

MARKETING



RAÚL PERALDA FORTUNY

El contexto del marketing, desde el relacionado con mercancías hasta el dedicado a la política, pasando por servicios médicos y marketing para fines sociales, se ha vuelto incierto y ambiguo, y cada vez más estresado. La presión competitiva es asfixiante. Por esta razón el marketing, como el encargado de promover y gestionar intercambios, está tomando un protagonismo cada vez mayor. Pero al mismo tiempo se ha transformado en un arte (¿o ciencia?) mucho más difícil de aplicar con eficacia. Más allá del Posicionamiento, estamos ya en el marketing emocional competitivo.

Más allá del posicionamiento, el marketing emocional competitivo

Es evidente que, desde la época en la que los clientes tenían que aceptar lo que se les ofrecía sin rechistar, a la situación actual en la que son los oferentes los que tienen que empezar a hacer lo que los clientes mandan, las cosas han evolucionado mucho. Ha habido etapas diferentes y en cada una hubo que encontrar la manera adecuada para que el intercambio se produjera.

Al principio solo se trataba de tener un producto que ofrecer, pues la demanda, normalmente insatisfecha y ávida, se preocupaba de obtenerlo. Luego fue necesario tener dinero para contar lo que se hacía y tratar de que se enterara cuanto más gente mejor. Más tarde hizo falta una proposición de venta única para que los clientes entendieran lo que se les ofrecía. David Ogilvy impulsó la importancia de la imagen corporativa. Y en los últimos años hizo falta un proyecto de posicionamiento estratégico para competir mejor.

Sin embargo la evolución sigue y las cosas día a día se hacen más complejas para los responsables de marketing. Ahora nada de eso es suficiente y está empezando a hacer falta algo más.

Cinco ideas básicas

Para entrar en tema conviene recordar algunas ideas básicas que, aunque todavía muchos pasan por alto, son absolutamente imprescindibles para enfocar correctamente el problema:

1. **Los mercados son personas.** No se trata de un todo, una cosa íntegra, se trata de conjuntos de individuos, seres humanos, cada uno con capacidad de decisión propia. Y, cuando las relaciones se formalizan entre personas jurídicas, desde empresas a comunidades de países, siempre la negociación y la firma de los acuerdos se lleva a cabo entre personas físicas que las representan. Por tanto es indiscutible que en cualquier acuerdo, o desacuerdo, relacionado con un intercambio hay una carga de subjetividad que aportan tanto las personas físicas que demandan como las que ofrecen.

2. **Las percepciones son la base del conocimiento y de la toma de decisiones.** Las personas físicas toman sus decisiones en función de cómo

han seleccionado, organizado, elaborado e, incluso, manipulado la información que reciben del exterior. Es la percepción, el conocimiento o sensación interior que resulta de las impresiones materiales hechas por los sentidos. Para quienes tienen que tomar una decisión, ya sea por cuenta propia o en representación de personas jurídicas, la realidad objetiva no existe es la que hay en su mente. Es a través de la percepción cómo los seres humanos vemos nuestro entorno y lo que ocurre en él y las decisiones se toman siempre en base a nuestra forma particular de verlo.

3. **Las confrontaciones en marketing ocurren en la mente de las personas físicas que toman las decisiones a favor de una oferta o de otra.** La mente es el centro de mando y control de los seres humanos. Por tanto es de allí de donde salen las órdenes. Unas órdenes absolutamente

Para tener éxito hay que descubrir una proposición emocional única, que haga nuestra oferta más especial para los clientes que la de nuestros competidores.

condicionadas por la cantidad y forma en que se ha almacenado la información recibida. Es decir, en marketing la objetividad no es más que la subjetividad más generalizada.

4. **El marketing no es una confrontación de productos, servicios, personas, empresas, instituciones o países, es una confrontación de las percepciones que los clientes hayan guardado en su mente con relación a ellos.** El producto que triunfa no es el mejor, es el que es percibido como el mejor por un número mayor de clientes potenciales. Este principio simple, claro y de sentido común ha sido la base del posicionamiento, que Jack Trout caracterizó en 1969 y que ha demostrado ser la metodología competitiva más eficaz. Al menos hasta ahora...

5. **La herramienta fundamental en marketing es la comunicación.** Se puede disponer del producto o servicio más adecuados, pero, si no se comunica de forma clara, que influya en la mente de quienes lo necesitan o desean más positivamente de lo que influya lo que ofrecen los competidores, es como si no existiera.

No todo es posicionamiento

Hasta aquí, entendiendo con claridad los cinco puntos mencionados, era posible desarrollar una estrategia competitiva que permitiera destacar-



MARKETING



se de los competidores. Lo mismo servía para un producto, un servicio, una empresa, una institución nacional o internacional, un país, un político o, incluso, para una persona común.

Se trataba de seguir unos principios orientados a apropiarse en la mente de los clientes del genérico de la categoría de un atributo o una característica concreta de aquello que se ofreciera que resultara más estimulante que lo que proponían los demás competidores. Así Gillette ha sido a lo largo del Siglo XX, y lo es aún, el sinónimo de hojas de afeitar, Volvo es aún el coche *más seguro* y el *walkman* de Sony se ha transformado en el mini equipo portátil de sonido por excelencia.

De hecho todavía hay muchas oportunidades para hacerse un lugar interesante en muchos sectores y mercados con nuestro método de posicionamiento competitivo.

Sin embargo en los últimos años han ocurrido algunas cosas que complican este panorama y que han permitido éxitos que el posicionamiento no explica del todo. Es el caso de Walt Disney, Virgin, General Electric o Zara. No se puede decir que se hayan transformado en el genérico de una categoría, ni que se hayan apropiado de un atributo o de una característica concreta. Hay algo más profundo, más intangible, que los vincula a sus clientes. Es más un sentimiento que el resultado de crear una percepción relacionada directamente con lo que se ofrece.

¿Qué ha cambiado?

En realidad hay cosas que se han intensificado y otras son nuevas como consecuencia de una reestructuración general:

1. La competencia ha explotado. Como si de un fenómeno nuclear se tratara se ha producido una reacción en cadena. No se trata solo de un mundo más global e interconectado. Lo que ocurre es que hoy todo el mundo está detrás de los clientes de todo el mundo, en todas las partes del mundo, las 24 horas del día y los 365 días del año. Hoy para cada necesidad o deseo hay una gama tan amplia de opciones que era inimaginable unos pocos años atrás.

Hoy algo tan simple como decidir qué vamos a cenar puede provocar estrés. Desde la posibilidad de comprar en el supermercado de la esquina cualquier clase de alimento natural proveniente del rincón más lejano del planeta hasta llamar a alguien que traiga el menú más sofisticado a nuestra casa, pasando por comprar una exquisita pasta, con la salsa que se nos ocurra, que con un simple toque de microondas queda lista para servir. Pero, si se prefiere pasar el rato viendo una película mientras distraemos al estómago con unos nachos y unas palomitas por el mismo precio que la cena, también lo podemos hacer.

Así pues la competencia va mucho más allá de la disputa por las necesidades o deseos, más o menos similares, de los clientes potenciales.

El primer principio del marketing emocional es desarrollar mucho más la capacidad de comprender a los demás para activar sus emociones en beneficio de nuestra oferta.

La pelea competitiva es por los presupuestos de los clientes. *No cambie el coche, venga 15 días al Caribe*. Está claro que para los oferentes el asunto es mucho más complicado; los demandantes tienen demasiadas opciones.

2. El competidor o el aliado puede ser cualquiera y venir de cualquier parte. Está muy claro, hablando otra vez de comida, que si bien antes los restaurantes competían solo entre sí en función de la categoría ahora ya nos es tan así. Un espectáculo deportivo transmitido por televisión a la hora de cenar de un viernes o un sábado deja sin comensales hasta a los restaurantes más sofisticados. Aunque esto, naturalmente favorece a los que lleven la comida a casa, por ejemplo a las *pizzerías* que llegan antes de 30 minutos.

3. Los productos son cada vez más iguales. Gracias a la democratización de la tecnología y el *know-how* los productos y los servicios son cada día más parecidos, se puede decir que exactamente iguales en lo que a características y prestaciones se refiere. Por un lado, todos los fabricantes utilizan los mismos equipos y procesos para fabricarlos, y, por otro, quienes dan servicios ya dependen más de la infraestructura que utilizan que de su capacidad y experiencia personal. Hasta los médicos son sustituidos por robots que hacen cirugía automatizada independientemente de la habilidad manual del cirujano.

Y, como hay tantos productos y servicios disponibles, es también cada día más difícil identificar un atributo o una característica que los diferencien. Es más fácil inventar una categoría nueva en la que ser el primero y tratar de apropiarse del genérico que encontrar un atributo o una característica que aún no se la haya atribuido otro competidor.

4. Los productos puros y los servicios puros ya no interesan. Hoy un producto que pretenda tener éxito debe ir acompañado de los servicios necesarios para su adquisición y utilización. Por tanto quienes ofrecen productos tienen que desarrollar constantemente servicios complementarios que hagan la vida más fácil a sus usuarios. Por otro lado, quienes ofrecen servicios, desde bancos de inversión a dentistas, deben renovar mucho más a menudo que antes sus soportes físicos para mantener la garantía de su fiabilidad.

5. Más que intercambio (normalmente de algo por dinero) hay que buscar la complementación. Es sabido que los demandantes no compran productos o servicios, buscan soluciones a los problemas que creen tener. Igual cuando compran un

MARKETING



champú que cuando votan por un candidato político. Por tanto más que hablar de intercambio hay que hablar de complementación. Se puede aplicar un enfoque similar al que el doctor Daniel Goleman desarrolla en su libro *Inteligencia emocional* para explicar por qué triunfan las personas en las organizaciones.

Dice Goleman que no son aquellos de coeficiente intelectual más alto los que tienen el ascenso asegurado. Son los de mayor capacidad para reconocer sus sentimientos y los ajenos, para motivarse y manejar bien las emociones en ellos mismos y en las personas con las que se relacionan los que destacan. En marketing se trata también de relaciones entre personas, por consiguiente la eficacia operativa (un buen producto, al precio adecuado, accesible para todos los que lo quieran comprar) se puede asimilar en la teoría de la inteligencia emocional al coeficiente intelectual. Algo absolutamente imprescindible, pero de ninguna manera suficiente para alcanzar el éxito. Para triunfar hará falta desarrollar una gran capacidad de relación con los clientes actuales y potenciales, mayor que la de los competidores. Habrá que hacerles sentir que nuestra preocupación y capacidad para solucionar sus problemas es mayor que la de los demás.

6. La marca es el nexo de unión entre el oferente y el demandante. Con la existencia de tantos productos y servicios prácticamente iguales sólo hay una forma de distinguir unos de otros. Es por el nombre, la marca. La esencia del proceso de intercambio que el demandante y el oferente puedan expresar de forma simple y clara lo que se ofrece o se demanda. Es la única forma por la que desde la mente de quien necesita o desea algo se puede iniciar el proceso de elección entre todas las alternativas posibles.

Volviendo a la comparación con

lo desarrollado por el doctor Goleman, en el mundo del trabajo empresarial y profesional un coeficiente intelectual mínimo es como la eficacia operativa en marketing, condición *sine qua non* para entrar o mantenerse en el juego. Pero para avanzar más que los demás en la escala jerárquica es necesario desarrollar las habilidades de la inteligencia emocional. En marketing se trata de diferenciarse y ser preferido.

Durante las últimas décadas del Siglo XX el posicionamiento ha sido la estrategia competitiva más eficaz para lograr esa diferenciación y preferencia. Pero ya hay tantas ofertas, hay tantas formas de resolver problemas parecidos que se hace muy difícil encontrar una idea o un concepto relacionado con el producto o el servicio para diferenciarlo de los que compiten con él. Hace falta, pues, algo más, una herramienta nueva, el marketing emocional competitivo.

En realidad como casi todo lo que parece nuevo en marketing, no es más que sentido común aplicado con una metodología lógica y estructurada. Su enunciado es simple: Todas las decisiones relacionadas con la aceptación de propuestas de cosas que se necesitan o desean están condicionadas fundamentalmente por aspectos emocionales, más que racionales, que afectan a quienes toman la decisión.

La UEP permite hacer divertida la oferta de productos o servicios que son por naturaleza aburridos o que ya son tan comunes que resulta difícil que sorprendan, atraigan y estimulen la demanda.

Y la aceptación de una propuesta determinada, en lugar de otras disponibles, depende de que la emoción favorable que genere en los demandantes sea mayor que la generada por las que compiten con ella.

Estamos hablando, pues, de una gestión de marketing mucho más orientada a un complejo manejo de juegos emocionales, valores, actitudes y creencias. Todos ellos condicionados fundamentalmente por las percepciones existentes en la mente de aquellos a los que se quiere convencer de que acepten o hagan algo que se les propone.

Para ello hay que cumplir con algunos principios, unos ya conocidos, que habrá que reenfoque y otros más nuevos desde la perspectiva del marketing.

Los cinco principios del ME

Aunque este artículo no pretende ser más que un ensayo preliminar para el que hacen falta algunos ejercicios más de pensamiento lateral, se pueden enumerar los siguientes principios de marketing emocional:

1. Desarrollar mucho más la capacidad de comprender a los demás para activar sus emociones en beneficio de nuestra oferta. Se trata de un ejercicio muy a fondo de pensamiento de afuera hacia adentro. Lo que realmente importa es lo que piensan aquellos a los que dirigimos nuestros esfuerzos, y no lo que nosotros creemos que ellos deberían pensar. Ya no se trata de imponer, ni siquiera de convencer, se trata de motivar, estimular y, si es posible, cautivar.

2. Hay que orientar la oferta mucho más hacia el servicio; debe crearse la percepción de que nuestra oferta aporta la solución más completa que las otras. Se trata de estudiar y asimilar a fondo como entienden, asimilan, aplican y/o utilizan los clientes aquello que les ofrecemos y pretendemos que acepten.

3. Hay que desarrollar una empatía oferente/demandante que cree vínculos fuertes y duraderos, que sean más intensos que los que tienen los competidores posibles. Empatía es la participación afectiva, y por lo común emotiva, de un sujeto en una realidad ajena. Como dice el doctor Goleman, "percibir lo que sienten los demás, ser capaces de ver las cosas desde su perspectiva y cultivar la afinidad con una amplia diversidad de personas".

Esto es lo que en marketing dará aquello tan apetecido que se llama cuota de mercado. Pero hay un matiz que tal vez el doctor Goleman no ha profundizado suficientemente. Es el



de la competencia. Esos directivos que triunfan, gracias a sus habilidades de inteligencia emocional, destacan frente a otros, con los que en realidad compiten por ascender en la escala jerárquica. Es igual en el contexto del intercambio, aunque tal vez aquí la presión competitiva por atraer a los mismos clientes es mucho mayor y, sobre todo, mucho más evidente.

4. Hay que crear un nombre que no solo permita hacer referencia a una propuesta determinada sino que también vincule emocionalmente lo que se ofrece con lo que los clientes demandan. Los nombres, las marcas, no sólo deben servir como medio de distinción de unas ofertas con otras, deben crear vínculos emocionales relacionados con la fiabilidad y la satisfacción.

5. Hay que crear una propuesta emocional única. Así como durante muchos años se demostró la utilidad de la Unique Selling Proposition (USP), ahora hay que crear una Unique Emotional Proposition (UEP), buscando alcanzar una inclinación muy viva de la mayor cantidad posible de demandantes (con recursos) hacia nuestra oferta. Es decir se trata de algo parecido a encender una pasión que termine en amor duradero,

lo más *monogámico* que se pueda lograr.

Esta herramienta permite además hacer divertida la oferta de productos o servicios que son por naturaleza aburridos o que ya son tan comunes que resulta difícil sorprender, atraer y estilumar para su uso a los demandantes. En la búsqueda de ese vínculo duradero a través de una UEP serán necesarias referencias que pueden parecer muy ajenas a lo relacionado con el contenido de la oferta. Por ejemplo, el humor, el afecto personal, el arte, la creatividad, las creencias, los valores, etc.

Analizando los grandes éxitos empresariales de los años más recientes vemos que aunque hayan empezado

En realidad como casi todo lo que parece nuevo en marketing, no es más que sentido común aplicado con una metodología lógica y estructurada.

a distinguirse por eficacia operativa y luego se hayan posicionado adecuadamente la ventaja verdadera la han alcanzado cuando han logrado vincularse emocionalmente con sus clientes, tanto actuales como potenciales. Se puede recordar otra vez a Walt Disney, a Virgin, a General Electric, a Zara (uno de los últimos). Pero se podrían agregar a Chanel, Louis Vuitton, Swatch, Nike, etc.. En coches, Mercedes Benz, a Porsche, al VW Escarabajo, a los coches todo terreno, etc. Del otro lado está, por ejemplo, el Smart, un coche con gran eficacia operativa para el transporte urbano, claramente diferenciado, pero que no se termina de vincular emocionalmente mejor que los competidores que ya estaban.

Está muy claro que en este mundo global de ofertas cada día más iguales, con clientes potenciales cada día más enterados, pero también mucho más mareados por la explosión de las posibilidades de elección, hay que afinar el seso y buscar otras formas más eficaces para diferenciarse y ser preferidos, y para que esa diferenciación y preferencia dure lo más posible.

Este nuevo enfoque de marketing emocional competitivo con una clara propuesta emocional única tal vez pueda ayudar a encontrar una solución a los responsables de promover intercambios en un contexto, como se menciona al principio del artículo, incierto y ambiguo, y cada vez más estresado. □

(*)RAÚL PERALBA FORTUNY es socio fundador de SWAP Consulting (miembro de Trout&Partners), asesores en competitividad internacional.