

MARKETING HUMANÍSTICO

La génesis del Marketing

Human to Human



Philip Kotler
Waldemar Pfoertsch
Uwe Sponholz

Prólogo de Reynaldo Rivera
Equipo de traducción: Damián Mazzotta - Reynaldo Rivera

MARKETING HUMANÍSTICO

La génesis del Marketing

Human
to
Human

H2H

PHILIP KOTLER

WALDEMAR PFOERTSCH

UWE SPONHOLZ

Prólogo de Reynaldo Rivera

Equipo de traducción:
Damián Mazzotta-Reynaldo Rivera



Kotler, Philip

Marketing humanístico : la génesis del marketing / Philip Kotler ; Waldemar Pfoertsch ; Uwe Sponholz. - 1a ed - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : LID Editorial Empresarial ; Universidad Austral, 2024.

Libro digital, EPUB

Archivo Digital: descarga y online

Traducción de: Reynaldo Rivera ; Damián Mazzotta.

ISBN 978-987-4467-50-8 I

1. Marketing. 2. Marketing Social. I. Pfoertsch, Waldemar. II. Sponholz, Uwe. III. Rivera, Reynaldo, trad. IV. Mazzotta, Damián, trad. V. Título.

CDD 658.802

© LID Editorial Empresarial SRL, 2024, de esta edición

© Asociación Civil de Estudios Superiores (Aces) - Universidad Austral, 2024, de esta edición

LID Editorial Empresarial, S.R.L.

A. Magariños Cervantes 1592 – CABA – Argentina

argentina@lidbusinessmedia.com

@lideditorialarg

Traducido de la edición en inglés: H2H The genesis of Human-to-human Marketing

Autores: Philip Kotler - Waldemar Pfoertsch - Uwe Sponholz. Publicada por Springer Nature.

ISBN: 978-3-030-59530-2

Todos los derechos reservados.

© Mazzotta, Damián, 2024, de esta traducción

© Rivera, Reynaldo, 2024, de esta traducción

ISBN 978-987-4467-49-2

Dirección general: Lía Sottanis

Dirección editorial: María Laura Caruso

Edición: María Laura Caruso

Corrección: Marisol Rey

Diseño de interior: Cecilia Ricci

Armado de interiores: Verónica Matulich

Diseño de cubierta: Cecilia Ricci

Equipo de traducción: Reynaldo Rivera – Damián Mazzotta

Libro de edición argentina, 1000 ejemplares impresos en Grupo 6 SRL, durante el mes de marzo 2024.

Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723.

No se permite la reproducción total o parcial, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del editor. Su infracción está penada por las leyes 11.723 y 25.446.

Editorial y patrocinadores respetan íntegramente los textos de los autores, sin que ello suponga compartir lo expresado en ellos.

Te escuchamos. Escríbenos con tus sugerencias, dudas, errores que veas o lo que quieras.

Te contestaremos, seguro: argentina@lidbusinessmedia.com

ÍNDICE

PRÓLOGO A LA EDICIÓN EN ESPAÑOL	5
UNA PERSPECTIVA HUMANISTA PARA LA EDUCACIÓN EN MARKETING	12
PREFACIO A LA EDICIÓN ORIGINAL	15
1. EL ESTADO ACTUAL DEL MARKETING	19
Resumen	19
1.1. Marketing: <i>¿quo vadis?</i>	21
1.2. Empresas con propósito: pioneras de la filosofía H2H.	26
1.3. Desafío de la gestión sustentable	28
1.4. La evolución hacia el h2h marketing	32
Rescapitulación	44
Preguntas para reflexionar	44
Referencias	45
2. EL NUEVO PARADIGMA: EL H2H MARKETING	49
Resumen	49
2.1. El modelo de h2h marketing: los tres factores influyentes	56
2.2. Design thinking	58
2.2.1. Design thinking como mentalidad	63
2.2.2. El design thinking como método y caja de herramientas	65
2.2.3. Definiendo los requisitos organizativos preliminares	68
2.2.4. Design thinking para el nuevo marketing	70
2.3. La lógica dominante de servicio	73
2.3.1. Premisas fundamentales de la lds	75
2.3.2. Creación de valor en la lógica dominante de servicio	82
2.3.3. Ecosistemas de servicios	84
2.3.4. La transición práctica de lds a lds	86
2.4. Digitalización	88
2.4.1. Digitalización que cambia el modus operandi	88
2.4.2. El impacto de la digitalización en el marketing: desmaterialización e individualización de la propuesta de valor	95
2.4.3. El impacto de la digitalización en el marketing: nuevo comportamiento de los clientes	98
2.4.4. El impacto de la digitalización en el marketing: nueva relación entre proveedor y cliente	101
2.4.5. Digitalización para un mejor marketing	103
Rescapitulación	104
Preguntas para reflexionar	105
Referencias	105
3. MENTALIDAD H2H: FUNDAMENTOS	111
Resumen	111
3.1. La orientación al mercado como mentalidad del marketing tradicional	113
3.2. Explicando la mentalidad H2H	119
3.2.1. Centrado en el ser humano	119
3.2.2. Orientación al servicio	121
3.2.3. Agilidad y experimentalismo	123
3.2.4. Interés empático en otras perspectivas	124
3.3. La mentalidad H2H dentro del modelo de h2h marketing	125
Rescapitulación	128
Preguntas para reflexionar	128
Referencias	128

4. GESTIÓN H2H: PONER FOCO EN LA CONFIANZA Y EN LA MARCA	131
Resumen	131
4.1. Gestión de la confianza H2H	133
4.1.1. La gran crisis de confianza: una oportunidad para que las empresas prosperen	134
4.1.2. Gestión de la confianza H2H en la práctica	135
4.1.3. Activismo de marca: repensar la rsc	137
4.1.4. Optimización de los resultados con la gestión de la experiencia del cliente	140
4.1.5. Construir una reputación sólida	144
4.2. Gestión de la marca H2H	148
4.2.1. Gestión holística de la marca	149
4.2.2. Factor lds: desarrollo de una nueva lógica de marca	153
4.2.3. Digitalización de factores: la nueva ruta del cliente en la era de la conectividad	159
4.2.4. Factor design thinking: diseño formativo de marca	165
4.3. Branding en el H2H marketing	168
Rescapitulación	172
Preguntas para reflexionar	173
Referencias	173
5. REPENSAR EL MARKETING OPERATIVO: EL PROCESO H2H	175
Resumen	175
5.1. Servicio H2H	176
5.1.1. Evolución del marketing mix	177
5.1.2. El proceso H2H	184
5.1.3. El H2H marketing en el difuso front-end de la innovación	185
5.1.4. Elementos de la cocreación y propuesta de valor	189
5.1.5. Marketing operativo como proceso iterativo a través del h2h canvas	191
5.2. El proceso H2H: una mirada de cerca	192
5.2.1. Problema H2H	193
5.2.2. Generación de conocimientos humanos (human insights)	196
5.2.3. Aprovechar el conocimiento y las habilidades de las redes	201
5.2.4. Productos y servicios como servicio para el cliente	202
5.2.5. Informar, asesorar y entretener con contenido de valor	209
5.2.6. Establecimiento de objetivos, mapeo de audiencias y planificación	213
5.2.7. Acceso: poner la propuesta de valor a disposición de los clientes	218
5.2.8. Socialización del comercio electrónico	222
5.3. El proceso h2h como proceso operativo del h2h marketing	223
Rescapitulación	225
Preguntas para reflexionar	226
Referencias	226
6. ENCONTRAR SENTIDO EN UN MUNDO PROBLEMÁTICO	231
Resumen	231
6.1. Y el mundo despierta	237
6.2. El futuro en resonancia	244
6.3. Terminando la historia	246
Preguntas para reflexionar	248
Referencias	249



**Índice temático, de abreviaturas,
de figuras, de tablas y empresas
encuéntrelos en este QR.**

PRÓLOGO A LA EDICIÓN EN ESPAÑOL

Reynaldo Rivera, PhD (Universidad Austral)

<ESTE PRÓLOGO NO FUE ESCRITO CON INTELIGENCIA ARTIFICIAL>

Parfraseando a María Kodama,¹ prologar un libro del Prof. Kotler “sería una tarea para mí inabordable por mucho motivos que no vienen al caso. Prefiero que esto sea solo una nota explicativa”. Podría aproximarse a lo que Borges definía como “una especie lateral de la crítica”.² Esta vez, una crítica favorable a la obra del maestro, dado que quien lo escribe no pasa de ser un aprendiz de discípulo, que habita una realidad del profundo sur global, marcada por la garra de la inhumanidad que este libro intenta revertir a través del arte menos pensado: el Marketing.

Confianza = Design Thinking + Lógica Dominante de Servicio + Digitalización

Los autores de *Marketing Humanístico: la génesis del H2H* construyen, a través del esquema del “viaje del héroe” propuesto por Joseph Campbell, una narración que mira al futuro. Una narración que es una llamada al renacer (¿o deconstrucción?) del Marketing.

Como toda génesis de una nueva perspectiva o mentalidad, H2H Marketing comienza con la presentación del problema que desafía la creatividad, describe sus principales personajes y el contexto en el que se desenvuelven. Poco a poco, a partir del segundo capítulo, se desvelan los actores principales (el diseño, el servicio y la digitalización), que desplegarán su influencia (acción comunicativa y, por lo tanto, transformativa) en tres niveles: el estratégico (Mentalidad H2H), el gerencial (Gestión H2H) y el procesual u operativo (Proceso H2H). Esas tres capas dan al Marketing la estructura necesaria para articular los principales factores del cambio, que tienen como objetivo no solo el triple impacto de las organizaciones con propósito (financiero, medioambiental y social), sino también diseñar (utilizando un Canvas humanístico) y actuar relaciones (a través de diálogos digitalizados de cocreación) que permitan dar sentido a un mundo sumamente complejo. Desde este punto de vista, es decir, desde la necesidad de que

1 Kodama, M. (23 de diciembre de 2018). Borges todo el año: María Kodama: Inscripción (prólogo 1993) para “El tamaño de mi esperanza”. *Borges todo el año*. Obtenido de <https://borgestodoelano.blogspot.com/2018/12/maria-kodama-inscripcion-prologo-1993.html>

2 Damiano, P. (10 de enero de 2023). *Jorge Luis Borges: “Prólogo de prólogos”*. Obtenido de <https://patriciadamiano.blogspot.com/2023/01/jorge-luis-borges-prologo-de-prologos.html>

la innovación que genera el Marketing sea una innovación de sentido (humano, trascendente), será interesante en el futuro explorar las conexiones entre el H2H Marketing y el diseño de sentido propuesto por Verganti.³

Un libro como *Marketing humanístico: la génesis del H2H Marketing* que proponga la génesis de un nuevo Marketing, prepara la disciplina para una nueva (post)modernidad, caracterizada por la inteligencia artificial, la crisis climática y la aceleración social⁴. Así presentado, podría parecer un texto para estudiar, reflexionar, investigar. Sin embargo, ese no es el estilo de Kotler, Pfoertsch y Sponholz, al contrario, todo el texto es una invitación a la acción, un viaje que alterna paisajes de indispensable teoría con casos de empresas que implementan, con mayor o menor éxito (como es el caso de The Body Shop), las propuestas de la Mentalidad H2H. De esa manera, ofrece un modelo nuevo e innovador que integra paradigmas, y que ayudará a los profesionales del Marketing a diseñar, implementar y evaluar estrategias y modelos sustentables de negocios que generen no solo triple impacto, sino, sobre todo, el principal recurso para una organización: la confianza de sus stakeholders.

Si el dinero no es otra cosa que un artefacto que permite la circulación del poder y las relaciones, la confianza es, para el H2H Marketing, “la moneda definitiva para el Marketing en el mundo actual”. La comunicación como gestión de la confianza y de la marca es el pilar estratégico del Marketing, e implica crear confianza dando respuesta a los desafíos socioculturales, gestionando la experiencia del usuario (que es un cocreador del servicio). De esa manera, se construye la reputación de la organización, que se refleja en ese componente identitario y simbólico que llamamos *marca*.

H2H Marketing no solo brinda un algoritmo para la innovación y renovación de las organizaciones, sino que da las pistas para repensar el rol de la comunicación y el del diseño en las estrategias de Marketing y el management en general. Si la confianza es la moneda definitiva y el nuevo paradigma implica priorizar (poner en el centro) a las personas, la Mentalidad H2H puede ser concebida como un esquema o marco (*framework*) para el diseño e implementación de las comunicaciones integradas de Marketing.⁵ Estas buscan generar, a través de procesos,

-
- 3 Verganti, R. (2009). *Design Driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean*. Boston: Harvard Business Press; Verganti, R. (2017). *Overcrowded: Designing Meaningful Products in a World Amash with Ideas* (1st ed.). Cambridge: The MIT Press.
 - 4 Rosa, H. (2013). *Social Acceleration: A New Theory of Modernity*. New York: Columbia University Press.
 - 5 Kliatchko, J. G., y Schultz, D. E. (2014). Twenty years of IMC. *International Journal of Advertising*, 33(2), 373-390. <https://doi.org/10.2501/IJA-33-2-373-390>; Schultz, D. E., y Schultz, H. (2003). IMC, *The Next Generation: Five Steps for Delivering Value and Measuring*

canales, contenidos y marca, un diálogo entre la organización y sus stakeholders que anteponga y priorice ya no el producto, sino los problemas humanos.

Una estrategia H2H centrada en las personas y sus problemas es el camino para que la identidad (marca) de la organización y su mensaje (su propia historia) “resuenen” en los agentes con los cuales dialoga (audiencia, *stakeholders*). Es en este punto donde H2H conecta con los nuevos esquemas de “comunicaciones integradas”.⁶

SOLUCIONES, SERVICIOS Y LA CONEXIÓN SOCIOLÓGICA

El H2H Marketing adopta el paradigma de la Lógica Dominante de Servicio⁷. Eso implica que lo central en las relaciones de mercado no es el producto o servicio, sino el codiseño y la cocreación de valor entre los distintos agentes que intervienen en los procesos organizacionales. Lo que se intercambia entre una empresa y sus usuarios o clientes no es un “producto terminado”, sino conocimientos, recursos, experiencias, etc. Es decir, el vínculo no está cerrado a un objeto o prestación; por el contrario, lo fundamental, lo que continúa durante la fase de fidelización, es la relación.

Las relaciones de marketing son propuestas de servicios que se crean conjuntamente gracias a la capacidad de actuar sobre recursos tangibles o intangibles y que se intercambian en beneficio mutuo. El valor diseñado en el proceso es capturado y comunicado por orquestadores estratégicos que tienen la competencia de gestionar ecosistemas empresariales complejos que actúan bajo la forma y la dinámica de las redes.⁸

Es en este aspecto donde H2H Marketing propone una vía poco transitada del Marketing, que permite desvelar su conexión menos conocida con la Sociología, especialmente la de orientación relacional.

El Marketing Humanístico H2H es la *praxis* que facilita la emergencia de bienes relacionales, es decir, experiencias humanas y organizacionales generadas a través de procesos comunicacionales que crean capital social, fluyen en interacciones libres, pueden crecer y compartirse de manera indefinida. “Desde esta perspectiva relacional, las interacciones entre los agentes implicados en un

Returns Using Marketing Communication. Ohio: McGraw Hill Professional; Schultz, D., Tannenbaum, S., y Lauterborn, R. (2007). *Comunicaciones de marketing integradas* (2º ed.). Barcelona: Ediciones Granica.

6 Kliatchko, J., y Uttamchandani, R. (2024). A New Framework for IMC Planning. *Journal of Marketing Communications*, 30(2), 201-220. <https://doi.org/10.1080/13527266.2023.2275146>

7 Lusch, R. F., y Vargo, S. L. (2014). *The Service-dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*. New York: Routledge.

8 Rivera, R. (2023). Humanistic marketing and digitalization for quality of life and sustainability: A theoretical approach. *Revista Empresa y Humanismo*, 26(2), 185-210.

proceso de marketing, que son un continuo de puntos de contacto durante un viaje circular, generan un valor que trasciende la dimensión económica de un intercambio. De hecho, las estrategias de marketing buscan la fidelización y las relaciones a largo plazo con los usuarios y clientes”.⁹ Como se explica en H2H Marketing, las “marcas de hoy en día son identificativas, informativas y simbólicas y tienen una función de interacción social”. Por ese motivo, “la imagen de marca se construye dinámicamente a través de la interacción social”.

Desde una lógica de servicios, las estrategias de Marketing orientan positivamente las decisiones de los usuarios (sean estos consumidores u otras organizaciones) como lo hace la educación. Los autores de H2H no son los primeros en afirmar que el futuro del Marketing pasa por la educación de los consumidores¹⁰. Es una consecuencia lógica de la relación de confianza que busca crear la Mentalidad H2H, en la que, según explican los autores, el “núcleo de la comunicación ya no es el producto en sí, sino los métodos, los estilos de vida y las creencias superiores; cosas que como humanos compartimos”. Servir para resolver un problema humano de manera auténtica¹¹ es el camino para liderar el mercado, posicionar la marca, humanizarla y “resonar” junto a los clientes, que es la base para cocrear la experiencia. Eso exige que la empresa que implementa una estrategia de Marketing busque prioritariamente cooperar con sus usuarios para que estos alcancen sus objetivos.

H2H Marketing propone que la gestión y los procesos humanísticos se orienten a maximizar de manera colaborativa los beneficios para todos los grupos de interés. El propósito y el compromiso organizacional por el bien común se convierte en una ventaja competitiva. Así es como H2H Marketing implica una propuesta (arriesgada) de modelo organizacional, de liderazgo y, en último término, de “transformación social integral del capitalismo”. De hecho, los autores se arriesgan a afirmar que vivimos en la “edad de la trascendencia”, en la que las necesidades, los deseos y las aspiraciones de los clientes están cambiando, centrándose en el propósito, la pasión y la experiencia más allá de las necesidades materialistas. Esta obra abre así la puerta a que las políticas públicas, las economías de redes y plataforma, y los programas de Marketing social orientados a la promoción de la calidad de vida sean diseñados, implementados y evaluados desde la nueva lógica H2H, que implica la trífeca de Design Thinking (DT), Lógica Dominante de Servicio (LDS) y Digitalización (D).

MARKETING, DISEÑO Y DIGITALIZACIÓN

Kotler y cols. afirman: “Detrás del concepto de innovación de la experiencia hay una comprensión fundamentalmente diferente de cómo se crea valor y qué

9 Rivera, R. (2023), *op. cit.*, p. 200.

10 Fogg-Meade, E. (1901). The Place of Advertising in Modern Business. *The Journal of Political Economy*, 9(2), 218-242. <https://doi.org/10.1086/250735>

11 Godin, S. (2018). *This is marketing*. New York: Portfolio/Penguin.

papel asumen las empresas en este proceso. Mientras que antes, los clientes tenían un papel pasivo en los negocios, hoy en día el cliente conectado y empoderado actúa como cocreador activo en colaboración con las empresas”. Es así como esclarecen una temática poco conocida en la academia, pero muy experimentada por las empresas: la vinculación profunda del Marketing con el diseño.

Philip Kotler define el diseño como un conjunto de herramientas y conceptos que permiten desarrollar productos y servicios exitosos¹². En H2H Marketing se amplía la definición: el diseño es una mentalidad y una cultura que provee metodologías y herramientas que facilitan empatizar y, por lo tanto, dialogar con los usuarios. Los autores ofrecen una perspectiva sobre cómo implementar los procesos de diseño para analizar, interpretar, comprender y satisfacer problemas humanos¹³. En este sentido, el pensamiento de diseño es la metodología que sistematiza el conocimiento y las prácticas del Marketing para transformar el sistema de interacciones de mercado en cultura, tanto organizacional como de las comunidades y contextos sociales en la que las empresas se desenvuelven.

El DT y la LDS permiten superar el clásico “embudo de Marketing” (*Marketing funnel*) y los modelos mecanicistas de la Publicidad, según los cuales el Marketing debe “activar” un proceso unidireccional de selección (descarte) de individuos o usuarios hasta poder impactar (en la dirección establecida por la empresa, la venta) en un número reducido de sujetos que se transforman en clientes. Esto no solo fue superado por el modelo del *Customer Decision Journey*, sino que no tiene lugar en el proceso de diseño propuesto por H2H Marketing, esencialmente iterativo, de constante aprendizaje y cultura de la experimentación y la innovación. Este proceso puede planificarse en un Canvas Humanístico en el que el elemento central es la cocreación (la relación, el diálogo), en la que intervienen la promesa de la marca, la proposición de valor, los contenidos y espacios (digitales) de acceso. Estos elementos no son orientados por los recursos de la empresa, sino por las perspectivas del cliente (objetivos y problemas).

El Canvas Humanístico es la herramienta que evidencia la influencia de la D: para el H2H, es mucho más que Big Data e interconexión de objetos. La D implica desmaterialización (facilitando la LDS) y la individualización de la propuesta de valor. Los casos propuestos en H2H Marketing permiten visualizar lo que hoy llamamos *Industria 4.0*.

MARKETING HUMANÍSTICO EN AMÉRICA LATINA

Tal vez el lector de este prólogo se pregunte hasta qué punto el Modelo H2H es aplicable (útil) en contextos como el latinoamericano, volátiles, ambiguos y

12 Kotler, P. (2003). *Marketing Insights From A to Z: 80 Concepts Every Manager Needs to Know* (1st edition). New Jersey: Wiley.

13 Henseler, J., y Guerreiro, M. (2020). Design and marketing: Intersections and challenges. *Creativity and Innovation Management*, 29(S1), 3-10. <https://doi.org/10.1111/caim.12412>

extremadamente complejos. ¿Cómo crear y comunicar valor en sociedades que sufren pobreza y violencia, cuyos sistemas educativos, democráticos, jurídicos y económicos son frágiles y donde muchas de las instituciones (especialmente los Gobiernos) están enfermas por la corrupción? ¿Es posible hacerlo cuando la comunicación pública trata de ser manipulada por intereses públicos y privados hasta el punto de perseguir y asesinar a periodistas y activistas sociales?

La respuesta a estos interrogantes reside en uno de los elementos claves del Modelo H2H: la cultura organizacional de marcas humanísticas, basadas en *branding* colaborativo y diseño formativo. En América Latina, las personas tienden a valorar la independencia, pero no en el sentido de autonomía. De hecho, son definidas como individuos interdependientes, capaces de expresar sus emociones para generar vínculos con los demás¹⁴. Las marcas humanísticas con enfoque en los stakeholders implican un diseño que supere el valor funcional y simbólico, pero también el relacional. H2H Marketing sintetiza el concepto en marcas de la era de la trascendencia. Como afirma Marcus Collins,¹⁵ el elemento fundamental para generar cambios (objetivo primordial del Marketing) es la cultura, dado que el mercado es construido y habitado por personas y, en consecuencia, el futuro de las marcas es colaborativo y comunitario. H2H Marketing presenta un modelo y una metodología para diseñar ese tipo de marcas, construidas sobre la base del cuidado, la escucha, la empatía, el diálogo. Todos ellos son valores de la cultura latinoamericana.

Termino este prólogo siguiendo el ejemplo de los autores de H2H Marketing: contando brevísimamente una historia. Cuando el 12 de agosto de 2022 escribí un correo electrónico al Prof. Kotler, no esperaba que respondiese a la mañana siguiente. Pero si eso me sorprendió, fue mayor mi felicidad y estupor cuando recibí su esmerada respuesta a mi segundo mensaje también pocas horas después de que se lo enviara. Durante casi dos años, tuve la oportunidad de interactuar con el Prof. Kotler y el Prof. Pfoertsch y puedo asegurar que lo que proponen en este libro refleja el modo en que afrontaron el proyecto de introducir en el ámbito iberoamericano, y desde una Argentina en crisis, un nuevo modelo de Marketing. La historia puede ser un pequeño detalle, pero indica que lo humanístico del Marketing es una realidad y que se construye a partir de personas concretas decididas a ayudar a los demás a alcanzar sus objetivos.

14 Gupta, S. (6 de mayo de 202). Latin America defies cultural theories based on East-West comparisons. *Science News*. Obtenido de <https://www.sciencenews.org/article/latin-america-culture-theory-east-west-comparisons>

15 Collins, M. (2023). *For the Culture: The Power Behind What We Buy, What We Do, and Who We Want to Be*. PublicAffairs.

REFERENCIAS

- Collins, M. (2023). *For the Culture: The Power Behind What We Buy, What We Do, and Who We Want to Be*. PublicAffairs.
- Damiano, P. (10 enero de 2023). *Jorge Luis Borges: “Prólogo de prólogos”*. Obtenido de <https://patriciadamiano.blogspot.com/2023/01/jorge-luis-borges-prologo-de-prologos.html>
- Fogg-Meade, E. (1901). The Place of Advertising in Modern Business. *The Journal of Political Economy*, 9(2), 218-242. <https://doi.org/10.1086/250735>
- Godin, S. (2018). *This is marketing*. New York: Portfolio/Penguin.
- Gupta, S. (6 de mayo de 2022). Latin America defies cultural theories based on East-West comparisons. *Science News*. Obtenido de <https://www.sciencenews.org/article/latin-america-culture-theory-east-west-comparisons>
- Henseler, J., y Guerreiro, M. (2020). Design and marketing: Intersections and challenges. *Creativity and Innovation Management*, 29(S1), 3-10. <https://doi.org/10.1111/caim.12412>
- Kliatchko, J. G., y Schultz, D. E. (2014). Twenty years of IMC. *International Journal of Advertising*, 33(2), 373-390. <https://doi.org/10.2501/IJA-33-2-373-390>
- Kliatchko, J., y Uttamchandani, R. (2024). A New Framework for IMC Planning. *Journal of Marketing Communications*, 30(2), 201-220. <https://doi.org/10.1080/13527266.2023.2275146>
- Kodama, M. (23 de diciembre de 2018). Borges todo el año: María Kodama: Inscripción (prólogo 1993) para “El tamaño de mi esperanza”. *Borges todo el año*. Obtenido de <https://borgestodoelano.blogspot.com/2018/12/maria-kodama-inscripcion-prologo-1993.html>
- Kotler, P. (2003). *Marketing Insights From A to Z: 80 Concepts Every Manager Needs to Know* (1st edition). New Jersey: Wiley.
- Lusch, R. F., y Vargo, S. L. (2014). *The Service-dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*. New York: Routledge.
- Rivera, R. (2023). Humanistic marketing and digitalization for quality of life and sustainability: A theoretical approach. *Revista Empresa y Humanismo*, 26(2), 185-210.
- Rosa, H. (2013). *Social Acceleration: A New Theory of Modernity*. New York: Columbia University Press.
- Schultz, D. E., y Schultz, H. (2003). *IMC, The Next Generation: Five Steps for Delivering Value and Measuring Returns Using Marketing Communication*. Ohio: McGraw Hill Professional.
- Schultz, D., Tannenbaum, S., y Lauterborn, R. (2007). *Comunicaciones de marketing integradas* (2^o ed.). Barcelona: Ediciones Granica.
- Verganti, R. (2009). *Design Driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean*. Boston: Harvard Business Press.
- Verganti, R. (2017). *Overcrowded: Designing Meaningful Products in a World Anxious with Ideas* (1st ed.). Cambridge: The MIT Press.

UNA PERSPECTIVA HUMANISTA PARA LA EDUCACIÓN EN MARKETING

El Marketing, ¿puede tener una perspectiva humanista y generar un impacto positivo en la sociedad? ¿O tienen razón los que afirman que el Marketing es un conjunto de tácticas que promueven el consumismo para generar más ventas y así aumentar la rentabilidad de las empresas?

Esas preguntas no son un recurso retórico para presentar o justificar académicamente esta obra. En 2022 un importante medio periodístico de Argentina hacía referencia al poder persuasivo de los *influencers* y el Marketing digital sobre las decisiones de vida cotidiana de los jóvenes¹⁶. En el artículo, las autoras afirmaban que, si bien los adolescentes no son ingenuos ante las recomendaciones de los *influencers*, asumen como propias las perspectivas éticas promovidas por el Marketing, “sin reflexionar sobre las implicaciones”.

En el equipo de la Universidad Austral a cargo de la disciplina de Marketing en las diversas carreras y programas, somos conscientes de que la disciplina y su práctica profesional siempre tienen un impacto en el medio ambiente, las personas y sus culturas. La digitalización y la influencia del Marketing a través de plataformas digitales aumentaron su poder, hasta el punto de que el Estado de la ciudad de Nueva York decidió en 2024 someter a juicio a corporaciones como Google, Meta y TikTok por “haber diseñado intencionalmente sus plataformas para manipular y generar adicción entre niños y adolescentes a través de sus aplicaciones”¹⁷. Asimismo, líderes mundiales se han reunido recientemente para debatir sobre los peligros de la inteligencia artificial para la humanidad. Todo esto es un llamado de atención para los profesionales y académicos del mundo del Marketing para reflexionar sobre las consecuencias que tienen los múltiples alcances de esta disciplina sobre la persona humana y la sociedad.

16 Feijoo, B. y Sádaba Chalezquer, C. (12 de agosto de 2022). Influencers y marketing digital: la ciencia estudia qué tan vulnerables son los menores en las redes sociales. *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/influencers-y-marketing-digital-la-ciencia-estudia-que-tan-vulnerables-son-los-menores-en-las-redes-nid12082022/>

17 Reuters. (14 de febrero de 2024). New York Mayor sues social media firms for fueling youth mental health crisis. *Reuters*. Obtenido de <https://www.reuters.com/legal/new-york-mayor-sues-social-media-firms-fueling-youth-mental-health-crisis-2024-02-14/>

En ese contexto, y a pesar de que el Marketing no goce de la mejor de las reputaciones, son muchas las universidades y centros de investigación convencidos del rol cultural y social trascendente de la disciplina. Diversos autores¹⁸, entre ellos, el Prof. Philip Kotler, padre del Marketing moderno y primer autor de este libro, demuestran que el Marketing es una ciencia y un arte que puede generar valor y calidad de vida para la sociedad, del presente y del futuro.

La presentación del libro *H2H Marketing* coincide con el desarrollo de una nueva propuesta educativa en Marketing desde la Universidad Austral, inspirada en la misión de “servir a la sociedad a través de la búsqueda de la verdad, mediante el desarrollo y transmisión del conocimiento, la formación en las virtudes y la atención de cada persona según su destino trascendente, ejerciendo un liderazgo intelectual, profesional, social y público”. De este modo, contribuye con una visión renovada del Marketing donde la valoración central de la persona humana y la orientación al bien común sean sus ejes rectores. Esa misión implica un fuerte compromiso con la sostenibilidad.

Todo esto conlleva un gran desafío para quienes estamos a cargo del diseño de nuevas propuestas de Marketing. Con el foco puesto en la importancia de identificar un modelo teórico y empíricamente testeado que, abierto al futuro y a la innovación, promoviese comportamientos, hábitos y estilos de vida compatibles con la sostenibilidad y una ecología integral de la persona humana, en su realidad personal, consciente, libre y trascendente; buscamos un modelo que nos ayudase a promover la calidad de vida y la dignidad de todas las personas.

En esa búsqueda de un modelo alternativo orientado a la innovación y al futuro fue que encontramos el libro *H2H Marketing: The Genesis of Human-to-Human Marketing*, que propone un modelo centrado en las personas, focalizado en la solución de problemas existenciales de la humanidad, dirigido a modelos de servicio, y desarrollado en el campus de una universidad del Sur Global (Christ University, India).

El concepto H2H Marketing se orienta de una manera novedosa a integrar la creatividad y el enfoque humano en el Marketing, conectando de manera interesante la Lógica Dominante de Servicio en un entorno de Digitalización con el método del Design Thinking. H2H Marketing impulsa a las empresas a servir a los clientes desde una óptica más amplia y coloca en el centro de la conversación el papel del Marketing en la sociedad. Con un enfoque centrado en la persona, este libro invita a reflexionar sobre la importancia del ser humano en las decisiones estratégicas y de ejecución en el ámbito del Marketing.

18 Upshaw, D. (2015). Marketing As A Science: Does It Matter? In: Robinson, L. (Eds.) *Marketing Dynamism & Sustainability: Things Change, Things Stay the Same... Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-10912-1_189.

El H2H Marketing es una apuesta a que la teoría y la evidencia empírica orienten el diseño y la toma de decisiones de Marketing. Diversos casos de empresas demuestran que el Marketing es una ciencia y un arte que, diseñado adecuadamente, puede promover la sostenibilidad y el diálogo entre los distintos agentes del mercado, con una óptica trascendente de triple impacto (financiero, medioambiental y social). Todo esto es clave en una región como América Latina, atravesada por constantes conflictos y profundamente dañada por lógicas extractivas que afectan negativamente el equilibrio ecológico. El Modelo H2H Marketing confirma el valor que tienen las licenciaturas y maestrías universitarias orientadas al diseño y desarrollo de organizaciones centradas en las personas, que formen ciudadanos que sean verdaderos agentes de cambio, capaces de generar valor y hacer el bien en comunidades a nivel local o global.

Concluimos esta breve presentación agradeciendo especialmente a los profesores Philip Kotler, Waldemar Pfoertsch y Uwe Sponholz, por la confianza depositada en nuestra Universidad para presentar esta novedosa obra, que será un aporte al desarrollo de un Marketing más humanista.

Prof. Reynaldo Gustavo Rivera

Prof. Martín Pico-Estrada

Prof. Juan Francisco Daraio

PREFACIO A LA EDICIÓN ORIGINAL

¿Cómo se vislumbra el futuro del Marketing? Los especialistas de todo el mundo se lo han estado preguntando. Muchas cosas han sacudido los principios del Marketing, y esto es solo el comienzo de la reorientación. El poder del cliente ha aumentado a través de la expansión de Internet, y las compañías tecnológicas están intentando utilizar el alcance de las aplicaciones para cambiar fundamentalmente los hábitos de los clientes. La pandemia del Coronavirus en 2020 ha añadido nuevas incertidumbres y aportado nuevas perspectivas, orientando más al cliente hacia los verdaderos esenciales del ser humano. Alrededor del globo, la creación y distribución de información ha iniciado nuevas dinámicas en los mercados, y los clientes se han vuelto más conscientes de las opciones y posibilidades disponibles para ellos. En diversos grados, la Digitalización (D) ha alcanzado cada rincón del mundo. La automatización del Marketing y el uso de la inteligencia artificial (IA) están abriéndose camino en la vida cotidiana. La ciencia del Marketing ahora tiene el desafío de crear nuevos enfoques para abordar la situación actual.

Evolucionando y expandiéndose desde el Marketing de empresa a empresa (B2B), hemos desarrollado un nuevo concepto para el Marketing de humano a humano: H2H. Con esta publicación, queríamos reunir nuestra experiencia acumulada y perspectivas para ayudar a formar una mejor manera de hacer Marketing. Estamos combinando los últimos conceptos de Marketing, avances en el Design Thinking (DT), y los enfoques más recientes de la Lógica Dominante de Servicio (LDS), así como las últimas perspectivas sobre la D.

Durante los últimos años, hemos investigado intensivamente estas áreas, escribiendo artículos y libros, diseñando y conduciendo cursos, y trabajando en muchos proyectos de estrategia industrial y de consumo. Nos quedó claro que la manera en que se entendía el Marketing y cómo se implementaba era esencialmente responsable de su éxito. Concluimos que la *mentalidad* en el Marketing era responsable de su resultado. Para seguir siendo relevantes y poderosos, el pensamiento de Marketing tiene que cambiar.

A lo largo de los años, los conceptos de *Marketing* han cambiado para crear valor y mantenerse relevantes. En las circunstancias actuales, es necesario tener una orientación clara hacia el valor en cualquier actividad de Marketing. Esto debe estar alineado con un enfoque en beneficios de persona a persona. La creación del H2H Marketing establece un nuevo enfoque que pone a los seres humanos en el centro del Marketing. Se basa en las prioridades conscientes e inconscientes de

los humanos como medio para un Marketing exitoso. El Marketing debería trabajar para la gente, no en su contra. Muchos conceptos de Marketing no logran los objetivos de este nuevo enfoque H2H. El Marketing de empuje, orientado en la Marketing Mix de las 4P ya no se ajusta a las realidades del mundo digital. Internet no es bidireccional, sino multidireccional. El conocimiento del cliente, la atracción del cliente o, incluso, el contenido generado por el usuario están jugando un papel cada vez más importante. Lógicamente, los profesionales del Marketing deben adaptarse inteligentemente a las influencias de la D. Por lo tanto, en este libro, introducimos un nuevo Modelo de Marketing H2H para describir y aclarar el enfoque necesario para desarrollar un nuevo concepto para el H2H Marketing.

ALGUNAS SUGERENCIAS DIDÁCTICAS MÁS

Este libro se basa en una publicación en alemán titulada *Das neue Marketing Mindset* (Springer-Gabler 2019) de Waldemar Pfoertsch y Uwe Sponholz. La publicación introdujo el principio del *storytelling*, que utilizamos también en la publicación en inglés. Hacemos esto porque una historia contada puede atraer la atención de los lectores mucho más fácilmente que un enfoque puramente factual. A lo largo de miles de años, el hombre ha transmitido conocimientos a través de la narración de historias, y este método se utiliza cada vez más en el negocio moderno. Este enfoque se diagrama en la Fig. 1.¹⁹



Fig. 1 La génesis del Marketing H2H como una historia

19 Todas las figuras y tablas en esta publicación son compiladas por los autores. Por lo tanto, no las marcamos individualmente como “Figura propia de los autores” o “Tabla compilada por el autor”.

Comenzamos con la “Llamada a la Aventura” para introducir el estado actual del Marketing y preguntarnos hacia dónde se dirige. “Marketing *¿quo vadis?*” no es una pregunta teórica. Conduce a la comprensión fundamental de nuestra profesión abordando la necesidad de cambio. Examinamos la evolución del Marketing Mix y sus consecuencias. En los últimos años, han surgido otros conceptos e ideas que necesitan ser considerados. Raj Sisodia, Jag Sheth y David Wolfe nos brindaron inspiración y aliento con su estudio *Firms of Endearment*. El Marketing no puede descuidar el desafío de la sostenibilidad; necesita encontrar dimensiones apropiadas para juzgar sus propios principios. Basándonos en esto, nuestras propias observaciones y reflexiones sobre el Marketing aplicado en el campo como consultoría de empresas nos permitió desarrollar el modelo de Marketing H2H y la evolución hacia el concepto de Marketing H2H. Después de la “Llamada a la Aventura” y la descripción del estado actual del Marketing, continuamos el “Gran Viaje” con el desarrollo del “nuevo paradigma de Marketing” y la presentación del modelo de Marketing H2H. En la versión inicial de esta publicación, el modelo de Marketing H2H se llamaba el “modelo de Bangalore” porque se desarrolló en el Campus de la Universidad de Cristo en Bangalore. Sinónimo del acrónimo H2H, utilizamos el término “Marketing mensch”. El sustantivo en inglés americano “mensch” proviene del yidis: mentsh, que enfatiza un comportamiento orientado al ser humano. El sitio web de este libro también se llama Mensch Marketing.

Este nuevo modelo agrega el Design Thinking (DT) como un método de innovación para cualquier actividad de Marketing. Como primer paso, su mentalidad centrada en el humano debería llevar a un Marketing centrado en el humano. En segundo lugar, su caja de herramientas y enfoque orientado al proceso pueden llevar el Marketing aún más lejos para satisfacer las necesidades humanas actuales.

Esto también es cierto para el concepto de Lógica Dominante de Servicio (LDS), que queremos ver unido a toda actividad de Marketing. La LDS también está centrada en el humano y proporciona la base teórica para el Marketing H2H. Como tercer paso del Modelo de Marketing H2H, vemos los desarrollos actuales de la Digitalización (D) como una gran oportunidad para redirigir el enfoque del Marketing hacia un concepto más orientado a los stakeholders. Esta nueva forma de gestión de Marketing en forma de Marketing H2H necesita algunas acciones valientes, que introducimos en los elementos del Marketing H2H. Como en cualquier buena historia, el héroe necesita la actitud correcta, que en nuestro caso se llama Mentalidad H2H.

La base para esta mentalidad es la confianza, que vemos como la moneda clave para cualquier transacción comercial en un mundo hiperconectado. En detalle, presentamos percepciones profundas sobre un mapa del terreno desconocido que será explorado en nuestro viaje. “La solución y el regreso” de la historia se cuentan entonces a través de la introducción del Marketing operativo, que se enfoca en el Proceso H2H y los pasos necesarios en la nueva formación del Marketing

Mix. Es un proceso iterativo, basado en nuevas capacidades tecnológicas a través de la D y un pensamiento profundo en el Marketing H2H. Este enfoque de Marketing desafía las competencias centrales necesarias para crear y entregar proposiciones de valor significativas a los clientes y otros socios de colaboración. Al final de la historia, ofrecemos nuevas soluciones para encontrar significado en el mundo problemático en el que vivimos. Esto proporcionará un camino hacia el futuro para muchas empresas lideradas por nuestro héroe: la Mentalidad de Marketing H2H. Para ilustrar la factibilidad, se mencionan estudios de caso en esta publicación y se mostrarán completamente en la próxima Colección de Estudios de Caso de Marketing H2H.

Este libro se dirige a tomadores de decisiones globales, ejecutivos, profesores, estudiantes y al público curioso en general. Al final de cada capítulo, planteamos preguntas para reflexionar, que dependen de su situación personal y perspectiva, y para las cuales, por lo tanto, no podemos dar una respuesta única en este libro. Por favor, tenga en cuenta que, en nuestra redacción, utilizamos la forma masculina por simplicidad y uniformidad, pero debe entenderse como neutra en cuanto al género! En admiración a excelentes pensadores de la gestión como Vargo y Lusch, Michael Porter y muchos más con quienes hemos conocido y trabajado, nos preocupa la mejora sostenible del mundo y el Marketing orientado a las personas. Tales líderes de pensamiento, junto con desarrollos técnicos en curso, nos dan inspiración, la cual nos gustaría discutir y adaptar en el futuro a través de un intercambio activo.

Muchas gracias a nuestros colaboradores y ayudantes de todo el mundo. Esta publicación fue creada en cooperación con Maximilian Haas. Un agradecimiento especial a Guido Morhardt y Yoshiyasu-Simon Kono por crear el lenguaje de diseño de las figuras.

Longboat Key, FL, Philip Kotler
Stuttgart, Alemania, Waldemar Pfoertsch
Schweinfurt, Alemania, Uwe Sponholz
Agosto de 2020

1

EL ESTADO ACTUAL DEL MARKETING

RESUMEN

Los departamentos de Marketing sufren de mala imagen y reputación, tanto en las empresas como en el público. El Marketing tradicional adopta prácticas que pueden ser referidas como *Marketing derrochador, inane o poco ético*. Cada vez son más las organizaciones que reconocen necesitar otro enfoque de Marketing, más humano y más orientado a las partes interesadas que a los accionistas. Las llamadas *Empresas con Propósito* demuestran que este encuadre puede ir de la mano con la rentabilidad. Además, el Marketing parece reducirse a la función de comunicación, perdiendo su papel activo en la innovación, que ha ido ganando importancia para el éxito empresarial. No solo la práctica, sino también la teoría del Marketing necesitan una renovación significativa. En ese sentido, la Lógica Dominante de Servicio (LDS) marca un hito en el desarrollo de su teoría. Este concepto innovador integra varios enfoques en una posible gran teoría moderna que sirve como fundamento del Marketing. El H2H Marketing responde tanto a las principales tendencias, herramientas y métodos que afectan a la práctica del Marketing como al desarrollo de una teoría moderna.

Creemos que el Marketing puede cambiar el mundo para mejor. Durante las últimas décadas, el Marketing experimentó una gran cantidad de cambios revolucionarios que han mejorado la calidad de vida de muchas personas. Sin embargo, no todos los cambios han sido para mejor. Debido a algunas prácticas poco éticas de los profesionales del Marketing, demasiado entusiastas y motivados especialmente por la generación de ganancias, la imagen actual de la disciplina, tal como la perciben los empleados y los clientes, se ha deteriorado hasta el punto en que “la mayoría

de la gente la asocia con palabras negativas, como ‘mentiras’, ‘engaño’, ‘engañososa’, ‘molesto’ y ‘manipulador’”.¹ Los escándalos públicos, como la falsificación de los resultados de estudios de mercado, contribuyen aún más a esta mala imagen.²

Prevalece una falta general de confianza, exactamente lo contrario de lo que el Marketing está tratando de lograr. Marcas como Amazon, Airbnb, FlixBus, Mercedes-Benz, Salesforce, Tesla, Whole Foods Market y Uber no podrían sobrevivir si los clientes no depositaran su confianza en ellos. Amazon ofrece digitalmente más de 350 millones de productos y promesas diferentes, que se entregarán después de que el cliente presione el botón de compra sin haber visto el producto de manera física. Tal acto de confianza tuvo que ganarse con mucho esfuerzo por parte de Amazon. Sin confianza, se vuelve casi imposible para una empresa construir una relación significativa con el cliente a nivel humano. Hoy en día, la creencia de muchos es que el Marketing de consumo rara vez cumple su promesa sobre el cliente y la orientación al mercado y, en cambio, practica una tendencia a ser más astuto y engañar a los clientes en lugar de convencerlos de una manera honesta.³

Teniendo esto en cuenta, no es de extrañar que los datos empíricos demuestren la disminución de la relevancia y la credibilidad de los departamentos de Marketing.⁴ El fundador del Marketing como disciplina científica en Alemania, el profesor Meffert,⁵ señala que la disciplina está destinada a ser un “concepto de gestión dual” —por un lado, una función organizativa y, por otro, un “concepto de gobierno corporativo” que integra la “coordinación orientada al mercado de todas las áreas funcionales operativas”—. Si bien esta doble comprensión es predominante en el discurso científico, el Marketing en la práctica profesional se limita cada vez más a la función corporativa, mientras que es continuamente negada su función de dirección corporativa.⁶

-
- 1 Sheth, J. N., y Sisodia, R. S. (2005). Does marketing need reform? p. 10 in Marketing Renaissance: Opportunities and Imperatives for Improving Marketing Thought, Practice, and Infrastructure. *Journal of Marketing*, 69(4), pp. 1-25. <https://doi.org/10.1509/>
 - 2 Véase también Kotler, P. (2017). *Criticisms and Contributions of Marketing*. Obtenido de <https://www.marketingjournal.org/criticisms-and-contributions-of-marketing-an-excerpt-from-philip-kotlers-autobiography-philip-kotler/>.
 - 3 Sheth, J. N., y Sisodia, R. S. (2005), *op. cit.*
 - 4 Homburg, C., Vomberg, A., Enke, M., y Grimm, P. H. (2015). The loss of the marketing department's influence: is it really happening? And why worry? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), pp. 1-13. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0416-3>.
 - 5 Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M., y Eisenbeiß, M. (2019). *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*, (13ª ed.), pp. 12-13. Wiesbaden, Alemania: Springer Gabler.
 - 6 Benkenstein, M. (2018). Hat sich das Marketing als Leitkonzept der Unternehmensführung wirklich überlebt? – Eine kritische Stellungnahme. En M. Bruhn y M. Kirchgeorg (Eds.), *Marketing Thinking Ahead: Future Paths for Market-Oriented Corporate Management*, pp. 49-64. Wiesbaden, Alemania: Springer Gabler.

Este problema no es nuevo: el Marketing ha estado luchando con la disminución de su importancia desde hace algún tiempo. Ya en 2005, Sheth y Sisodia postularon que “el Marketing ha llegado a verse a sí mismo de manera demasiado estrecha y, en muchos casos, simplemente como un soporte de ventas”.⁷ Meffert advirtió:

Restringir el Marketing a un instrumento de apoyo a las ventas no hace justicia a la afirmación de doble liderazgo del Marketing y conlleva el peligro de que la orientación del Marketing solo esté anclada operativamente, pero no estratégicamente, en la empresa y su cultura corporativa.⁸

Muchos investigadores ven una orientación al valor para los accionistas⁹ como la razón principal de este desarrollo. Según ellos, la gestión empresarial exitosa y orientada al mercado (*market-oriented corporate management*) y el enfoque de valor para el accionista (*shareholder value approach*) no son mutuamente excluyentes. Los desarrollos problemáticos surgen cuando las empresas, en busca de ganancias de capital a corto plazo, intentan ahorrar costos y reducir los presupuestos de Marketing, lo que a corto plazo no tiene un impacto negativo en la lealtad de los clientes. A largo plazo, sin embargo, la imagen, el posicionamiento de la marca y la fidelización de los clientes se resenten considerablemente.

1.1. MARKETING: ¿QUO VADIS?

La gestión corporativa de una empresa orientada al mercado suele ser objeto de críticas porque solo reacciona a la evolución del mercado en lugar de dar forma de manera proactiva a la evolución del mercado orientada a los recursos. Para que el Marketing produzca resultados efectivos, las empresas deben aspirar a una combinación saludable entre la orientación al mercado (*market pull* o lo que el mercado pide) y la orientación a los recursos (*technology push* o lo que la tecnología ofrece/pone a disposición) en lugar de aferrarse a una sola perspectiva. El Marketing debe estar orientado tanto al mercado (*market-oriented*) como a los recursos (*resource-oriented*). Ambos aspectos forman parte de una mentalidad de la disciplina que debería infundir e inspirar a toda la empresa, no solo al propio departamento de Marketing.

7 Sheth, J. N., y Sisodia, R. S. (2005), *op. cit.*, p. 11.

8 Meffert *et al.* (2019), *op. cit.*, p. 14. “Restricting marketing to a sales-supporting instrument does not do justice to the dual leadership claim of marketing and carries the danger that marketing orientation is only anchored operationally, but not strategically, in the company and its corporate culture”.

9 Benchstone (2018), *op. cit.* y Henderson, R. (2020). “WHEN THE FACTS CHANGE, I CHANGE MY MIND. WHAT DO YOU DO, SIR?” Shareholder Value as Yesterday’s Idea. En *Reimagining Capitalism in a World on Fire*, New York, USA: PublicAffairs.

Algunas empresas como Whole Foods Market y Patagonia tienen esta mentalidad. En todas sus ofertas, el objetivo primordial es una experiencia positiva para el cliente. En estos casos, el acceso sin interrupciones a productos, servicios, software, contenido y soluciones es el centro de todas sus ofertas. Se pueden encontrar enfoques similares en empresas B2B (*business to business*) como SKF (Svenska Kullagerfabriken) Gotemburgo (Suecia) y Schaeffler Technologies, Herzogenaurach (Alemania), también conocido como Grupo Schaeffler. Otro ejemplo positivo que se ha desarrollado en los últimos años es Microsoft. Bajo el liderazgo de su CEO, Satya Nadella, la empresa pasó de ser una empresa de “pantalla azul” a otra orientada al cliente (*customer-oriented*). En este contexto, también nos gustaría mencionar a Salesforce y su fundador y Co-CEO, Marc Benioff. Él es un inversor ángel en docenas de nuevas empresas tecnológicas y un prolífico filántropo que ofrece una visión de la necesidad de un nuevo tipo de Marketing, uno en el que las empresas y los ejecutivos valoren el propósito junto con las ganancias y que cambiar el mundo sea asunto de todos.

Además de la mencionada falta de orientación al mercado, el Marketing en su función corporativa está siendo cada vez más cuestionado.¹⁰ En parte, esto se debe al comportamiento, las capacidades y las limitaciones de los propios expertos en Marketing. Mientras gastan grandes presupuestos, los especialistas en Marketing a menudo luchan con una baja eficiencia y efectividad. Además, dado que los resultados de las acciones y campañas muchas veces son difíciles de cuantificar, la falta de sistemas de medición y control profesional de los recursos financieros, con frecuencia mal gastados, crea la impresión de que el Marketing es ineficaz, un derroche, un gasto innecesario.¹¹ Funciones estratégicas relevantes, como por ejemplo el desarrollo de los procesos de negocios, ya no están asignadas a los departamentos de Marketing.¹² En cambio, el Marketing se reduce a la concepción y ejecución de instrumentos de política de ventas, principalmente en el área de la comunicación.

Es necesario entender que estos cambios no se deben a la disminución de la importancia del Marketing, sino que están asociados con una interpretación errónea de su rol, tanto por parte de los profesionales como de los académicos. En un simposio sobre la cuestión: *¿El Marketing necesita una reforma? (Does Marketing Need Reform?)* Rajiv Grover, titular de la Cátedra de Excelencia en Ventas y Marketing de la Universidad de Memphis, concluyó:

10 Sheth, J. N., y Sisodia, R. S. (2005), *op. cit.*

11 Sheth, J. N., y Sisodia, R. S. (2002). Marketing productivity: Issues and analysis. *Journal of Business Research*, 55(5), pp. 349-362. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00164-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00164-8).

12 Voeth, M. (2018). Marketing und/oder marktorientierte Unternehmensführung? En M. Bruhn y M. Kirchgeorg (Eds.), *Marketing Thinking Ahead: Future Paths for Market-Oriented Corporate Management*, pp. 67-78. Wiesbaden, Alemania: Springer Gabler.

Si el Marketing se define como la satisfacción de las necesidades expresas y latentes de los clientes, está bien aceptado, por lo que el Marketing no está siendo realmente marginado. Pero los profesionales del Marketing sí lo están siendo, en el sentido de que muchos aspectos estratégicamente importantes del Marketing, por ejemplo, la fijación de precios, la asignación de presupuestos para publicidad, las decisiones sobre nuevos productos están siendo tomadas por otras funciones de la organización.¹³

El Marketing debe volver al núcleo de la creación de valor, abordando problemas a largo plazo que afectan profundamente la vida de las personas. A pesar de estar equipados con buenas intenciones, los especialistas en Marketing a menudo caen en la trampa de varias malas prácticas. Encuentran que “la mayor parte del ‘Marketing en la práctica’ difiere mucho de la construcción normativa”¹⁴ y que sus especialistas están siguiendo prácticas que solo cosechan resultados positivos para una de las partes en detrimento de la otra —*Marketing poco ético* a expensas del cliente o *Marketing inútil*, lo que describen como “acciones de Marketing [...] tan mal pensadas que dejan a la empresa vulnerable a la explotación por parte de consumidores cada vez más conocedores de las ofertas”¹⁵ en detrimento del profesional del Marketing— o, peor aún, de medidas de Marketing que son simplemente un desperdicio y no tienen ningún beneficio. Cuando los clientes pierden y las organizaciones ganan, la mayoría de las veces las ganancias son muy pasajeras o temporales. La empresa puede lograr ganancias a corto plazo, hasta que lleguen otros competidores o sean necesarias regulaciones gubernamentales. Claramente, esta no es una forma ética de llevar a cabo actividades de Marketing.

El ejemplo más despiadado es el aumento de precios de más del 5000% en el medicamento para el tratamiento del SIDA Daraprim. En 2015, Turing Pharmaceuticals elevó el precio de este medicamento que salva vidas de 13,50 dólares a 750 dólares por dosis poniendo en evidencia la orientación no tan ética de Martin Shkreli, el CEO de la compañía. Si los clientes ganan a corto plazo, esto claramente no es tan inteligente para los proveedores de productos o servicios; se vuelve inútil a largo plazo. Cuando ambas partes están perdiendo, entonces hablamos de Marketing derrochador. Por ese motivo, proponemos un cambio a modelos que generen ganancias de largo plazo para el cliente y la compañía. Cuando el Marketing está orientado a las personas, hablamos de H2H Marketing (*Human-to-Human Marketing*), (ver Fig. 1.1¹⁶).

13 Sheth, J. N., y Sisodia, R. S. (2005), *op. cit.*, p. 11.

14 Sheth, J. N., y Sisodia, R. S. (2007). Raising Marketing's Aspirations, p. 141. *Journal of Public Policy & Marketing*, 26(1), pp. 141-143. <https://doi.org/10.1509/jppm.26.1.141>.

15 Sheth, J. N., y Sisodia, R. S. (2007), *op. cit.*, p. 141.

16 Adaptado de Sheth, J. N., y Sisodia, R. S. (2007), *op. cit.*, p. 142.



Fig. 1.1 Orientación al H2H Marketing

A nuestro entender, es tarea de cualquier Director de Marketing (CMO o *Chief Marketing Officer*) crear los mayores beneficios para su cliente y la empresa. Esto podría lograrse si trabajan para un propósito superior mediante la creación de H2H Marketing. Sonya Oblisk, CMO de Whole Foods Market dijo: “Cuando se trata de comida, siempre nos esforzamos por comprender mejor las pasiones de nuestros clientes”.¹⁷ Ella pertenece al grupo de CMO que impulsan la orientación al cliente y al crecimiento. Establece nuevos estándares de cómo debe ser el Marketing, alejándose de los negocios basados en el producto (*product-led*) y en los negocios basados en la experiencia (*experience-led*). Linda Boff, de General Electric (GE), está dirigiendo el conglomerado industrial de 130 años de antigüedad hacia una verdadera forma de hacer negocios centrada en el cliente (*customer-centric*). Sin lugar a dudas, GE y otras empresas establecidas de tamaño similar, como Unilever y Caterpillar, están mejorando su estrategia de Marketing.

En la categoría de malas prácticas de Marketing también se encuentra lo que Seth Godin criticó como *Marketing de Interrupción* (*Interruption Marketing*), para lo que propone un *Marketing de Permiso* (*Permission Marketing*) como antídoto. Esa interrupción incluye, por ejemplo, los correos electrónicos no deseados, las llamadas y los banners publicitarios que inundan la vida cotidiana de las personas e interrumpen constantemente su flujo de atención. El Marketing de Permiso ofrece un enfoque colaborativo y no intrusivo del Marketing que pide permiso a las personas para informarlas sobre los productos y servicios en lugar de dominarlas y forzar un

17 Wholefoodsmarket (2020). *Quality and Transparent Sourcing Drive Millennial Food Choices, According to New Whole Foods Market Survey*. Obtenido de <https://media.wholefoodsmarket.com/news/quality-and-transparent-sourcing-drive-millennial-food-choices-according-to>.