

¡CUIDADO CON EL MARKETING!

Por: Lic. Carlos Nava Condarco

www.elstrategos.com

RESUMEN.-

El Marketing es un conjunto de técnicas concebidas para brindar apoyo a las funciones del Negocio, especialmente las Ventas. El Marketing no es un objetivo básico o terminal para los intereses del Negocio. El entendimiento de Marketing no debe tener preeminencia sobre aquel que es indispensable para el caso de las Ventas. El Marketing no dirige el esfuerzo de Ventas, la Estrategia lo hace.

Esta falta de orden en la subordinación de conceptos es producto del ejercicio exagerado de "sincretismo" por parte de la Administración. Por medio de él la Administración recurre a cuanto conocimiento le sea de utilidad para la práctica de sus tareas... y el Marketing está allí: pleno, flexible y lleno de un vigor permanentemente renovado. Por medio del Marketing la Administración trata de perfeccionar un afán epistemológico respecto a las variables externas que afectan el desenvolvimiento organizacional. Sin embargo ésta es una tarea que no le está reservada al Marketing, es una tarea que le corresponde a la Estrategia.

La Estrategia es el elemento natural de gobierno del Negocio y sus funciones básicas: ventas y producción. La aplicación de estas funciones en el mercado es la que somete el Negocio a Competencia y a Conflicto. Y el ser humano no ha descubierto método mas eficaz de interactuar con el Conflicto que la Estrategia.

Por efecto de su relación ontológica con el Conflicto la Estrategia no es un plan ni una orientación de largo plazo. La Estrategia es orientación para la acción inmediata.

Dado que en los sistemas abiertos (el caso del Negocio), las variables externas condicionan el desenvolvimiento interno, entonces la Estrategia condiciona a la Administración y, por supuesto, al Marketing.

¡CUIDADO CON EL MARKETING!

Por: Lic. Carlos Nava Condarco
www.elstrategos.com

La Administración, como ciencia de gobierno de las organizaciones, sostiene de manera muy evidente el "sincretismo" como método de nutrición gnoseológica. La Administración no es una ciencia general que se fundamente en un conocimiento independiente y original de las cosas que constituyen su objeto de estudio y su función. La Administración recurre reiteradamente al conocimiento de otras ciencias para alimentarse a sí misma. Por ello se dice que tiene carácter sincrético, porque opta por conocimientos de diverso origen y los transforma para explicar sus propósitos, como quien trabaja sobre una amalgama compuesta de muchos elementos pero con un fin específico.

Las ciencias que explican el carácter estructural de la Administración son, esencialmente, la jurisprudencia y la psicología social. Y las ciencias que explican su carácter funcional son la economía y la politología. Entre estas cuatro ciencias abreva la Administración. Entre ellas se nutre para dar forma a su propio estado. Sin embargo su esencia sincrética no la priva de recurrir a otras ciencias que le sean de beneficio para el trabajo que debe desempeñar.

Esta falta de raíz, le otorga a la Administración una flexibilidad y una capacidad de adaptación a las circunstancias que pocas ciencias tienen. El mensaje de su sentido de misión es casi una apología de lo práctico, una oda al pragmatismo.

Pero tal como suele suceder en muchas cosas de la vida, es precisamente entre su virtud principal que la Administración encuentra también sus debilidades más grandes. Su flexibilidad, su capacidad de adaptación, su inherente pragmatismo, la alejan repetidamente de la indispensable seguridad que proporcionan los conceptos.

Cada vez con mayor vigor (como generando una respuesta a la dinámica creciente de los cambios), la Administración se está convirtiendo en una ciencia atrincherada entre un conjunto de técnicas. Está llegando al punto preciso en que el "utilitarismo" reemplaza la reflexión y la sabiduría.

Ésa cultura del "tip" y del "clip" que caracteriza muchos aspectos de la vida en las sociedades actuales, acostumbradas progresivamente al "facilismo", al "inmediatismo" y al conjunto de los conceptos "light", está haciendo presa de la Administración con inusual rapidez y contundencia.

Las diferentes generaciones de profesionales en Administración, ingresan al mercado de trabajo provistos de técnicas cada vez más numerosas y extrañas. Hoy por hoy, ningún profesional puede preciarse como tal sino interpone conocimientos generales de algunas de esas técnicas variopintas: planificación estratégica, reingeniería, "downsizing", "benchmarking", calidad total, equipos de manejo de crisis, "tableros de comando", etc, etc. La "cabina de control" del administrador se parece cada vez más a la de esos aviones comerciales de los años 70, llenas de innumerables e incomprensibles relojitos y pantallas, a todo lo ancho y largo de su estructura.

Y a la sombra de esta variedad multiforme de técnicas yacen exiguos y casi abandonados los Conceptos. Aquellos que son el verdadero fundamento de la ciencia. Aquellos que son, en última instancia, los únicos que podrán diferenciar la propia ciencia del arte puro.

Ahora bien, la técnica más representativa de éste estado de las cosas, aquella que en buena parte encabeza el tránsito progresivo de la Administración hacia el "utilitarismo", es el Marketing.

El Marketing se ha convertido en una técnica de "mil cabezas". De él emergen muchas técnicas menores, en él se amparan y encuentran sustento.

Esta poderosa energía de inercia que ahora existe detrás del Marketing, incluso lo está alejando de la propia Administración.

No es extraño que muchos profesionales en administración estén convencidos que sus grandes o pequeños conocimientos de Marketing, califican en realidad su propio valor profesional. Los mismos especialistas en Marketing se convierten, muchas veces, en las víctimas principales de esta suerte de culto en el que se hallan involucrados. Entre la cultura popular de los negocios (porque ella también

existe en el mundo organizacional), el especialista en Marketing casi forma parte del mundo fantástico de Harry Potter, antes que de un colectivo de profesionales de gobierno.

En realidad el problema no radica en las técnicas en sí, o en el Marketing en sí mismo, para este caso. Las técnicas son, por supuesto, absolutamente necesarias y útiles para los propósitos de gobierno organizacional. El problema surge cuando las técnicas carecen de otros fundamentos que no sean estrictamente los propios. Cuando las técnicas desconocen las estructuras de las que forman parte y se vuelven autosuficientes, se transita de lo práctico al "utilitarismo".

Las técnicas sólo se justifican cuando emergen como una necesidad funcional de los Conceptos, cuando complementan y hacen viable el alcance gnoseológico de aquellos. El conocimiento estructurado e integral se encuentra entre los Conceptos, no entre las técnicas.

Ahora bien, ¿cómo cabe determinar qué conocimientos se encuentran entre Conceptos y cuales entre técnicas? ¿De qué manera se justifica la afirmación de que el Marketing es una técnica y no un Concepto de gestión?

Para absolver el interrogante es necesario desarrollar un proceso deductivo lógico de la subordinación que existe entre unos conceptos y otros. Esta es la forma de alcanzar la génesis del proceso de preeminencia y alcance de un concepto en relación a otro. A efectos del Concepto mayor, el menor puede concebirse perfectamente como una técnica.

De manera rápida y sencilla éste proceso deductivo puede plantearse de la siguiente forma: La Administración es un sistema de gobierno que tiene como objeto de trabajo la Organización, es decir la estructura social ordenada y básica del hombre. El ser humano es un agente que se desenvuelve entre organizaciones. Existen muchos tipos de ellas, desde un extremo del continuo en donde aparece la familia, hasta el otro extremo en donde aparecen las naciones y la propia civilización. El medio ambiente fundamental del hombre es un mundo de organizaciones en el que se desenvuelve desde que nace hasta que muere (en este sentido puede resultar interesante especular sobre los probables alcances y efectos que podría tener una hipotética "Ecología Organizacional").

Las organizaciones son diferentes entre sí a efectos del propósito que persiguen, pero todas ellas, absolutamente todas, precisan de Administración. Por ello la Administración es el sujeto y la Organización el objeto; la Administración la función y la Organización la estructura.

Dado que esta relación estructural-funcional no es estática, debe determinarse el móvil que genera su dinámica. Todas las organizaciones se forman a efectos de perseguir un Propósito, todas ellas desarrollan alguna actividad, una que además debe generarles cierto beneficio. Las organizaciones no forman parte de un sin-sentido, forman parte de un Propósito racional.

El Propósito central de toda Organización es el Negocio que la sustenta y que la explica.

El término Negocio proviene del vocablo latín "negotium" que etimológicamente quiere decir "toda actividad que genera utilidad, interés o provecho para quien la practica". Este es el significado de beneficio que perfecciona el Propósito de las organizaciones.

El concepto de Negocio, por lo tanto, no es ajeno a ningún tipo de Organización, pues todas ellas desarrollan alguna actividad que les genera "utilidad, interés o provecho". El Negocio es por ende una función, no es una estructura, y en ello bien cabría establecer una diferencia vital que muchas veces no queda clara.

Por otra parte, el concepto de Negocio explica un beneficio genérico y con ello también se aleja de una interpretación frívola y común: aquella que lo asocia específicamente con los criterios económicos, financieros o monetarios.

Una Organización como la familia está sustentada por un Negocio de la misma forma que una empresa que vende automóviles, porque las dos desarrollan actividades que les generan algún tipo de utilidad,

interés o provecho.

El Negocio en las organizaciones está formado por un conjunto de actividades que buscan alcanzar beneficios. Se supone que todas las actividades que se desarrollan en la Organización tienden a perfeccionar el Negocio que la sustenta, pero entre las diferentes actividades que se ponen en práctica algunas alcanzan el beneficio, la utilidad o el provecho de manera mas directa y eficaz.

Y ninguna función que la Organización pone en práctica consigue ello de manera mas directa que las funciones de Producción y de Ventas. Estas son las dos funciones que realmente perfeccionan el Negocio.

Y así como todas las organizaciones están sustentadas por un Negocio, todas ellas producen y venden algo, porque sólo a partir de estas tareas se consigue alcanzar los propósitos. Desde la familia, pasando por la iglesia, la empresa comercial o el Estado, todas las organizaciones producen y venden algo, perfeccionando de esta manera su Negocio.

Ahora bien, en este punto existe una sutileza que no deja de ser vital. Si bien todas las organizaciones producen y venden algo, en realidad ninguna llega a producir algo que no podrá venderse luego. Por ello la función de Ventas alcanza preeminencia sobre la de producción. Y de esta manera se genera una conclusión básica: la función de Ventas perfecciona el Negocio.

Sólo la Organización que se enfoca en su Negocio, o lo que es lo mismo, en sus actividades de Venta, puede alcanzar niveles apropiados de salud.

A partir de este punto otra variable ingresa para explicar la dinámica organizacional: el tamaño, la magnitud.

Si bien toda Organización se forma a partir de las funciones del Negocio, es decir la producción y la venta de algo, llega un momento en que estas mismas funciones demandan otras tareas de apoyo para optimizar su desempeño. Y entre estas funciones de apoyo se incluyen progresivamente todas aquellas que tipifican una Organización promedio. Entre las empresas comerciales, por ejemplo, las funciones de apoyo se inscriben entre las tareas contables, las financieras, las de logística, las de compras, las de investigación y desarrollo, las de recursos humanos, etc., etc.

En realidad son funciones de apoyo todas aquellas que no forman parte del Negocio, es decir todas a excepción de las funciones de Ventas y de producción.

Muchas veces, estas funciones de apoyo se clasifican como funciones burocráticas o pertenecientes a la Burocracia. Este es un ejercicio metodológico que busca esencialmente diferenciarlas de las funciones del Negocio. Aquí el termino Burocracia se utiliza en su acepción positiva, aquella que la vincula a tareas que se realizan en el "bureau".

De acuerdo a su magnitud, las organizaciones están conformadas por el Negocio y por la Burocracia.

Esta última se subordina claramente al primero. La Burocracia por sí sola no genera ningún tipo de utilidad, interés o provecho. Sólo las funciones del Negocio (esencialmente las Ventas), lo consiguen.

Muchos de los problemas mayores que enfrentan las organizaciones de negocios, se generan en el error simple de no entender las diferencias vitales que existen entre estos conceptos. En muchas organizaciones, las estructuras burocráticas alcanzan tal magnitud que de hecho "asfixian" al Negocio. Y éste permanece dramáticamente "oculto", hasta el punto que reconocidos pensadores de la ciencia de los negocios llegan a recomendar que la Organización se plantee la pregunta ¿en qué negocio estamos?.

Y resulta lógico entender que organizaciones muy grandes pierdan el norte.

Cuando en una Organización las funciones de producción y de Ventas no son homogéneas, es muy difícil definir el Negocio. Si en una Organización se producen y se venden muebles, automóviles y bienes raíces, debe entenderse que existe mas de un Negocio y que por lo tanto la Organización tiene una estructura de carácter corporativo. Luego, resulta muy complicado determinar cual es el Negocio de la corporación en su conjunto.

En estas grandes organizaciones (que por otra parte cada vez se encuentran mas cerca de ser llamadas con propiedad "organizaciones jurasicas"), la estructura burocrática adopta tal magnitud que condiciona el enfoque de gestión. La gerencia administra la Organización enfocada en los intereses de la Burocracia y no en los intereses del Negocio, porque además muchas veces cabe preguntarse ¿cuál es realmente el Negocio?

Dada la existencia de funciones que justifican por un lado el Negocio y por otro la Burocracia, resulta apropiado inquirir ¿dónde se inscribe la función de Marketing? Ningún teórico del Marketing aceptará fácilmente posicionar éste término como un sinónimo de Ventas. El entendimiento de Marketing pasa hoy mas allá de esta sola consideración. Transita entre la evaluación y la propuesta de muchos factores adicionales de la fenomenología comercial: mercado, clientes, tendencias, hábitos, inclinaciones, disposiciones, costumbres, cultura, etc.

Funcionalmente, el Marketing se atribuye un alcance de trabajo mayor al que puede entenderse para las ventas. En muchos casos incluso se ve en la disyuntiva de acotar o clasificar su propio alcance de trabajo.

Sobre este punto son muy interesantes los comentarios de Jean Jacques Lambin, quien en su libro Marketing Estratégico dice que existen tres acepciones populares de Marketing: "El marketing, dice una, es la publicidad, la promoción y la venta a presión, es decir, un conjunto de medios de venta particularmente agresivos, utilizados para conquistar los mercados existentes".

"El marketing, dice otra, es un conjunto de herramientas de análisis, de métodos de previsión y de estudios de mercado, utilizados con el fin de desarrollar un enfoque prospectivo de las necesidades y de la demanda".

"El marketing, dice la última, es el gran corruptor, el arquitecto de la sociedad de consumo, es decir, de un sistema de mercado en el cual los individuos son objetos de explotación comercial por el vendedor".

Por último, el propio Lambin da una interpretación de Marketing: "El marketing es el proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, por la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades".

La forma en que Lambin plantea las interpretaciones ilustra, incluso, una especie de proceso evolutivo del significado de Marketing, al menos en términos del entendimiento popular (y no hay porque pensar que esto no se comparta en la óptica profesional). De entenderse primero como un "conjunto de medios agresivos de venta", concluye por entenderse como "un proceso social".

Lo que queda claro es el que el Marketing no se concibe como un termino sustituto del de Ventas, lo que por otra parte es absolutamente lógico, pues no existiría esfuerzo mas absurdo que aquel invertido en el solo hecho de encontrar palabras o conceptos perfectamente sustitutos.

Ahora bien, si se coincide que Marketing no es lo mismo que Ventas, entonces en respeto básico a la metodología de análisis, habrá que descartarlo como una función del Negocio y habrá que incluirlo entre las funciones de la Burocracia.

Desde el punto de vista del análisis estructural (la Organización como tal y el Negocio que la sustenta), el Marketing recibe un primer calificativo vital: es una función de apoyo y como tal se encuentra subordinado a las Ventas. Esta subordinación debe dejar muy claro que el Marketing no es una función que dirija las Ventas, puesto que apoyo no puede entenderse nunca como dirección.

Y con el Marketing se cumple lo mismo que con cualquiera de las otras funciones de la Burocracia: si la Organización orienta sus enfoques de gestión desde los intereses de la Burocracia, debilita notablemente los intereses del Negocio.

El Negocio demanda que el enfoque de gestión parta desde las Ventas y no que llegue a ellas.

En el afán de entender por qué la interpretación de Marketing llega al punto de situarse como elemento

rector de las Ventas, en violación clara a una subordinación conceptual básica, se inicia el proceso de análisis de la segunda dimensión del fenómeno organizacional: el aspecto funcional.

Si en términos estructurales la Organización está conformada por el Negocio y por la Burocracia, en términos funcionales su gobierno está a cargo de la Estrategia y de la Administración.

La confusión que existe en el análisis funcional del fenómeno explica claramente esa especie de "usurpación gnoseológica" que el Marketing comete al atribuirse la dirección de las Ventas.

Tanto Administración como Estrategia son conceptos de gobierno. Sin embargo a efecto de sus objetos específicos de trabajo se diferencian de una manera notable. Si bien el criterio de subordinación conceptual entre ambos no queda muy claro, la diferencia entre sus alcances funcionales puede entenderse a la perfección.

La Estrategia como concepto de gobierno precede históricamente al concepto de Administración científica. El hombre conoce y practica Estrategia mucho antes que Administración en sus formatos actuales.

Etimológicamente Estrategia proviene del vocablo griego "strategos", que quiere decir General. Este último era el responsable de comandar las operaciones en las organizaciones militares. El "strategos" ejercía, por supuesto, funciones de gobierno, pero lo hacía entre un marco específico de hechos y circunstancias.

Las operaciones militares se diferencian de otras porque entre ellas prevalecen factores de confrontación: disputas, combates, rivalidades. Y todos estos aspectos tienen entre ellos un denominador común: Conflicto.

La Estrategia es la función de gobierno del STRATEGOS orientada a la resolución de un Conflicto a favor de los intereses propios.

Es cierto que también en el caso de la Estrategia, la Administración y su sincretismo han distorsionado el buen entendimiento. Hoy es casi imposible encontrar consenso entre los pensadores con respecto al significado fundamental de Estrategia. Para la Administración la Estrategia está cerca de ser "un tipo de plan" de largo plazo, un sistema de orientación para establecer posiciones, patrones y perspectivas de comportamiento organizacional.

Sin embargo la Estrategia nunca ha dejado de ser básicamente la función del STRATEGOS para dirimir favorablemente el Conflicto, y en tanto el buen juicio prevalezca, debe entenderse que la resolución del Conflicto no comienza y termina con un plan porque es fundamentalmente Acción, y tampoco proyecta su resolución en el largo plazo, porque el Conflicto se desarrolla aquí y ahora.

La Estrategia es un elemento de gobierno que se fundamenta en la Acción y en el corto plazo. Y esta afirmación no obedece a ninguna interpretación osada, se remite básicamente al entendimiento de Conflicto. Este no se resuelve únicamente con planes de largo plazo. El Conflicto se resuelve con Acción Inmediata.

Entre las organizaciones no-militares existe también el tipo de Conflicto al que esencialmente se orienta la Estrategia. Esto es mucho más evidente en el caso de las organizaciones de negocios. Allí el Conflicto tiene una naturaleza transparente y una dimensión muy real: la Competencia.

La existencia de Competencia determina la existencia del Conflicto.

Cualquier organización de negocios que reconozca la existencia de un competidor debe reconocer también la existencia de Conflicto.

En este punto tampoco es razonable (y mucho menos favorable) permitir que la Administración trate de incluir interpretaciones diferentes para lo que significa la Competencia y su efecto en los intereses de la Organización.

En la búsqueda de perfeccionar los intereses propios, la Competencia afecta los intereses de otros. ¡Así de claro!. Provoca daño, genera perjuicio, evita la maximización de los resultados propios, obliga a

desarrollar estructuras de costos y gastos adicionales, demanda el establecimiento de un permanente estado de apronte, etc.

La Organización no busca por sí ninguna de estas cosas; se ve obligada a hacerlo para mitigar los daños que le puede ocasionar el competidor.

Ahora bien, no es la Organización como tal, al menos en su entendido integral, la que se ve sometida a Competencia y a Conflicto. Esto se reserva para el Negocio. Es el Negocio que sustenta la Organización el que se ve enfrentado a las arremetidas del competidor. No existe competencia entre Burocracias o entre organizaciones, existe competencia entre negocios. A partir que el Negocio se ve expuesto a competencia se puede afirmar que la Organización está también expuesta a ella.

Y la variable que explica la dinámica competitiva entre los negocios tiene nombre: las Ventas. En última instancia son las Ventas las que se disputan los competidores y las que explican la existencia de un estado de Conflicto.

El sistema de gobierno más evolucionado y eficaz que el hombre conoce para lidiar con el Conflicto es la Estrategia. Por ello debe entenderse que es la Estrategia la responsable de dirigir los intereses del Negocio y para su efecto, los intereses de Ventas.

No es el Marketing quien dirige los intereses de las Ventas, ni aún siquiera la Administración, es únicamente la Estrategia.

El ejercicio de la Estrategia está fundamentado en la orientación que proporcionan los Principios Estratégicos. Son estos principios los que en el fondo particularizan a la Estrategia y la diferencian de cualquier otro sistema de gobierno.

Los Principios Estratégicos constituyen sabio resumen de las experiencias de miles de STRATEGOS en su interacción con miles de Conflictos a lo largo de miles de años de historia. Principios Estratégicos como Concentración; Fortalezas contra Debilidades, siempre; Convertir el tiempo en aliado; "Todo el mundo debe beneficiarse de las victorias"; Cuidado con la relación general-soberano; Coordinación de impulso y tiempo; Asumir la iniciativa; Planificar la sorpresa; Engañar al competidor; Conseguir la ventaja mental, etc., constituyen sólido y prudente conocimiento para orientar la acción.

La Estrategia trabaja funcionalmente en la Organización de "afuera hacia adentro", porque el Conflicto fundamental (la Competencia) se desarrolla en el entorno organizacional. En cambio la Administración, como conjunto ordenado de conocimientos para el gobierno, se desenvuelve mejor en la gestión de los intereses organizacionales de "adentro hacia fuera". Por ello la Administración es muchas veces mas eficiente en la gestión de la Burocracia.

Pero dado que el entorno condiciona a la Organización y dado que el Negocio debe condicionar a la Burocracia, es admisible suponer que entonces la Estrategia condiciona a la Administración. En todo caso el debate epistemológico sobre este último aspecto sostiene aún ríspidas aristas, y su trato no es de conveniencia en lo que aquí se toca.

Sí queda claro, sin embargo, que la Estrategia gobierna los intereses del Negocio, especialmente los intereses de Ventas. Y con ello asume pleno derecho sobre el título de Estrategia de Ventas.

Todos los planes y programas de trabajo, las previsiones y las acciones, el enfoque mental, la prioridad de gestión y la lógica general de trabajo de la Organización deben supeditarse a los intereses de la Estrategia de Ventas. Esta incluye todo en un acto de carácter holístico.

Acá resulta pertinente hacer otra aclaración: conceptualmente no existe nada que pueda brindar utilidad al asumir que existen "otro tipo" de estrategias: Estrategia de Marketing, Estrategia Financiera, Estrategia de Recursos Humanos, etc. En la ciencia de los negocios (y prácticamente en la generalidad de las organizaciones), el término de Estrategia está reservado en estado puro, limpio y virginal para las Ventas.

Tampoco existe beneficio alguno en la utilización del concepto de Estrategia como adjetivo calificativo de otras funciones. La riqueza de la Estrategia no se manifiesta ni siquiera de manera parcial cuando a ella se refieren "construcciones conceptuales" como marketing estratégico, planificación estratégica,

administración estratégica, etc. En todos estos casos la Estrategia adquiere un carácter casi cosmético, algo que ni ella precisa y tampoco las funciones a las que supuestamente está llamada a enriquecer. El marketing, el plan, la administración, etc., son una cosa y la Estrategia otra. Ni ellos, ni ésta, requieren "muletillas".

Ahora bien, como la Administración encuentra una "zona de confort" en la gestión de los intereses de la Burocracia, muchas veces enfatiza también la importancia de las funciones que la componen. Incluso cuando ello le representa flaco beneficio al Negocio.

Cuando el concepto de Estrategia no es firme o no está establecido claramente en las prácticas de gestión, la Administración gobierna los intereses del Negocio desde la Burocracia. Y el mecanismo más útil y apropiado que encuentra es el Marketing. A partir del Marketing la Administración llega a las Ventas.

En estos casos el Marketing adopta un papel rector y no la labor de apoyo. Cuando el proceso se repite de manera sistemática el Marketing termina por desplazar el simple y elemental sentido que las Ventas tienen para perfeccionar el Negocio. Entonces pueden generarse largos e interminables periplos en los que se desarrolla una alquimia fantástica de Marketing y no se vende. Luego el Marketing se ve arrastrado a mayor complejidad para ser efectivo y acrecienta su distanciamiento del proceso de ventas.

Se llega de esta forma a un estado en que el Marketing se convierte en objeto de estudio y de atención en sí mismo. Los esfuerzos se orientan hacia él y no desde él hacia un fin más elevado.

Cada vez existe un número mayor de organizaciones que desarrollan brillantes y complicados programas de Marketing y que sin embargo no venden en la proporción que garantice la solidez del Negocio. Cada vez existen más especialistas en Marketing que trabajan lejos de las ventas y que son ineficaces. Grandes gerentes de Marketing desconocen conceptos elementales del Conflicto y trabajan en el estilo propio de la Burocracia: largas y simpáticas jornadas alrededor del "bureau", esperando "ésa" idea brillante, ésa visita de la musa que califica el arte.

El Marketing profesa reiteradamente ésa idea errónea del culto a la "inspiración". Una idea que frecuentemente asemeja a grandes ejecutivos de marketing con artistas de música rock; tanto en la rebeldía como en el deseo firme de hacer prevalecer conocimientos casi místicos, hipotéticamente difíciles de ser comprendidos por los espíritus simples.

Bajo la lógica de la Administración, es tan determinante la existencia del Marketing que su actuación define el ser y estar de las otras funciones. Cada vez son más los responsables financieros en las organizaciones que en poco valoran estas disquisiciones de Marketing y no son pocos los propios responsables de ventas que entienden perfectamente la necesidad y las formas de vender y sin embargo no comprenden por qué los grandes ejecutivos de Marketing no lo consiguen o no lo hacen.

Bien hacia Napoleón (ése gran STRATEGOS) al decir doscientos años atrás que "la guerra sólo se aprende yendo hacia los disparos". Y en el mundo de los negocios eso sólo se cumple en la trinchera de las Ventas.

El Marketing tampoco es capaz de convertirse en una función aglutinadora. Una que consiga el compromiso y el accionar ordenado del resto de las funciones organizacionales hacia propósitos comunes. Y éste, por supuesto, es el caso típico de las técnicas. Ellas están destinadas a complementar y no pueden ser efectivas constituyendo el todo.

En este esquema de trabajo inapropiado y disfuncional, la Administración sigue recurriendo a su sincretismo para alimentar sin pausa un enfoque de Marketing que no se perfecciona. En apariencia el Marketing sigue evolucionando, pero en buena parte de los casos se sigue alejando de su fundamento, de su misión de apoyo y de la efectividad que en ella está garantizada.

Ahora bien, el aspecto más peligroso de esta realidad radica en que la mal entendida preeminencia del Marketing, afecta notablemente a la Estrategia. En tanto que el ímpetu del Marketing crece, la atención a

La Estrategia mengua. En tanto que la atención se centra sobre el Marketing, decae aquella que es primordial otorgarle a la Estrategia. En tanto que se hace Marketing, muchas veces no se hace Estrategia.

Bien claro está que el Marketing debe incluirse en la Estrategia, pero en el afán de incorporar la Estrategia entre los intereses de Marketing, se erosiona irremediablemente la solidez del Negocio.

Y en este punto no cabe duda alguna: todo lo que afecte al Negocio afecta la existencia misma de la Organización.

La responsabilidad por éste estado de las cosas no es del Marketing, es de la Administración. Ésta debe hacer un giro, mas temprano que tarde, hacia el origen y el poder de ciertos conceptos. Debe detener o postergar un poco el ejercicio sincrético o al menos debe orientarlo hacia los conocimientos que mejor sustenten el desarrollo de los conceptos. Existe mucho que la Administración debe hacer aún en el entendimiento de la fenomenología y dinámica de la Organización, mucho por optimizar en sus enfoques y políticas de gobierno de la Burocracia y sobre todo mucho por hacer para comprometerse efectivamente con los intereses del Negocio.

En este camino, el sincretismo seguirá siendo un gran apoyo para la Administración, pero algo mas distante del peligroso punto que limita con el "utilitarismo" y la comodidad gnoseológica.

El Marketing es un inapreciable conjunto de técnicas que en mucho ayuda a la efectividad de la Estrategia. Sin conocimientos bien sustentados de Marketing y aplicación de sus técnicas, la Organización adolece de una severa desventaja competitiva.

En el apoyo a las Ventas radica la fortaleza del Marketing. En su inclusión apropiada a la Estrategia radica su valor.

Ahora existe mucho "marketing" detrás del propio Marketing, y esto no es necesario.

Sobre la Estrategia reposa la gran responsabilidad por la salud de las organizaciones en esta nueva era de grandes "externalidades".

La naturaleza del Conflicto para las organizaciones evolucionará indefectiblemente en términos de complejidad. Pocos adelantan un vaticinio diferente. Por delante sólo se puede esperar más turbulencia.

La tensión dinámica que caracteriza la relación de la Organización con su ambiente, transita los límites mismos de ruptura del equilibrio. El entorno es cada vez mas grande y poderoso. La Organización precisa recurrir a cada gramo de esfuerzo que pueda proporcionar su estructura. Y el mecanismo mas inteligente que el hombre ha creado para lograrlo no es el Marketing, es la Estrategia.

SECCION BIOGRAFICA.-

Carlos Nava Condarco, 39 años, natural de Bolivia. Licenciado en Administración de Empresas. Experto en Estrategia de Negocios. Catedrático de la Universidad Católica Boliviana en la materia de "Política y Estrategia Empresarial".

Experiencia en Gerencia Estratégica de empresas de productos de consumo masivo. Empresario Independiente.

Autor del libro en edición: "El STRATEGOS y la guerra en el mundo de los negocios".

Director de la página WEB: www.elstrategos.com