

¿Cuáles son los medios y fines de la empresa? Si respondemos desde los clásicos (Ansoff) los medios son las materias primas, equipos, tecnología, clientes, infraestructura y muchos otros factores que agrupamos como “perfil competitivo”. Los fines tienen que ver con la ganancia.

La nueva realidad, competitiva al máximo, dice que los fines se relacionan con la creación de valor económico, y que los medios son las marcas. Sí, las marcas que integran nuestro portafolio, porque, en definitiva, esa marca se transforma en un signo que sintetiza la conversión de recursos.

La marca es el medio con que cuentan las empresas para competir, ya sea institucionalmente o a nivel de un producto o línea de productos. Ahora bien, esta cadena de medios y fines se sitúa en un conflicto con otros actores, entre los que se encuentran los consumidores. En un mercado de competencia perfecta y con la capacidad de acceso económico a la compra asegurado, el consumidor determina una cadena donde los fines son su nivel de satisfacción y los medios su posibilidad de elegir.

Esto conforma el siguiente cuadro:

Cuadro I

	Empresa	Consumidores
<b>Fines</b>	Creación de Valor	Satisfacción
<b>Medios</b>	Marcas	Elección

La prudencia recomienda no comenzar ninguna maniobra antes de identificar los intereses en juego, los cuales se ubican dentro de un espacio al que denominaremos escenario. Nuestro escenario es presente, ya que no podemos pronosticar hechos de las voluntades humanas que originarían escenarios futuros (la predicción es costosa e inútil).

Como existen diferentes tipos de intereses hay diferentes tipos de escenarios. En el caso empresa-consumidor, el escenario es un espacio que llamaremos “negocio”. Una vez conocido el escenario debemos investigar la manera legítima de relacionar medios y fines –propios y ajenos– en ese escenario, y allí construir un teatro, que es una estructura desordenada de fines y medios que mezcla los sistemas de valores de todos los bandos.

Habiendo asignado sistemas de valores parciales a los diferentes actores, deberíamos ponerlos otra vez a todos juntos para construir el significado del conflicto. Esto implica relacionar actores según sus fines, según sus medios y la relación de los medios de uno con los fines de otro. Es decir, tratar la estructura del conflicto desde la identificación, el poder y la relación de fuerzas.

La identificación implica considerar la relación positiva o negativa atribuida a un par de actores en función a sus coincidencias o discrepancias de fines, implica reconocer a un “amigo” o a un “enemigo”. De esta situación surge la posibilidad de comprender posiciones cooperativas o competitivas.

Si los actores están dispuestos a sumar sus fines individuales en pos de un fin maximizado estamos frente a una relación cooperativa; si los actores actúan en pos de hacer mayor la diferencia entre ambos, la relación es competitiva.

Regresemos por un momento a la estructura de conflicto planteada entre la empresa y el consumidor. Todos estos conceptos nos permiten entender las maniobras posibles entre los cuatro elementos clave en la estructura de un conflicto: medios y fines propios, medios y fines ajenos. De estos cuatro elementos, y en base a la identificación, poder y relación de fuerzas, surgen las cuatro maniobras posibles:

- Persuasión: Fines propios versus fines ajenos. Reducir los fines en conflicto a valores comunes más elevados.
- Diversión/distracción: Fines propios versus medios ajenos. Mover los fines propios para distraer los medios ajenos.
- Coacción: Medios propios versus fines ajenos. Exponer los medios propios para amenazar los fines ajenos.
- Acto de fuerza: Medios propios versus medios ajenos. Medios contra medios entre ambos actores.

En el caso del conflicto planteado empresa-consumidor, el acto de fuerza implica la guerra entre las marcas de la empresa y la capacidad de elegir. A mayor capacidad de elección, más fuerza de comunicación requerirá la empresa.

La coacción es clara en caso que el consumidor tenga limitada su capacidad de elección, es ahí donde la empresa plantea su superioridad haciendo prevalecer sus medios.

En caso de baja posibilidad de hacer frente a un alto poder de elección, la empresa puede adoptar la maniobra de diversión o distracción. Pero el mayor nivel de solución del conflicto es la persuasión, o cómo la empresa y el consumidor reducen sus fines a valores comunes.

En definitiva, el espectro del conflicto se puede derivar ordenando las diferentes combinaciones de opciones a lo largo de la estructura de medios a fines.

Esto nos lleva a entender diferentes opciones teóricas de un conflicto.

- La negociación: a través de la persuasión y diversión.
- La crisis: consistente en negociación más coacción.
- La guerra: que es la crisis más el acto de fuerza.

En el mundo de la estrategia empresarial aparecen las tres opciones. En el marketing también.

## Marketing estratégico

Si la estrategia tiene que ver con el conflicto, el marketing es estratégico. Sabemos que la práctica de la estrategia es resolver conflictos basándonos en la voluntad, en compartir valores, en persuadir, distraer, presionar o combatir según sea nuestra posición frente al otro.

A diferencia del planeamiento, (que resuelve problemas con la experiencia), y de la operación, (que resuelve cálculos en base a la ciencia y a la técnica), el marketing es amplio, ambiguo, incierto, especulativo e interdependiente. Es estratégico, porque resuelve el conflicto empresa-mercado-competencia para incrementar el valor, para generar riqueza, para dar satisfacción.

La generación de riqueza es cuestión de marketing en su más alto nivel de significado, más allá de los artilugios cortoplacistas y promociones a pérdida.

Algunos dirán que las disciplinas mas duras como la economía y las finanzas son la clave, pero siempre necesitarán de una idea transformada en un negocio donde canalizar su acción. Por eso el marketing es cuestión del CEO, del Número Uno de la empresa. Si la estrategia es responsabilidad del CEO, él es el hombre de marketing, el decisor clave.

La clave decisional parte de la Visión, del modo de interpretar la realidad y el futuro, a partir de la cual construimos la estrategia para crear riqueza en un mundo que imaginamos a través de nuestro propio prisma.

La Visión es una decisión que exige ponerle un título al futuro imaginado, porque siempre es interesante construir el modelo de mundo que nos tocará vivir.

Populismo, transformación, tecnología, hambre, excedentes de riqueza, guerra, paz, alianzas, modas, son algunos de los conceptos sobre los cuales podemos diseñar lo que vendrá, porque a partir de ese diseño debemos ser los arquitectos de nuestra participación en ese escenario y en los mercados.

Ello requiere respuestas a las preguntas de base:

- ¿Qué nos compran y qué nos comprarían?
- ¿Quiénes nos comprarán?
- ¿Dónde se van a situar las oportunidades para poder determinar el alcance geográfico?
- ¿Por qué podremos ser competitivos? ¿Con qué ventaja?

Estos son los cuestionamientos que articulan a la estrategia futura para ganar un espacio mejor en ese mundo imaginario planteado desde nuestra Visión. Cansados de oírla, cansados de recomendarla, cansados de repetirla. Pero no podemos pretender tener una empresa sin la arquitectura estratégica.

Muchos que se suponen “superados” o “realizados” en el mundo de los negocios saben que Visión y Estrategia son definiciones que van más allá de una simple representación. Son el núcleo de la decisión empresarial superior, el corazón del negocio, la decisión del CEO, el rol de la alta dirección alimentada por toda la organización en una dramática participación genética y generacional para estar cerca de la novedad, para entender la diversidad, para cambiar y hacer frente a la transitoriedad. Siempre listo, siempre nuevo. Toda la empresa está detrás de la Visión y la Estrategia.

Basamos nuestras acciones en nuestra interpretación del futuro (Visión) y en qué rumbo tomar para alcanzarla (Estrategia). La capacidad para entender qué somos e imaginar qué queremos ser es tan determinante como la defini-

ción del negocio con el que vamos a afrontar el desafío de crear valor económico —es lo único estratégico—, porque definir qué necesidades satisfacer (Qué), a qué mercado objetivo (Quién), en qué área geográfica (Dónde) y con qué habilidad diferencial (Porqué) es el génesis empresario, una definición concreta, la arquitectura estratégica de la empresa: la Misión.

A esta Misión, que es el cerebro de la empresa, debemos ponerle alma, que es el Propósito Estratégico.

El propósito estratégico es el sueño, la aspiración; “que todo el mundo en su casa tenga una computadora” era el sueño de Bill Gates.

“Refresca mejor”, “el gran diario argentino”, “grande por dentro”, “la calidad...”, “juntos”, “*connecting people*”, “*generation next*”, “nunca duerme” y tantos otros supuestos *slogans* que no son *slogans*, sino impulsos que guían el vector de crecimiento de las empresas.

No es suficiente la capacidad de imaginar el mundo próximo (Visión), es necesario contar con un propósito estratégico para afrontarlo.

Ese propósito estratégico es una aspiración dentro del mundo imaginado y es muchísimo más que los heroicos gritos de guerra de gerentes de papel que piden ir al baño a la hora de asumir el compromiso de guiar a sus colaboradores tras un sueño tan ambicioso como riesgoso.

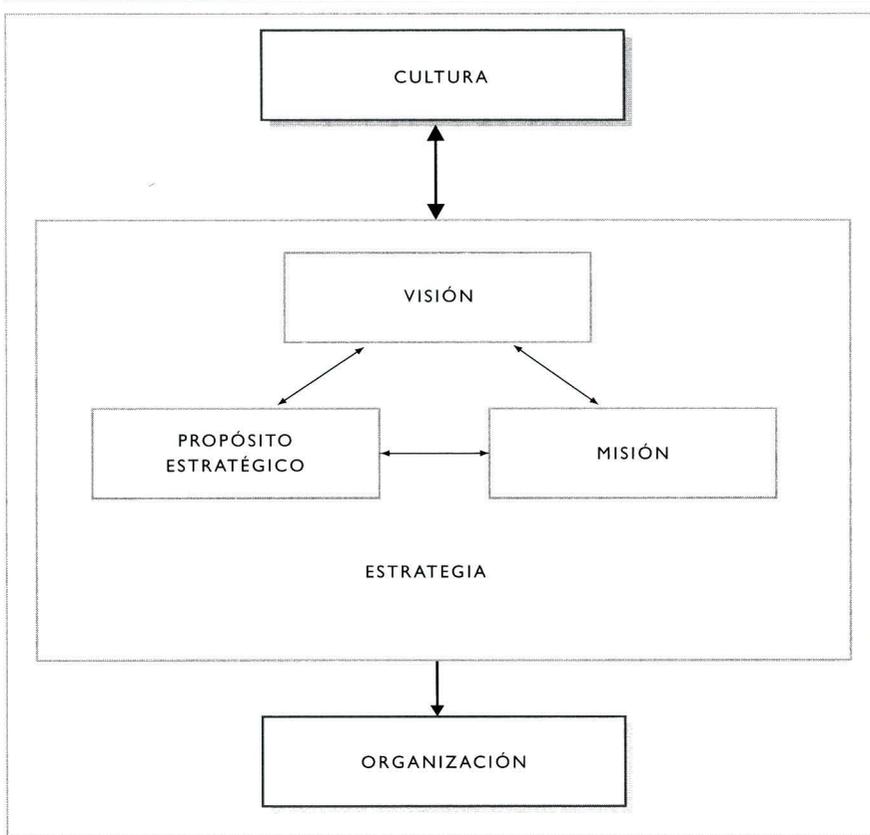
Más allá de una enunciación y compromiso, es el eje donde la empresa se encolumna, dirigiendo todas sus actividades hacia la postura estratégica elegida, que, en definitiva, es determinar cómo queremos ser vistos en el mercado: el posicionamiento que buscamos tener. Es la estrategia del negocio en búsqueda de la creación de valor, lo que nos permite levantar barreras frente a los competidores, compatibilizar con los atributos esperados por la demanda, y optimizar el portafolio de negocios a través de una sinergia positiva. Si la Misión es la razón, el Propósito es la emoción.

Ambos conceptos definen el negocio en términos de portafolio (conjunto de negocios) y de postura (el negocio en los mercados).

Perdemos el sueño definiendo nuestro sueño, pero vale la pena tener uno (por lo demás no hay que preocuparse, está en los manuales).

La Estrategia, en su concepto de Misión y Propósito, es la verdadera teoría de la empresa. Junto con la Visión conforman los tres pilares del sistema de decisión estratégico, sostenidos por la cultura y sirviendo de base conceptual para la organización, tal como lo expresa el siguiente gráfico:

Gráfico I



La cultura, como sistema de valores, puede ser un obstáculo o un aval para la Estrategia. Por eso el replanteo estratégico requiere de un proceso de cambio cultural.

La organización, a través de los sistemas de planificación, programación, control y estructura, asegura el desempeño buscado.

La Estrategia es una cuestión de valores, y todo lo que se relaciona con los valores es una cuestión de actitud. Esto la hace distintiva, única. No se puede copiar como un sistema de logística o un programa de producción. Por eso el marketing es Estrategia: más allá de los planes, de la técnica, de los cálculos está la voluntad, la sensibilidad, el talento.

Muy difícil, pero imprescindible.

