

Endomarketing: una pieza clave en el diseño y gestión de una experiencia líquida

Endomarketing: a key piece in the design and management of a liquid experience

 Miguel E. Torres Pérez 

Centro de Diseño, Cine y Televisión. Ciudad de México. México

Recibido: 23/12/2022

Revisado: 11/04/2022

Aceptado: 16/06/2022

Publicado: 01/07/2022

RESUMEN

La experiencia del cliente se ha convertido en el núcleo central de las estrategias mercadológicas de empresas y marcas en el contexto actual. Hoy vivimos en una sociedad líquida donde todo cambia aceleradamente. Las ventajas competitivas se han desplazado hacia aspectos totalmente intangibles, y si se considera a la experiencia como un fenómeno totalmente personal anclado en la memoria de las personas se torna fundamental reflexionar acerca de cómo diseñar y gestionar dichas experiencias. Una pieza clave en ese proceso es el endomarketing; un fenómeno relativamente poco estudiado y afectado por la polisemia que padece el marketing como disciplina. Con antecedentes centrados en la importancia del servicio al cliente interno, la concepción sistémica del marketing desde las perspectivas interna, externa e interactiva, la necesidad de incorporar a la práctica empresarial nuevos paradigmas como por ejemplo el Modelo Teal de Laloux y la perspectiva “Funky” de economías del alma, en este artículo se intenta aportar una visión del endomarketing que sirva como referente para que las marcas y organizaciones comprendan que sin experiencia memorable hacia el interior es imposible generar experiencias memorables afuera. El tema puede ser polémico tener diferentes lecturas, sin embargo estamos convencidos que no se puede desarrollar una estrategia efectiva de marketing sino partimos de aquí, máxime en tiempos donde lo humano debe estar en el centro de cualquier propuesta. **Palabras clave:** Marketing, experiencia líquida, satisfacción, clientes, experiencias.

ABSTRACT

The customer experience has become the core of the marketing strategies of companies and brands in the current context. Today we live in a liquid society where everything changes rapidly. Competitive advantages have been displaced towards totally intangible aspects, and if the experience is considered as a totally personal phenomenon anchored in people's memory, it becomes essential to reflect on how to design and manage these experiences. A key piece in this process is endomarketing; a phenomenon relatively little studied and affected by the polysemy that marketing suffers as a discipline. With antecedents focused on the importance

 miguel_tp@yahoo.com

Rev. Investigaciones ULCB. Jul - Dic.9(2), 2022; ISSN: 2409 - 1537; 51 - 58



Esta obra está bajo licencia internacional [Creative Commons Reconocimiento 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

DOI: <https://doi.org/10.36955/RIULCB.2022v9n2.005>

of internal customer service, the systemic conception of marketing from internal, external and interactive perspectives, the need to incorporate new paradigms into business practice, such as Laloux's Teal Model and the "Funky" perspective. of economies of the soul, this article attempts to provide a vision of endomarketing that serves as a reference for brands and organizations to understand that without a memorable experience inside, it is impossible to generate memorable experiences outside. The topic can be controversial and have different interpretations, however we are convinced that an effective marketing strategy cannot be developed if we do not start from here, especially in times where the human must be at the center of any proposal.

Keywords: Marketing, liquid experience, satisfaction, customers, experiences.

INTRODUCCIÓN

El término “experiencia” ha venido adquiriendo desde hace algún tiempo un lugar protagónico en el escenario de las empresas y las marcas. “Todo negocio es negocio del espectáculo” aseguraba hace algún tiempo Jan Carlzon, creador del concepto de “momento de la verdad” y unos años después Nordström y Ridderstrale en su excelente trabajo “Funky Business” advertían acerca de una gran realidad: las fuentes de las ventajas competitivas se estaban desplazando cada vez más hacia cuestiones intangibles; por lo que la introducción de los sentimientos y las sensaciones en el diseño de las marcas se convertían en una exigencia de los nuevos tiempos.

La introducción del término “economías del alma” fue clave para demostrar la necesidad de enfocarse en la extensión de la experiencia y –en síntesis, establecer que el concepto implicaba entender que no siempre los clientes compran lo que creemos estarles vendiendo, pero por otra parte que debíamos convertirnos en “maestros en el arte de tocar las cuerdas emocionales en nuestra lira y en la de los demás” (Nordström y Ridderstrale, 2008).

DESARROLLO

La oferta económica ha evolucionado: quedaron atrás los tiempos en que los productos

básicos y los bienes manufacturados eran los ejes rectores de la creación del valor; lo mismo ha sucedido con los servicios, y hoy; en pleno siglo XXI aunque seguimos requiriendo de productos básicos, bienes y servicios para acceder a nuestros clientes, es la experiencia la que se convierte en el núcleo de atención de las marcas y empresas, con la particularidad de que esta es totalmente personal y se nutre de muchísimos componentes para existir en un espacio totalmente intangible e inmanejable por parte de los oferentes: la memoria del consumidor.

Por tal razón, cada vez más las empresas y marcas con cultura mercadológica trabajan en el diseño de la experiencia del cliente; entendiendo al diseño como un enfoque multidisciplinario encaminado a crear ambientes con sentido de interacción entre clientes, bienes, servicios, personas, sistemas y espacios. El marketing tradicional ha cedido su lugar a un marketing que centra su atención en la experiencia de consumo de bienes y servicios y no en estos últimos como tales.

Alrededor de esta dinámica existe todo un debate acerca de si las empresas y marcas traen en su ADN la posibilidad de engendrar estas experiencias satisfactorias hacia afuera cuando hacia adentro siguen funcionando con las mismas prácticas de hace muchísimas décadas.

Zygmunt Bauman acuñó los términos modernidad y sociedad líquida, de los cuales han derivado otros tantos, que fueron abordados por él y sus seguidores. La definición de lo líquido ha permeado en el ámbito del marketing actual. La disolución de lo sólido se manifiesta también en el mundo organizacional, en el mundo de las marcas y por supuesto en terreno de las experiencias. Si bien el marketing nació en una época donde imperaba lo sólido y los orígenes del endomarketing habrían que circunscribirlos a estas circunstancias, hoy habitamos un mundo en constante cambio, fluido; que nos obliga a replantearnos la manera en la que debemos pensar y definir nuestras estrategias.

Si se comprende al marketing como una capacidad individual u organizacional para crear, captar, distribuir y promover valor y por tanto provocar comportamientos de consumo hay que entender que los recursos, habilidades y actitudes para poder desarrollar tales comportamientos sólo pueden obtenerse y ampliarse si se visualiza a la empresa o la marca como un sistema, cuyo nivel de competitividad estará determinado por la manera en la que fluyan desde adentro, y de manera natural, todas las acciones que permitan hacer nacer una auténtica economía del alma, sustentada desde luego en procesos de innovación que desde su concepción tienen que tener la cualidad de regenerarse constantemente.

¿Cómo lograr esto en empresas donde el ADN organizacional está diseñado para que los colaboradores sigan órdenes y/o instrucciones, obedezcan muchas veces a ciegas y no tengan la menor oportunidad de poder disentir? He aquí donde aparece la necesidad de introducir al marketing interno o endomarketing y entenderlo más que nunca como una solución al “conflicto empre-

sa-colaborador”, en un escenario donde se habla de economías del alma, pero se opera bajo preceptos heredados del siglo XX.

Entender la importancia del marketing interno como punto de partida del marketing externo y del marketing interactivo es la clave para poder explicar la auténtica lógica de una empresa o marca que utiliza esta disciplina como orientación al mercado y como filosofía de negocios.

La trilogía marketing interno-externo -interactivo es explicada por Lovelock y Wirtz en “Marketing de Servicios”, cuando hacen alusión a los llamados imperativos funcionales para diseñar una estrategia mercadológica efectiva.

“El imperativo de marketing: dirigirse a tipos específicos de clientes... y crear relaciones continuas con ellos al entregar un paquete de productos de servicio cuidadosamente definido, a cambio de un precio que ofrece valor para los clientes y el potencial de ganancias para la empresa. Los clientes reconocerán esta proposición de valor, la cual tiene una calidad consistente, que proporciona soluciones a sus necesidades y que es superior a las alternativas de los competidores.

El imperativo de operaciones: crear y entregar el paquete de servicio específico a los clientes meta seleccionando las técnicas de operación que permitan que la empresa cubra consistentemente los costos provocados por los clientes, el itinerario y las metas de calidad, y que también permitan que el negocio reduzca sus costos a través de un aumento continuo de su productividad.

El imperativo de recursos humanos: reclutar, capacitar y motivar a los empleados de contacto, a los líderes del equipo de entrega

de servicios y a los gerentes, los cuales podrán trabajar bien, en conjunto a cambio de una compensación y beneficios realistas para equilibrar la doble meta de la satisfacción el cliente y la eficacia operativa...” (Lovelock, 2009).

Estos tres ejes hacen referencia al marketing, las operaciones y los recursos humanos como áreas que deben trabajar en conjunto para que se puedan alcanzar los resultados deseados en términos de credibilidad y de rentabilidad de la empresa; sin embargo, los reduce a funciones y por tanto pareciera que el marketing pudiera estar separado de operaciones y recursos humanos: he aquí donde debemos reflexionar sobre cómo entender el marketing en general y el marketing interno en particular.

El marketing es una disciplina polisémica: su interpretación desde distintas perspectivas y a partir de las posturas académicas e ideológicas de quienes lo han definido con el paso del tiempo ha generado confusiones, que de no aclararse debidamente pueden conducir a un entendimiento erróneo de lo que significa realmente el marketing interno o el endomarketing.

Un breve paréntesis entonces es necesario para dejar establecida una posición con respecto a la definición de marketing.

Las organizaciones a lo largo de la historia y desde que se consolidó la producción mercantil han tenido que desarrollar estrategias y tácticas para llegar a su mercado. De acuerdo al nivel de la competencia y del desarrollo de las fuerzas productivas este enfoque se ha ido modificando. En contextos de escasez funcionó -y aun funciona- una orientación a la producción, cuando oferta y demanda se equilibraron comenzó a predominar una orientación al producto, como manera

natural de atraer al mercado; fenómeno que dio lugar a lo que después se acuñara como miopía del marketing por Teodoro Levitt. El aumento de la oferta con respecto a la demanda trajo como consecuencia la aparición del enfoque a las ventas como forma de llamar la atención del mercado e intentar conseguir dar salida al producto (Torres, 2022).

Los enfoques al producto y a la venta al día de hoy siguen existiendo a pesar de los cambios en las condiciones históricas de los mercados y requieren un análisis especial para poder entender por qué siguen siendo el paradigma bajo el cual algunas organizaciones establecen su modelo de enfoque al mercado.

El auge de la competencia, el desarrollo tecnológico y los cambios acontecidos en la mentalidad de las personas trajeron como consecuencia la aparición del marketing, como una “nueva” orientación al mercado. El marketing está sustentado en la teoría de la elección individual que se da a través del principio de la soberanía del consumidor (Torres, 2022).

El marketing nació en el siglo XX, aunque sus antecedentes podamos encontrarlos desde mucho tiempo atrás si reconocemos que- como expresé antes- desde tiempos ancestrales mercantiles, las organizaciones han buscado efectividad en sus acciones por medio de la respuesta del mercado.

Existen cuatro ideas clave que permiten poder llegar a explicar filosóficamente el término marketing. Estas ideas han sido desarrolladas ampliamente por Carlo Gallucci, quien en conjunto con Lambin y Sicurello escribieron el libro Marketing Estratégico; texto de consulta obligada para quienes quieren estudiar a profundidad el tema.

1. Los individuos se esfuerzan por lograr experiencias gratificantes: es la búsqueda del propio interés lo que los lleva a producir y trabajar, y ese es el motor del crecimiento y del desarrollo individual, lo que finalmente, determinará el bienestar de todos.

2. La elección individual determina lo que es gratificante. Esto varía de acuerdo con los gustos, la cultura, los valores y otros factores.

3. A través del intercambio libre y competitivo de los individuos y las organizaciones, estos creen que podrán lograr sus objetivos de mejor manera.

4. Los mecanismos de la economía de mercado están basados en el principio de la libertad individual... la base moral del sistema descansa sobre el reconocimiento del hecho de que los individuos son responsables de sus propias acciones y pueden decidir lo que es y lo que no es bueno para ellos (Gallucci, 2018).

El marketing es, por tanto, un sistema de pensamiento y un sistema de acción, pero también es clave definirlo como una capacidad para provocar comportamientos de demanda y de consumo, sin que ello implique manipular a las personas ni propiciar y estimular el consumismo.

Hecho este breve paréntesis es menester regresar al fenómeno del marketing interno o endomarketing.

El marketing interno ha sido definido desde muchas posturas: como una herramienta de las áreas encargadas de los recursos humanos de la organización, como una actividad relacionada con los procesos de reclutamiento,

contratación y desarrollo del personal, e incluso como una filosofía organizacional encaminada a desarrollar el talento humano. Sin embargo, es bueno preguntarse si estas definiciones son funcionales en el nuevo contexto.

No se puede entender al marketing como capacidad mientras no hagamos de él la estrategia fundamental de la compañía; es decir la que impregne todos los elementos del sistema en su afán de crear valor. La definición de marketing interno tiene entonces que construirse desde la perspectiva de entenderlo también como una capacidad, en este caso únicamente organizacional ya que va direccionada a provocar comportamientos de involucramiento, compromiso e implicación de los trabajadores con todo aquello que guarde relación con los procesos de creación y entrega de valor.

Como bien señala Gary Hamel, las capacidades humanas en el trabajo en la cúspide de la pirámide (iniciativa, creatividad y pasión) son dones que no se le pueden pedir ni imponer a nadie, sino que afloran en la misma medida en que la organización es capaz de provocar dichos comportamientos, que al fin y al cabo ponen de manifiesto que los colaboradores están comprometidos con la marca y no únicamente “presentes”; como quien pasa lista, en los procesos de producción de bienes y servicios.

La experiencia humana es multidimensional, para poder generarla de manera efectiva hay que apelar a determinar su alcance y su intensidad, así como los detonadores de la misma y por supuesto entender que el máximo impacto de una experiencia tiene lugar cuando evoca significados y en el centro de éstos se encuentran los valores esenciales de la marca.

Al llegar a este último punto queda muy claro que en la era de la economía experien-

cial, las bases para el diseño de experiencias holísticas se encuentran en el interior de la organización, máxime cuando las experiencias son funcionales, sociales, culturales y personales, por lo que todos los involucrados en su creación tienen que experimentar la necesidad de “sentir las ganas” de crearlas, siguiendo la lógica de la cadena de utilidad de los servicios.

Marketing interno es entonces una capacidad organizacional dirigida a provocar comportamientos de compromiso con la marca/empresa, lo cual tiene como premisa la necesaria conexión con las necesidades de los individuos que colaboran con la misma y la conectividad de todos en la organización, en un contexto donde la creación y entrega de valor es el eje de todas las decisiones.

La conexión es el punto de partida. Conexión está planteada desde la perspectiva del trabajo en pro de las economías del alma, la conectividad desde el necesario entendimiento de la comunicación como fuente fundamental para la generación del rumbo estratégico. La conectividad es la capacidad de poder conectar a todos con el credo de la empresa/marca y significa un grado superior de conexión que permite asimilar al marketing como un valor compartido por todos; si esto llega a ocurrir el camino de la empresa y/o marca hacia el futuro estará marcado por la credibilidad y esa sin dudas, es una fuente de ventaja competitiva en estos tiempos.

Frederick Laloux escribió el libro “Reinventar las organizaciones” con la finalidad de presentar el Modelo Teal, como un nuevo paradigma organizacional enfocado en lo humano y en el logro de la efectividad bajo leyes del management comprensibles en el contexto de una sociedad líquida.

Si bien su propuesta ha sido recibida en el mundo del management con gran aceptación, también se ha debatido profundamente acerca de si el ADN de las organizaciones actuales está “preparado” para “adoptar” este modelo. En el debate ha existido una evidente ausencia en términos de su aporte al endomarketing y siendo esto lo que nos ocupa es primordial enfatizar en que los tres pilares del Modelo: la autogestión, la plenitud y el propósito evolutivo se nos presentan como ejes de una estrategia de marketing interno, que obviamente tendrían que definirse y adaptarse al contexto cultural de la empresa o marca en cuestión.

Si bien Laloux aclara que las empresas no deben adoptar necesariamente los tres, sería interesante pensar de qué forma una estrategia de marketing interno pudiera considerar los tres y en qué dosis para ir facilitando la experiencia interna de los colaboradores, lo cual permitiría en un mediano/largo plazo transformar a dichas organizaciones.

Mientras existan pirámides jerárquicas y la burocracia sea el eje rector del sistema será imposible que la autoridad pueda distribuirse y se pueda generar un auténtico aprendizaje e inteligencia colectiva: en ese ámbito la autogestión es algo que podría considerarse como una pieza fundamental en la estrategia de endomarketing.

Con respecto a la plenitud, estaríamos invitando a los colaboradores a “quitarse sus máscaras”; este tema altamente controversial es vital para poder diseñar una estrategia de marketing interno auténtica. Afirmar Laloux en su excelente libro: “Se valora la racionalidad sobre todas las otras formas de inteligencia. En suma, en la mayoría de puestos de trabajo en nuestros ámbitos emocionales,

intuitivos y emocionales no solo no son bienvenidos, sino que más bien están fuera de lugar. En general las organizaciones son lugares sin alma; lugares hostiles para nuestra más profunda individualidad, y los anhelos secretos de nuestra alma.” (Laloux, 2017).

La plenitud en el espacio de trabajo se convierte, por tanto, en una condición tanto necesaria como suficiente para que se pueda operar en un contexto apegado a la economía del alma.

Por otra parte, el propósito evolutivo transforma totalmente muchas prácticas empresariales cotidianas. Como bien afirma Laloux. “en muchas de las organizaciones investigadas... el propósito global no es solo una declaración escrita en una placa sobre el mostrador de la recepción o en el informe anual, sino que es una energía que inspira y orienta.”

La experiencia de las personas en el siglo que vivimos es líquida, no se puede fragmentar. Afirman José Carlos Otero y Marta Marrodán en su libro “Experiencia Líquida”: El aspecto más positivo de esta concepción... es que precisamente esta condición, la convierte también en recuperable. Si fuera un sólido, una mala experiencia podría romperla, como una bala atravesando un objeto. Pero una de las características de los líquidos es la ductabilidad, es decir, son adaptativos, cambian, transforman su forma por presión y, de igual manera, no pueden volver a recuperarla” (Otero y Marrodán 2017).

El endomarketing en estas condiciones tiene que visualizarse como un modelo líquido de gestión de la experiencia del cliente interno de la organización, que incorpore la fluidez y dinámica de las empresas y los modelos mentales de los involucrados. Debemos tener

mucha claridad en el entendimiento de que la experiencia de cualquier individuo es independiente de su gestión; es decir esta va a existir tanto si la diseñamos como si no lo hacemos.

El diseño de la experiencia debe partir del establecimiento de un adecuado proceso de endomarketing o marketing interno, que asegure que los miembros de la organización estén en condiciones de poder transmitir la promesa de la marca y de ser captadores de la percepción del cliente sobre la empresa. La coherencia entre la experiencia del empleado o colaborador y la experiencia del cliente externo es clave para que la marca alcance el posicionamiento deseado y pueda materializar sus anhelos en términos de competitividad.

Las empresas que prestan servicios generalmente enfrentan problemas derivados de la insatisfacción de sus clientes, estas situaciones afectan su posicionamiento y por tanto su nivel de competitividad. Las causas de esta insatisfacción son sistémicas y su análisis suele ser bastante complejo, pero se puede afirmar que la inexistencia de endomarketing o la pobre implementación de este, es sin lugar a dudas una de las razones más poderosas por las cuales se produce una brecha entre lo que se le promete al cliente y lo que se le entrega en los momentos de la verdad; de ahí la importancia y relevancia de integrar a la estrategia al ADN de la empresa y/o la marca el marketing interno.

En el contexto de la sociedad líquida el endomarketing está llamado a convertirse en el eje clave de la plataforma de creación y entrega de valor de una empresa. No debe ser relegado a un segundo plano, ni confundido con las funciones que un departamento de recursos humanos debe cumplir. Esto

debe ser entendido a profundidad por la gerencia en los distintos niveles de una organización de cualquier tamaño; quienes deben estar sensibilizados con el hecho de que “si desea que las cosas funcionen fuera, en primer lugar, debe conseguir que funcionen dentro de la empresa” (Albrecht, 1998).

Hoy, más que nunca la transición hacia la autogestión, la plenitud y el propó-

sito evolutivo ponen en evidencia que en el mundo líquido las personas y sus motivaciones tienen que ocupar un lugar protagónico en el diseño de la estrategia con sus respectivas implicaciones en términos de diseño de confianza y de cambio en los modelos mentales, que hacen del endomarketing una capacidad que obligatoriamente se debe desarrollar en la búsqueda de la competitividad empresarial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albrecht, K. (1998). *Servicio al Cliente Interno*. Ed. Paidós.
- Hamel, G. (2012). *Lo que importa ahora*. Grupo Editorial Norma.
- Heffernan, M. (2017). Mas allá de lo medible. El gran impacto de las pequeñas cosas. Ed. Empresa Activa.
- Gallucci, C. (2018). La función del marketing en la empresa y en la economía. Real Academia Europea de Doctores.
- Laloux, F. (2017). Reinventar las organizaciones. Ed. Arpa.
- Lovelock, C., y Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios: personal, tecnología y estrategia*. Pearson Educación.
- Nordström, K., y Ridderstrale, J. (2008). *Funky Business Forever*. Pearson.
- Otero, J., y Marrodán, M. (2017). *Experiencia Líquida*. Editorial Lid.
- Rosenbluth, H., y McFerrin., D. (2004). *El Cliente es lo segundo. Ponga a sus empleados en primer lugar*. Ed. Deusto
- Torres, M. (2022). La orientación a la producción: una línea de pensamiento y acción asociada a la economía de déficit. migueltorresmarketing.wordpress.com