

ESTRATEGIA Y PUBLICIDAD

El Mercado vs. la Mente de los Clientes

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

La Publicidad es un Recurso Estratégico de importancia y a la vez uno que genera polémica de manera permanente. Como todo recurso con el que pueda contar, la Publicidad tiene un puesto con nombre propio para la Estrategia.

¿Cuál es el motivo para colocar la Publicidad como un Recurso no necesariamente contemplado entre los de Marketing o entre las otras Armas?

Desde una arista positiva la respuesta es: La Publicidad, por sí sola, es un recurso cuya magnitud y potencial ameritan un trato independiente. Puede interpretarse en este sentido como un arma "no convencional", una que reúne todas las condiciones para definir buena parte del Conflicto por sí sola. Desde una arista más conservadora la respuesta es: La Publicidad se incorpora entre los instrumentos que conforman la Política de Comunicación de la Organización y dado ese carácter, sus fines exceden los objetivos de la campaña estratégica.

Existe una diferencia notable entre la Publicidad como un recurso de apoyo a las intenciones estratégicas (especialmente a la campaña) y la Publicidad como recurso de Comunicación organizacional. En el primer caso la Publicidad se inscribe en la Estrategia y forma parte de los Recursos Estratégicos que deben posicionarse en el Teatro de Operaciones. En el segundo caso la Publicidad constituye el Suprasistema en el que se halla incluido la Estrategia.

La Publicidad constituye un mecanismo de comunicación entre la Organización y todos los agentes que se encuentran fuera de ella, no sólo aquellos que están directamente en el Mercado, también los que se encuentran indirectamente vinculados a él: la sociedad civil, el Estado, Instituciones no relacionadas al giro del negocio, comunidad internacional, etc., en realidad todos aquellos agentes que en determinado momento y dadas ciertas circunstancias pueden "percibir" la Organización dado que ella "comunica" su existencia, no sólo a partir de la dinámica que provoca con la gestión de su Negocio, sino también en un acto planificado de "comunicar su existencia".

Cuando esto último sucede la Organización alcanza una forma específica de ser "percibida", entendida o interpretada entre los agentes a los que ha llegado su comunicación y esta forma le deja de pertenecer para convertirse en propiedad del destinatario del proceso de comunicación. Este tipo de efectos de la comunicación organizacional se llama, en muchos casos, Posicionamiento: un cuadro que forman las percepciones y las interpretaciones que los agentes externos a la Organización se han formado con respecto a ella. Las formas que éste Posicionamiento alcanza entre los agentes están definidas por los propios agentes, les corresponden a ellos, como un efecto natural del estímulo que han recibido por parte de la Organización. Pueden en ciertos casos tener las formas que la Organización ha pretendido y en muchos otros no. Es un caso típico de situaciones que se manejan entre los procesos mentales de la gente.

No es extraño escuchar de directores de negocios lo siguiente: "no importa lo que pensemos con respecto a nosotros, importa lo que la gente piense de nosotros". Esta es una alusión clara hacia los efectos de Posicionamiento y es también una poderosa llamada de atención respecto a las posibilidades que efectivamente tiene la Organización de realizar las cosas de acuerdo a sus mejores conveniencias, especialmente en casos que el Posicionamiento no responda a los propios intereses de la Organización. Este es un proceso en el que la Publicidad tiene responsabilidad gravitante. Y ello no quiere decir, en absoluto, que la Publicidad sea el único factor que activa el proceso de Posicionamiento de la Organización en la mente de la gente, de hecho la propia Organización lo hace progresivamente a partir de sus acciones en el mercado y en el medio ambiente en el que se desenvuelve, pero la Publicidad tiene el poder de multiplicar muchas veces la energía de este proceso.

El Poder de la Publicidad se explica por la capacidad que tiene de acceder a Medios Masivos que le permitan desarrollar la comunicación. Estos medios masivos de comunicación ayudan para que el mensaje llegue a un universo enorme de personas, en lapsos de tiempo muy pequeños.

Quienes sostienen que el Teatro de Operaciones en el que se desarrolla el Conflicto y la Estrategia, es la Mente de las Personas, tienen en la Publicidad y en los medios de comunicación a los que ésta accede, sus herramientas de trabajo principales. Veamos como ejemplo las afirmaciones de Philoleau y Barboteu-Hayotte, en su libro "Marketing de Combate": "A menudo, es útil recordar esta analogía: los medios de comunicación son comparables a las vías del tren, la publicidad a una locomotora, la oferta a los vagones. Los posicionamientos de partida y llegada serían así las estaciones de las que salen y a las que llegan estos trenes".

Véase bien: la Publicidad una locomotora que imprime la fuerza de tracción para el cumplimiento de los objetivos y los intereses organizacionales.

Ahora bien, es comprensible suponer esto si el Teatro de Operaciones lo constituyen exclusivamente las Mentes de las Personas. Entonces el juego cambia, para convertirse únicamente en una gestión de Posicionamientos, y la propia Estrategia de Ventas cambia de orientación, probablemente hasta convertirse en una Estrategia de Posicionamiento, entendiendo que esto último es lo que efectivamente debe venderse.

En este nuevo juego existirían muchas personas de cuyo valor correspondería dudar honestamente, desde los empresarios y los Gerentes hasta el propio STRATEGOS. ¿Terminarían siendo ellos simples administradores de la fenomenología interna de la Organización, suponiendo que las labores de Posicionamiento están siendo dirigidas apropiadamente?, ¿ó más bien se incluirían entre las actividades que sugeriría el "cliché": "hay mucho por hacer detrás de las labores esenciales de Posicionamiento, no olviden que no hablamos sólo de una locomotora, se trata de todo un tren".?

En un juego de esta naturaleza todo terminaría por definirse entre las organizaciones que cuentan con la mayor cantidad de dinero para hacer Publicidad, fuese cual fuese el tipo de la publicidad o el vehículo de comunicación por el que optara. El dinero constituiría la ventaja competitiva por excelencia, dejando de ser por ello mismo "una ventaja" dado que esto último sugiere la existencia de elementos que compiten.

Sería asimismo otro "cliché" la afirmación de hipotéticas ventajas que puedan desarrollarse en la producción del mensaje que se desea comunicar, porque todos estos caminos terminarían por doblarse ante la presencia de un recurso como el dinero, concentrado tan solo en un factor clave de éxito.

¿Qué sucede entonces con la enorme cantidad de Negocios que existen en este planeta y que no tienen magnitudes comparables a un grupo de mega organizaciones en su capacidad de poder hacer Publicidad y comunicarla masivamente?. Si la lógica de la guerra de Posicionamientos en la Mente del Cliente les ha privado de la posibilidad de "comunicarse" con la amplitud y la intensidad de los competidores más grandes, entonces les está reservado un futuro muy modesto, al menos, según dice la misma lógica, hasta el momento que su propio desarrollo le permita ingresar en las "grandes ligas" de la Publicidad y la Comunicación Masiva, suponiendo que una situación tal les permita acceder a ése desarrollo. ¿Dónde está el Negocio?, ¿Para que entonces la Estrategia?.

Las situaciones que presenta la realidad, se oponen sin embargo a las afirmaciones de éste que parece ser un futuro nuevo dogma: existen organizaciones saludables que sustentan negocios muy prósperos más allá del tamaño relativo que tienen en comparación con competidores de mayor magnitud, también existen organizaciones que sostienen dimensiones muy racionales para sus políticas de Comunicación y que tienen éxito en el mercado, organizaciones que recurren a la Publicidad sin considerar estrictamente que ella constituya la locomotora de sus esfuerzos competitivos.

Si se evalúan los ejemplos que libros como el citado "Marketing de Combate" presentan para ilustrar sus conclusiones, se apreciará con claridad que todos ellos se vinculan al mundo de las mega organizaciones y poco o ningún espacio queda reservado al mundo inmenso de negocios que existen más allá de estas organizaciones. Obviamente la temática lo exige.

Pero son precisamente estas mega organizaciones las que se encuentran más distantes (en muchos casos) de cumplir el propósito de sus propios negocios, precisamente porque los tienen "cubiertos" entre consideraciones de política y de burocracia hasta un punto en que los asfixian, literalmente. A Jack Welch, en algún momento CEO (Chairman Executive Officer) de la gigante General Electric se le atribuye la siguiente frase: "introducir el alma de la pequeña empresa en el cuerpo de nuestra gran empresa, ésta es la prioridad" y el comentario de un investigador de negocios decía: "creo haber descubierto por qué funcionan esas pequeñas empresas: están obligadas a hacerlo".

El Negocio como tal (diremos "Negotium"), es un fenómeno de escala pequeña, las magnitudes lo desbordan el momento que su pequeña dimensión lo ha hecho exitoso. Aquí cobra muchísima importancia la capacidad de establecer delicados mecanismos de gestión que sostengan el equilibrio, siempre en beneficio final del propio Negocio.

Todas estas interpretaciones tampoco persiguen desconocer la existencia del Posicionamiento en la vida de las organizaciones, porque ello mismo también constituiría un absurdo. Se trata únicamente de colocar cada cosa en su lugar. El Posicionamiento como tal existe y tiene raíces profundas en la Mente de las personas. Pero el Posicionamiento de la Organización es, en todo caso, un producto del trabajo que la Organización sostiene en el Mercado a lo largo del tiempo. Un trabajo que por fuerza incorpora todo lo que la Organización hace, incluyendo sus campañas publicitarias.

Nuevamente prevalece la figura del Mercado sobre la figura abstracta de la Mente de los Clientes. La naturaleza del Posicionamiento que las personas tienen sobre la oferta de una Organización (o sobre la propia naturaleza de la Organización), se manifiesta en el Mercado. Allí se construyen y se destruyen los Posicionamientos, NO en la Mente de las personas. La Mente es un espacio en el que se procesan los mensajes y las experiencias y donde se establecen eventuales veredictos, que en ningún caso tienen carácter definitivo porque se alimentan sin pausa de nuevos mensajes y experiencias en un continuo que solo tiene final cuando termina el propio Negocio y su afán de competir.

La capacidad de las organizaciones consiste por ello, primero en poder conocer lo que sucede en el Mercado antes que emprender esfuerzos agotadores en tratar de entender lo que sucede en la Mente de las Personas. ¡Esto último ya se ha manifestado en el propio Mercado!. Una Organización tiene toda la posibilidad de entender el Posicionamiento que sostiene entre las personas estudiando la naturaleza del Mercado y su propia situación en él.

La Publicidad por lo tanto debe estar orientada a soportar las tareas que se llevan adelante en el Mercado y no dirigida, exclusivamente, a la Mente de las Personas, constituyéndose de esta manera en un Recurso Estratégico más.

En la lógica de la Estrategia cualquier Recurso Estratégico puede convertirse, circunstancialmente, en la "locomotora" de los esfuerzos competitivos, ora la Publicidad, ora el sistema de distribución, ora el precio, ora los programas promocionales, etc. en función estricta de las necesidades y de las oportunidades que se presenten.

La Publicidad tiene un enorme Poder para Comunicar a las personas lo que la Organización está haciendo en el Mercado, los Medios Masivos de Comunicación pueden acompañar este esfuerzo con mucha eficiencia, especialmente para el caso de negocios que se sustenten en la comercialización de productos de uso masivo, pero la Publicidad no vende nada más allá de la estructura que soporte la oferta de la Organización en el Mercado. La Estrategia vende, la Publicidad, por sí sola, no; al menos si se quiere entender el proceso de venta como algo superior a una anecdótica transacción de bienes entre las personas.

Hace cincuenta años, Orson Wells transmitía un programa radial en el que hacía referencia a una obra literaria que describía una invasión de extraterrestres a nuestro planeta. El mensaje radial se oía tan auténtico que mucha gente efectivamente creyó que se producía un ataque de seres del espacio exterior.

Cuentan que se produjo un estado colectivo de pánico que obligó a la emisora a contextualizar enfáticamente el mensaje que transmitía. La gente por un momento creyó aquello que escuchaba y

probablemente lo hubiera creído por más tiempo si la propia emisora no aclaraba las cosas, pero hubiera llegado el momento en que toda evidencia habría demostrado lo opuesto y el hecho terminaría convirtiéndose en una anécdota de salón.

Las Organizaciones piensan, muchas veces, que la gente es tonta y lastimosamente no son pocos los casos en que los Publicistas encabezan la lista de este peligroso juicio. La verdad es, por supuesto, diferente, la gente no es tonta y la Publicidad no puede jugar indefinidamente con procesos mentales que no se complementen con Evidencia concreta. En caso contrario la oferta de las organizaciones termina por convertirse en una anécdota, a lo sumo una tan interesante como la de un ataque extraterrestre.

¿Por qué se decía inicialmente que la Publicidad podía entenderse como una arma “no convencional” entre los Recursos Estratégicos?

Primero: porque bien utilizada puede tener, individualmente, mayor poder que las otras armas a las que puede recurrir la Estrategia.

Segundo: porque es una importante arma de Disuasión, dado que su uso masivo está reservado para aquellas organizaciones que tengan los suficientes recursos financieros para utilizarla a discreción.

Tercero: porque su utilización en proporciones similares puede conducir a los competidores a una situación de estancamiento, que no privilegie la utilización óptima del resto de los Recursos Estratégicos.

Cuarto: porque un mal uso de la Publicidad, especialmente de alcance masivo, puede alterar las percepciones de los agentes del mercado de una manera negativa que no podrá ser revertida fácilmente por la actuación del resto de los Recursos Estratégicos.

BIOGRAFIA DEL AUTOR

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 del portal www.elstrategos.com