

# **Marketing en organizaciones públicas**

## *Una sustentación filosófica*

**Rafael Carvajal Baeza\***

***Universidad del Valle, Colombia***

\* El autor agradece al profesor Fernando Cruz Kronfly su amable disposición para comentar los planteamientos aquí expuestos, que ayudaron a enriquecer la visión de la problemática, pero, por supuesto, el artículo sólo compromete a su autor.

También hace extensiva su gratitud a la estudiante Claudia Patricia Mora por su voluntad para colaborar en la digitación del texto.

## **RESUMEN**

A partir de las diferencias que en distintos planos se observa entre las organizaciones orientadas al marketing y las orientadas al producto y las ventas, el artículo aborda la tarea de argumentar filosóficamente la aplicación del marketing en las organizaciones públicas. Con este propósito el texto procede, basado en las aportaciones del pensamiento liberal, a la crítica de las posturas que no solo rechazan el marketing en el sector público, sino que, además, niegan su consistencia con el test de justicia propio de las perspectivas humanistas. La crítica sugiere, entonces, con argumentos filosóficos, que el marketing es una novedosa puesta en escena de la gran apuesta que hace el pensamiento liberal para dar cuenta de la justicia y el bien ajeno. Esto es, el uso público del interés privado. La novedad consistiría en proceder de modo alternativo a las propuestas que en su momento formularon Hobbes y Smith.

## **INTRODUCCIÓN**

Parece que el concepto y la praxis del marketing no gozan de muy buena reputación más allá del mundo de los negocios. Por fuera de éste se le identifica como una estrategia, proceso o tecnología administrativa para promocionar el incremento de las ventas y, en última instancia, para asegurar mayores ganancias. Quienes así piensan podrían agregar que no hay nada discutible en su aplicación por parte del sector privado, mas no sería apropiado en el sector público porque los valores y propósitos que lo definen son extraños y ajenos al de las ganancias y los beneficios privados. Un supuesto de fondo, al hacer tal afirmación, sostiene que la insistencia en la plena satisfacción del cliente es falaz y no digna de crédito, pues lo que realmente interesa son las utilidades, de modo que el predicado sobre el cliente no es más que un señuelo y, en el mejor de los casos, tal interés por el cliente es de naturaleza instrumental. No habría en realidad una auténtica e incondicionada preocupación por su bienestar, sólo el interés utilitario por sacar de él la mayor utilidad posible. Pareciera entonces que se acusa al marketing de profesar una cínica y desvergonzada defensa del egoísmo utilitario que inhabilita su pretensión de exhibirse como praxis fundada en una auténtica y defendible idea de la justicia y, por lo mismo, impensable en el sector público.

No voy a sugerir, y menos a argumentar, que el marketing se inspire en una concepción de la justicia y el orden social por fuera de toda discusión; por el

contrario, participo de la convicción ilustrada acerca de la conveniencia de hacer la crítica de toda idea, convención o praxis; mas, como espero demostrar, no son pocas ni irrelevantes las coincidencias entre la filosofía del marketing y los principios de actuación que legitiman el Estado ante una sociedad de expectativas crecientes en relación con el bienestar. De ser así, entonces hay buenas razones para hacer la crítica de las organizaciones públicas desde una perspectiva casi inédita: el marketing, de modo que sin excluir la conveniencia de hacer la crítica al propio marketing considero importante dejar testimonio de la solvencia filosófica que puede alegar para instituirse como una práctica legitimada por la contribución que puede hacer a la puesta en escena de valores y principios que no por discutidos dejan de ser parte del inventario de esfuerzos ciertos y serios por hacer de la justicia un irremplazable test de legitimación de toda praxis. Por tanto, en abierta confrontación con aquellas posturas negadas al reconocimiento del marketing como una praxis que participa de un concepto defendible (que no inobjetable) del orden justo, este artículo se propone hacer ver que no se reduce a una mera estrategia administrativa animada por ganancias (notesé que no las niego); en su lugar, defenderé la idea de que el marketing proyecta de forma novedosa en el escenario productivo algunos de los valores más sustantivos de las sociedades liberal-democráticas, en particular, lo relativo a la forma de concebir la construcción de un orden que para ser justo y legítimo debe dar cuenta del bien ajeno<sup>1</sup>. Veremos que aporta nuevas ideas para realizarlo y que la lógica de su praxis y los insumos que procesa son los mismos que se han previsto para el diseño de las instituciones públicas clásicas a fin de que sus actuaciones hagan política y socialmente efectivo el reconocimiento de los valores finalistas sobre los que reposa su legitimidad.

En este orden de ideas, tiene sentido interrogarnos por la resistencia en aplicar la filosofía y praxis del marketing en el sector público. De esto nos ocuparemos luego de discutir y argumentar la congruencia del marketing con los principios de actuación de las instituciones públicas en las sociedades liberal-democráticas. Desde luego, esto, a su vez, nos exige de modo inmediato aclaraciones y precisiones acerca de qué es el marketing. Una breve reseña de su historia y de sus antecedentes lo ilustrará (Crompton y Lamb, 1986, pp. 1-7).

---

<sup>1</sup> Sin pretender hacer una afirmación consistente frente a la crítica, pero sí útil para la lectura de estas líneas, convendremos en que éste es el test de justicia a que se sujeta toda propuesta comprometida con el humanismo. Por participar de ella, la defensa que hace el liberalismo del interés propio del individuo no podrá legitimarse hasta demostrar que no riñe con el bien ajeno. Más prosaicamente, no admite el bienestar de un individuo a costa de otro.

## **MARKETING: BREVE HISTORIA Y RESEÑA DE SUS PRINCIPIOS**

Empezamos por declarar que la filosofía del marketing halla la justificación económica y social para la existencia de una organización en la satisfacción de los deseos y necesidades del cliente; supone que la organización conoce y se informa sobre éste a fin de dotar la producción de bienes y servicios de las características necesarias para su plena satisfacción. La formulación de una filosofía productiva tan centrada en el cliente no apareció de un momento a otro, y quizá se pueda afirmar que como tal es una elaboración tardía que estuvo precedida de dos fases previas: la era del producto y la era de las ventas.

La era del producto se ubica en las primeras décadas del siglo XX. Para entonces ha aparecido la cadena de montaje de productos en serie que se pueden reproducir en grandes cantidades y a precios relativamente accesibles. Los clientes pueden así adquirir estos productos tan pronto salen a la venta; la demanda es mayor que la oferta y los negocios concentran todo el esfuerzo en sus productos. Se trata, sobre todo, de producir más de lo que ya se produce, que vender lo que se ha producido.

A partir de la segunda década, la situación se ha modificado. El volumen de ventas no es suficiente para sostener el potencial productivo y las compañías empiezan a reconocer la necesidad de estimular e incrementar la demanda de sus productos. Así surgen los departamentos de ventas. A partir de este momento los negocios han girado, desde una orientación al producto, a una orientación a la venta. Empero, es importante notar que interesa más la venta del producto que los beneficios para el cliente. Entenderemos mejor esto si tenemos como referencia la era del marketing.

Hacia los años cincuenta las compañías empiezan a reconocer que las ventas no dependen predominantemente del esfuerzo y la agresividad de sus respectivos departamentos, sino de la decisión del cliente para comprar el producto, y esto tiene mucho que ver con la satisfacción que persigue el cliente. Por tanto, para marcar diferencias con la orientación hacia las ventas, la era del marketing invita a producir lo que el negocio debe vender, en lugar de vender lo que el negocio puede producir. De forma coloquial, podríamos decir que las compañías serán exitosas si tratan de mirar a través de los ojos del cliente e identificar así lo que quieren y luego proveerlo.

Como ya veremos, la figura del cliente como principio orientador de la estrategia productiva tendrá importantes implicaciones en todo el conjunto de la vida organizacional, desde la estructura, hasta las rutinas de gestión, y por ello el enunciado definitorio del marketing insiste en que el cliente y la satisfacción de sus necesidades es la justificación económica y social de las organizaciones.

Puesto que para el objetivo trazado es importante deslindar el marketing de la gestión de ventas -concepto con el que a menudo se le suele confundir- precisamos, apoyados nuevamente en Crompton y Lamb (1986, pp. 7-20) establecer nuevas diferencias alrededor de cinco ítems: a) el enfoque organizativo, b) en qué consiste el negocio, c) a quién se dirige el servicio, d) cuál es la meta primaria, y, e) cómo se obtiene el logro de la meta. Brevemente las diferencias se expresan del modo siguiente:

a) Las organizaciones orientadas a las ventas están normalmente caracterizadas por ser altamente burocratizadas, puesto que prestan escaso o nulo interés a la satisfacción del cliente, no son muy atentas a los cambios en el entorno, las divisiones funcionan como entidades separadas, más interesadas en sus asuntos internos como la defensa de su propio status, la asignación del presupuesto, etc. El personal también tiende a orientarse "hacia adentro". Esto es, se preocupa fundamentalmente por la seguridad y las condiciones laborales y la satisfacción de sus propias necesidades en el corto término.

En contraste, las organizaciones orientadas al marketing, que por definición son atentas a los cambios en el entorno, asumen que el cliente, o las agrupaciones de clientes, dirigen, de alguna manera importante y sustantiva, las actividades de la firma. En consecuencia, la organización interna de los esfuerzos refleja este supuesto al efectuarse una praxis de coordinación entre las unidades de la agencia. Sin tal coordinación no se podría esperar que la organización como conjunto se oriente eficazmente a la satisfacción del cliente. A nivel de la conducta del personal este principio exige una positiva contribución de cada miembro de la organización, pues las actitudes desinteresadas y poco amables son asumidas por el cliente como representativas de la agencia en su totalidad.

Se podrá advertir que una de las más grandes dificultades para adoptar un enfoque de marketing es el establecimiento de una mentalidad en la organización, sus órganos y su personal hacia la satisfacción del cliente que no carece precisamente de dificultades, pero que ciertamente conducen la organización no sólo de forma inédita en la historia sino también hacia el compromiso con el individuo y los valores sobre los que se han edificado las instituciones del mundo moderno.

b) Las organizaciones orientadas a las ventas definen su negocio en términos de programas y servicios, esto es, una oferta de servicios que se supone de interés para la clientela. Las orientadas al marketing lo definen en términos de los beneficios que sus clientes buscan o desean. La gente -se razona desde el marketing- gasta su dinero, su tiempo, energías, etc., con la expectativa de recibir beneficios y no por el suministro de bienes y servicios por sí mismos. Para ser más claro y categórico, la gente no compra bienes, servicios o programas, compra en realidad la expectativa de un beneficio cuya naturaleza define cada quien,

y son los beneficios efectivos y potenciales que posee la oferta de bienes y servicios los que pueden dotarlos de valor e interés para el cliente. En este sentido, faltan a la clientela las organizaciones que definen su negocio en términos de servicios específicos y, desde luego, es probable que pierdan oportunidades de ganar y servir a los clientes.

Las organizaciones deben esforzarse por conocer e interpretar lo que los clientes desean en realidad. A modo de ilustración, recuérdese que a principios de siglo las compañías de carruajes tirados por caballos fracasaron al no reconocer que la gente no estaba tan interesada en pasear cómodamente como en un servicio de transporte más eficiente. Esto fue lo que lograron las nuevas compañías de automóviles que lograron interpretar y mejorar los beneficios que buscaba la clientela con los servicios de transporte.

c) Las organizaciones orientadas a la venta ofrecen sus bienes y servicios a todo el mundo y, para ser más concisos, al cliente o usuario "promedio", definido éste como aquél cuyo comportamiento como consumidor se orienta según las pautas de producción en serie y estandarizada dirigida al hombre-masa, ese individuo que típicamente se define, por su semejanza a otros en lo que respecta a los hábitos de consumo (entre otras cosas). En el lenguaje del marketing esta manera de enfocar el destinatario del servicio se conoce como "el bajo común denominador", y busca satisfacer al universo máximo de clientes al mínimo nivel de satisfacción.

Aparte de que desde la filosofía este enfoque de la clientela es objetable por negar y no promover en el ámbito del consumo el proceso de individuación que legitima las instituciones del mundo moderno, se reconoce también como falaz y desatento con el panorama que ofrece hoy día la sociedad, en general, y el mercado, en particular, pues actualmente la población y, especialmente, la de los centros urbanos, está caracterizada por su diversidad y los diferentes deseos, beneficios y necesidades que demanda. En este orden de ideas, el marketing, a diferencia del enfoque de ventas, que presupone un único gran mercado, parte de la idea de que la sociedad ha conformado en el marco de fenómenos como la división social del trabajo y el declive de tradiciones culturales integrativas, un proceso de individuación que, en número creciente, da lugar a pequeños y heterogéneos mercados (fenómeno del que da cuenta el argot del marketing con los conceptos de segmentación y nichos de mercado) en los que se reconoce la impronta de los individuos y su particular configuración de gustos y preferencias<sup>2</sup>. Por tal motivo, a la hora de traducir el enfoque del marketing en la defini-

---

<sup>2</sup> Desde la sociología se nos dice que el proceso de individuación contemporáneo ha dado pie al surgimiento de un panorama diverso y plural de "estilos de vida" que hallan en particulares pautas de consumo -además de otros medios- la forma de realizarse. Para el tema véase Lipovetsky (1987), especialmente el capítulo IV.

ción del destinatario se procede a elegir (segmentar) entre los diversos y heterogéneos mercados, y puede así invertir la máxima del enfoque de ventas, es decir, operar con el principio de atender menos clientes (el nicho, no el mercado en general) pero con mayor nivel de satisfacción.

d) La meta fundamental que persigue el marketing es la satisfacción del cliente o de los distintos grupos de clientes donde encontramos al primero con sus gustos, necesidades e inclinaciones de consumo particulares. Es más una meta de tipo cualitativo que de cantidad. El énfasis no está en cuánta gente será atendida, sino el nivel de satisfacción. Esta diferencia, como hemos indicado anteriormente, influye significativamente en la organización de la empresa, en la definición del negocio, en la elección de la clientela y en los medios empleados para lograr las metas.

Una meta de cantidad desde el enfoque de ventas conducirá, o supone, una organización de tipo burocrático que, por lo mismo que tiende a desentenderse de los cambios en el entorno y en la clientela, dirige su atención hacia asuntos internos. Esto se lo permite su forma de proyectarse en el exterior a través del servicio hacia el "usuario promedio" y, por supuesto, descansa significativamente en prácticas de promoción y publicidad para motivar a la clientela a consumir el producto. A diferencia de este orden de cosas, la meta de satisfacer al cliente promueve una estructuración organizativa más atenta al entorno de la organización y a los deseos y preferencias de los grupos de clientela seleccionados.

e) Las organizaciones orientadas a la venta buscan generar el máximo de consumo a través de intensas actividades de promoción. En contraposición, las orientadas con criterio de marketing reconocen que la promoción es sólo una de las cuatro herramientas de que consta el programa o mix de marketing. Los tres elementos restantes son el programa de bienes y servicios (sintéticamente, el producto), el precio y la distribución. que, juntos, incluyendo la promoción, son esenciales para lograr las metas de la organización, y entre ellas, de modo prioritario, la satisfacción del cliente. Dicho de otra manera, el marketing asume que cada uno de estos cuatro aspectos contribuye a hacer efectiva la satisfacción del cliente, y que sin su concurso la agencia operará con limitaciones y obstáculos que impiden la satisfacción e, incluso, el acceso del cliente al servicio. Esta idea juega un papel central en la orientación hacia el marketing, pues como veremos enseguida, el concepto de intercambio entre los bienes y servicios que provee la organización y los costes para el cliente, es un dato clave para entender el papel del mix de marketing en la superación de las barreras que obstaculizan la satisfacción del cliente.

Es común suponer que el coste por el acceso a un bien o servicio se mida en términos exclusivamente pecuniarios. Sin duda, esto hace parte del problema, pero hay mucho más, como los costes de transporte, costes de oportunidad, y

## CUADRO 1. PRINCIPALES CAUSAS DE ELIMINACIÓN

Regulación gubernamental prohibitoria
Cambios en los gustos de los consumidores
Actividad desarrollada por la competencia
Lanzamiento de un nuevo producto
Coste de oportunidad de los recursos invertidos en ese producto
Problemas de aprovisionamiento para la fabricación
La política de reducción de la líneas
Una baja cifra de ventas
Un escaso beneficio
Mala calidad del producto
La obsolescencia del proceso de producción
La reducción de la línea debido a fusiones / adquisiciones
Escasa adecuación a la nueva imagen de la empresa
Las órdenes de la compañía matriz
Las exigencias del medio ambiente

FUENTES: Hart (1989a), Amonitis (1990) y Munuera y Rodríguez (1998).

ción y marketing; la modificación de los gustos o actitudes de los consumidores y, en particular, del tamaño y las características de un segmento particular de mercado; nuevas actividades de la competencia, nuevos desarrollos tecnológicos y cambios en las condiciones del entorno; políticas empresariales de reducción de las líneas; alteraciones en la regulación gubernamental con respecto al producto o a sus componentes; o cambios en el equilibrio de fuerzas en el seno de la empresa, con la consecuente necesidad de reconducir los recursos hacia una utilización más eficiente<sup>2</sup>.

Pero, al igual que múltiples y concluyentes pueden ser las razones que animan a la eliminación, múltiples pueden ser las razones disuasorias. La rotundidad de la eliminación se ve cuestionada porque su adopción y ejecución comporta una serie de inconvenientes que favorecen una actitud remisa. Por ejemplo, en la retirada de un producto de bajo margen no todo son satisfacciones, pues se puede perjudicar a otro de la misma línea. No hay que olvidar que algunos de ellos, aun cuando no realicen una contribución neta a la rentabilidad, justifican su existencia por diversas circunstancias, por ejemplo, porque tienen sinergias comerciales positivas (contribuyen a las ventas de otros productos de la línea) o porque el producto es importante desde un punto de vista estratégico (Munuera, 1988). Los objetivos del producto individual frente a los de la línea son muchas veces contradictorios.

<sup>2</sup> En el trabajo Rodríguez (2000b) se deja constancia de que para las grandes empresas españolas fabricantes de productos de consumo las principales causas de eliminación son: los cambios en los gustos de los consumidores, el lanzamiento de un nuevo producto, la baja cifra de ventas y el escaso beneficio.

Existe otro inconveniente importante, que explicaría las reticencias que en muchas ocasiones impide llevar a cabo decisiones racionales de reestructuración de la cartera, nos referimos al sentimentalismo del grupo de personas que han estado en contacto con el producto, tanto los clientes o distribuidores, como el personal de la empresa. En este caso, la eliminación de un producto no responde a cálculos racionales sino a circunstancias netamente emocionales. Es evidente que no es aconsejable una racionalidad en la que se ignore el complicado entramado de relaciones entre los trabajadores y clientes de la empresa y el producto a eliminar. Por contra, consideramos que estas relaciones deben ser evaluadas en términos económicos, de forma que no se ceda permanentemente ante el sentimentalismo del personal de la empresa, pero tampoco se olviden sus repercusiones en el proceso de evaluación.

A todo lo anterior hay que añadir que la eliminación de un producto puede generar un problema de credibilidad para la empresa matriz y todas sus filiales. Puede, por ejemplo, afectar a los mercados financieros y provocar una bajada del precio de las acciones o mermar la confianza de los distribuidores, proveedores y clientes en los otros productos de la empresa.

Los inconvenientes dictados explican meridianamente que tanto una decisión como otra, eliminar como no eliminar, tiene un coste, bien de tipo económico, bien social o sencillamente emocional. Continuar fabricando y comercializando productos reconocidamente débiles no es *per se* rechazable, puede ser, incluso, necesario. Es una acción reprobable sólo cuando la dirección desconoce los problemas o cuando, conociendo los hechos, no tiene razones sólidas para retenerlo. En esta situación es recomendable establecer un proceso de comparación entre los costes de una alternativa u otra<sup>3</sup>.

#### PROCESO DE ELIMINACIÓN

La decisión de eliminación, que se debe contemplar como una parte más del proceso de planificación de productos de la empresa, se sustenta en tres

---

<sup>3</sup> A estos efectos es importante tener presente que el coste de mantener un producto débil dentro de la cartera no se refleja exclusivamente en la cantidad de gastos generales que se dejan sin cubrir y en la ausencia de beneficio. Ninguna contabilidad analítica podría recoger adecuadamente todos los posibles costes encubiertos, de los que son buen ejemplo los siguientes (Kotler, 1965): 1) los productos débiles tienden a consumir una proporción excesiva del tiempo de la dirección, 2) necesitan, a menudo, frecuentes ajustes de precios y de existencias, 3) generalmente, implican series pequeñas de producción, 4) exigen unos esfuerzos de publicidad y venta que podrían emplearse en hacer más rentables los productos con buenas perspectivas. Su auténtica falta de aceptación puede originar recelos en los clientes, oscureciendo la imagen de la empresa. Incluso, habría que tener presentes los costes de oportunidad como única razón de eliminación.

de energía y esfuerzo personal. Ya veremos más adelante cómo este tipo de costes adquiere especial relevancia para el caso de los servicios que ofertan las organizaciones públicas; por lo pronto debemos tener presente que para hacer efectivo el intercambio, la organización debe superar al menos cinco tipos de barreras que implican costes para el cliente:

- 1º Fallos en la oferta, como la mala calidad del producto o servicio.
- 2º Fallos en el precio, la distribución y la promoción causadas por debilidades en el mix de marketing y que incluye desde precios demasiado altos, localización inconveniente o problemática de las instalaciones físicas y hasta inapropiada programación, transporte y carencia de información, etc.
- 3º Constreñimientos sociales que implican relaciones con otras personas entre las que se pueden incluir la estructura del vecindario o la comunidad, la influencia de la familia, las expectativas de otras personas, etc.
- 4º Constreñimientos que están en función de circunstancias individuales como la falta de interés en el servicio, necesidades suplidas por otros oferentes, necesidades que no tienen alta prioridad, dificultades físicas, carencia de destrezas y habilidades, de tiempo, de dinero, etc.
- 5º Constreñimientos físicos externos, como pueden ser el estado del tiempo y aspectos topográficos. Desde luego, la apreciación de estas barreras potenciales es personal y subjetiva.

Así pues, el acceso del cliente al servicio es una variable dependiente de muchos factores que no pueden obviamente ser enfrentados con una estrategia de promoción y publicidad a la manera del enfoque de ventas. Se precisa mucho más y la organización puede y debe, a través del mix de marketing, vencer estos obstáculos. De otra manera, la filosofía del cliente y su satisfacción será traicionada. El siguiente caso, sintético pero realista, nos puede ayudar a entender el planteamiento. Una persona cualquiera puede negarse a desplazarse hasta el hospital o centro de salud porque es difícil llegar hasta ahí (constreñimiento de distribución), porque los servicios y la atención tienen muy pobre reputación (defecto del producto), el tiempo es muy frío, ha caído nieve o hay demasiado lodo (constreñimiento físico externo), y, para terminar, su estado de salud es muy débil y requiere por ello de un esfuerzo personal extraordinario (constreñimiento derivado de una circunstancia individual).

## **MARKETING: SOPORTES FILOSÓFICOS**

Hasta aquí hemos presentado una breve argumentación sobre la que se sostiene la diferencia esencial -a nivel de filosofía y principios de organización-

entre el conocido enfoque de las ventas y el marketing como criterios de orientación de las actividades organizacionales.

Pero ¿basta con hacer esto evidente para desmontar las objeciones de quienes no creen conveniente el marketing en el sector público? Seguramente no, pues aunque probablemente acepten que hay en el marketing algo más allá de las ventas, no dejarán de observar que de todas formas ese plus está supeditado al test de la utilidad. Más aún, que ese interés por el cliente nace del propio afán de lucro. Frente a esto, se podrá objetar que el sector público podría o debería adoptar el instrumental operativo del marketing y su preocupación por el cliente, pero prescindir de una finalidad utilitaria que le es absolutamente ajena. Si sólo se tratara de demostrar que hay razones para el marketing público bastarían unas observaciones y datos adicionales para concluir esta reflexión, pero el problema es que las razones alegadas son falibles, pues como veremos enseguida, no se puede tratar el afán de lucro como algo que el Estado debe reconocer y promover en el individuo en el entendido de que al margen de esto también se encargará de asegurar el bienestar general<sup>3</sup>. Se trata más bien de entender que el afán de lucro es parte constitutiva y esencial de un proyecto que aspira legitimarse por su contribución al bienestar general. Con más precisión, el proyecto apuesta a que el interés propio del individuo A es garantía de bienestar para el individuo B. Ese proyecto es el suscrito por el liberalismo y la apuesta consiste en demostrar que se puede **hacer uso público del interés privado**. En lenguaje de teoría de juegos se pretende que la relación entre individuos configure un juego de suma positiva. Obviamente, de ser esto posible, entonces hay razones para esperar que el marketing sea otro modo de proyectar en la sociedad la gran apuesta del liberalismo. De ser así, serán entonces otras las razones para receptionar la gestión de marketing en el sector público. Ya no procederá servirse instrumentalmente del mix de marketing y de los cambios que aconseja en la estructura organizativa y la gestión, sino de incorporarlos en razón de que materializan el compromiso con un principio de organización de las instituciones públicas y privadas que el Estado dice tutelar. Veamos, pues, si el marketing es una forma de hacer la apuesta liberal.

Comparado con la era del producto y las ventas, podemos interpretar el marketing como una utopía consistente con la centralidad que adquiere el individuo en la cultura moderna. La utopía, entendida en este caso como el derrotero a seguir, está presente desde el momento que se pretende orientar las actividades empresariales al reconocimiento y promoción del individuo como sujeto singular e irrepetible, y como referente básico e indiscutido del valor y de la dignidad humanos que deben legitimar a toda institución tanto pública como privada.

<sup>3</sup> Para hacer ágil y recursiva la exposición denotaré con términos como bienestar general, interés público, bienestar público, etc., lo que más exactamente es el bien ajeno.

Ciertamente, desde la postura que asocia el marketing con las ventas y el afán de lucro, la bandera del cliente satisfecho no sería más que el ropaje falaz del más silvestre interés utilitario; desde luego, en aras de la lucidez que se aconseja para abordar estos temas, no podemos desconocer el protagonismo del interés utilitario en la iniciativa empresarial de las sociedades de mercado, pero erramos al pensar que las pretensiones de tal interés invalidan o hacen falaz la preocupación por la satisfacción del cliente, toda una corriente de fecundas ideas (las liberales) y toda una agitada historia de transformaciones políticas apoyadas en esta doctrina son el más auténtico testimonio de la capacidad exhibida por el individualismo para inspirar el diseño y la acción de organizaciones e instituciones de la sociedad.

Estamos, pues, ante una idea que ya tiene una historia de realizaciones, entre las que se destaca la institucionalización de figuras como Estado de Derecho, sociedad de mercado, derechos civiles, derechos de propiedad, secularización de la cultura y de las instituciones sociales, etc., a las que debemos los desarrollos que hoy presenta el reconocimiento y respeto del individuo; por tanto, ¿por qué habría de resultar extraño que se levante una vez más la bandera del individuo y su satisfacción? Por lo pronto reparemos en que la idea no tiene nada de novedosa, de modo que su promoción desde el marketing no es más que una forma de comprometer a las organizaciones con el individuo y sus preferencias, de legitimarse por la promoción que hace del individuo;<sup>4</sup> lo que dicho sea de paso, es una auténtica novedad, pues, como ya lo hemos observado, no hay en la orientación hacia el producto, ni tampoco en la orientación hacia las ventas, la preocupación del marketing por la satisfacción del cliente. En este sentido, el marketing ha venido a revelar que en el ámbito de la actividad empresarial, incluyendo la del sector privado, queda aún mucho que hacer para situar al individuo como referente legitimador de las organizaciones, sean éstas públicas o privadas. Pues, en realidad, no son escasas las pruebas y evidencias de que gran parte de las unidades empresariales continúan orientándose con criterios más propios de las llamadas eras del producto y las ventas.

A modo de recorderis, basta mencionar el peso que aún posee en el mercado la producción en línea o el producto estandarizado en la configuración de las pautas de consumo masivo, fenómeno que nos confirma la promoción desde la empresa privada del hombre-masa, un sujeto en el que difícilmente podemos

---

<sup>4</sup> Conviene reiterar que se participa aquí del convencimiento de que no sólo las autoridades públicas precisan legitimarse para obtener el consentimiento de su presencia y sus acciones. También las organizaciones privadas, de hecho, así podemos interpretar el moderno derecho laboral y las garantías y prestaciones sociales reivindicadas por la clase obrera organizada. En este orden de ideas, podemos entender que el compromiso con el cliente es otra forma de legitimación de la empresa privada.

reconocer el ejercicio de libertad y autonomía del individuo para definir por y para sí mismo, los referentes materiales y simbólicos de su bienestar. Por tanto, podemos interpretar que, aun con alguna ventaja, el sector privado, no menos que el sector público, está en deuda con uno de los principios más fundamentales para la legitimación de las instituciones modernas, incluida la empresa privada.

Pero, ¿por qué hemos de creer que la iniciativa privada, pese a su afán de lucro (a manera de ley de hierro), puede comprometerse con el otro? El lector crítico podrá convenir en que ciertamente hay toda una historia de realizaciones filosóficas y socioeconómicas que demuestran la vitalidad social e histórica del individuo para proyectarse como referente de múltiples expresiones de la vida social organizada, pero quizá continúe abrigando dudas acerca de si el compromiso con la satisfacción del individuo-cliente pueda promocionarse desde la propia iniciativa privada, es decir, justo desde la organización sometida a la ley de hierro de la utilidad. Variando un poco más sobre el punto, ese lector crítico podrá argumentar que el Estado por su propia naturaleza (pública) y por el sentido de misión que le es propio (preservación del orden) está en mejor condición que la iniciativa privada (rehén de la utilidad), para comprometerse con el individuo e, incluso, de disuadir y, si es preciso, coaccionar al empresario para tal objeto, mas no podríamos esperar que por propia iniciativa la organización con afán de lucro pueda de veraz sellar un auténtico compromiso con el otro. En breve, este lector se pregunta si el bien del otro puede surgir de la preocupación por el interés propio, si la construcción del bienestar público se puede cimentar con motivaciones egoístas. Se puede asegurar que ésta es la gran interrogación que abordaron los grandes exponentes del ideario liberal. Pues bien, la respuesta formulada es que no sólo es deseable (para preservar la supremacía del individuo), sino que también es posible (gracias a la capacidad del individuo para actuar racionalmente). Pero, además, absolutamente necesario tanto por razones de justicia y de legitimación como por consideraciones de coste-beneficio. Veamos esto.

El postulado acerca del deseable vínculo entre interés privado e interés público es comprensible como quiera que se trata de un ideario centrado en el supremo valor moral del individuo. Por otra parte, el postulado acerca de la posibilidad de articular sinérgicamente los intereses en cuestión, enuncia la factibilidad del propósito, y sólo eso, pues, de hecho, es enteramente posible la promoción de un interés en desmedro del otro; pero, argumentarán los liberales, gracias a la capacidad para el cálculo racional, los individuos y la sociedad podrán con voluntad y compromiso organizar la sociedad de modo que entre los intereses públicos y privados se establezca una relación complementaria. Esta es una de las ideas más defendidas por Hobbes (1983, p. 138 y sgts.) para quien, ante "la miserable condición" en que viven los individuos a causa de encontrados conflictos por la posesión de bienes, "la razón sugiere adecuadas normas

de paz a las cuales pueden llegar los hombres por mutuo consenso". Por otro lado, Smith (1997-A, pp.326) sostuvo que el interés privado puede ser el motor del interés público a condición de que el intercambio entre individuos se efectúe en un marco de estructura de mercado competitiva. Aclaro que no es necesario que los productores de bienes y servicios actuaran de modo altruista a fin de satisfacer al otro:<sup>5</sup> al cliente. Bastaría -y quizá sería más conveniente en términos de volumen de producción y productividad-, actuar bajo el acicate del egoísmo, eso sí, en condiciones de competencia para generar bienestar público (materializado, en este caso, en mejor calidad y precio de los productos)<sup>6</sup>. El razonamiento es de tipo lógico-formal, en aras de sus propios beneficios y satisfacciones, los clientes se dirigirán a los ofertantes que establezcan mejores condiciones de calidad y precio. Bajo tal circunstancia, los ofertantes sobrevivirán en la medida que satisfagan las exigencias de su clientela, pero no por razones altruistas (o al menos no necesariamente) sino por razones estrictamente utilitarias y egoístas. Smith se erige así, con otros (Mandeville, por ejemplo), en uno de los primeros y más exitosos intentos por demostrar que se puede hacer uso público del interés privado<sup>7</sup>. Más exactamente, que la acción por el bien propio puede dar cuenta del bien ajeno, del bien del otro.

Pero, sin duda alguna, lo sorprendente son las aportaciones tendientes a mostrar que no sólo es posible sino que es necesario para provecho o bienestar de un individuo el bienestar del otro. Razones de justicia y legitimidad, como de consideraciones coste-beneficio, vienen en apoyo de esta tesis. En primer lugar,

---

<sup>5</sup> A modo de ilustración repasemos una de sus expresiones más citadas; "no es la benevolencia del carnicero, del cervecero o del panadero la que nos procura el alimento, sino la consideración de su propio interés. No invocamos sus sentimientos humanitarios sino su egoísmo, ni les hablamos de nuestras necesidades, sino de sus ventajas". Smith (1997-A, pp.17)

<sup>6</sup> Que no sea necesario el altruismo o la preocupación por el otro para dar cuenta del interés público no quiere decir para Smith que no sea conveniente. De hecho, hay un Smith poco conocido defensor de la "simpatía", esa motivación por el interés propio no indiferente a la suerte del otro que podría cimentar éticamente el progreso en sociedades defensoras del individualismo. Ante este nuevo Smith, la interpretación que cabe hacer de sus más celebradas loas al egoísmo es que, o bien se trata de un "egoísmo simpático" o del intento por explicar lo que puede ser posible con el egoísmo más puro (el bienestar público) bajo ciertas condiciones (por ejemplo, la competencia). Del mismo modo, sabemos que Smith supo reconocer el efecto alienante y deshumanizador de rutinas de trabajo en extremo especializadas pero capaces de aumentar exponencialmente la productividad del trabajo. Parece, pues, que hay necesidad de distinguir entre lo que Smith pudo proponer como teólogo y teorizador del bien público y lo que su aguda observación pudo captar respecto del potencial productivo del egoísmo. Para la discusión véase Smith (1997-B) especialmente la sesión I de la parte 1. También, Sen (1999)

<sup>7</sup> Ya Mandeville lo tuvo bastante claro, así lo revela el título que escogió para la obra que tanto reconocimiento le ha merecido "Vicios privados, virtudes públicas".

es obvio que la legitimidad y, en esa medida, la estabilidad de un orden liberal, esto es, el orden anclado en el bienestar de los individuos, no será cierto, seguro y fiable a menos que el bienestar se encuentre al alcance de todos los individuos<sup>8</sup>. Visto de otro modo, el individualismo no podría alegar legítimas pretensiones para inspirar el diseño de la organización social, si no supera el test de justicia que así mismo se dicta; el bienestar del individuo, y del individuo en sentido genérico y, por tanto, de todo el universo de individuos, de no ser así, según lo atestigua la experiencia histórica, la legitimidad del orden liberal será cuestionada e incierto el orden propuesto<sup>9</sup>.

¿Qué implica esto para la estabilidad y consolidación del proyecto liberal? La respuesta no se hace esperar: no se podrá consentir que un individuo A se lucre o incremente su bienestar a costa del individuo B. Pero, aparte de que así se postula por razones de justicia y legitimidad, también por consideraciones coste-beneficio, incluidas las del individuo A, es decir, de aquel que en aras de la maximización de su propio bienestar se lucra en desmedro de B. El razonamiento prescribe que la maximización de los beneficios que pueden obtener los individuos en sus relaciones de intercambio es, en buena parte, una función del largo plazo, razón por la cual los beneficios del intercambio habrán de ser ciertos y mutuos en cada partida porque, de otro modo, la parte afectada carecerá de incentivos para continuar el juego. Dicho de otra forma, si la recepción de la suma total de utilidades sólo está disponible cuando la relación de intercambio se itera de manera indefinida, entonces convendrá que en cada partida del juego el otro saque provecho. A modo de ilustración, observemos que el ofertante y el demandante de productos de buena calidad (por ejemplo, naranjas) obtienen mutuos beneficios de la confianza recíproca, el ofertante porque se lucra de la lealtad de su cliente y éste de la lealtad del ofertante, es decir, su compromiso de suministrarle naranjas de gran calidad. Pues bien, puede ocurrir que, aconsejado por la maximización de ganancias en el corto plazo, el ofertante decida engañar a su cliente con naranjas de inferior calidad, pero podemos esperar que una vez el cliente se percate del engaño cancelara de forma definitiva toda relación de intercambio con el ofertante en cuestión; en tal caso, podemos estar seguros de que los beneficios que deja de percibir a lo largo de una prolongada e indefinida iteración del juego serán mayores que los obtenidos en el corto plazo. La lección es clara: en el largo plazo el bienestar de un individuo es una función directa-

---

<sup>8</sup> Aunque a efectos prácticos, en términos de legitimación del orden, basta que los individuos se representen su propio bienestar como una expectativa viable, esperan que el tiempo premie el esfuerzo realizado con ese fin.

<sup>9</sup> De hecho, es bien conocido que la así llamada "cuestión social" que tanto protagonismo ha tenido en las sociedades modernas alude al déficit de legitimación derivado de la deuda social con amplios sectores de la población.

mente proporcional al bienestar del otro. Coloquialmente diríamos que “estoy y estaré mejor si tú también los estás”.

Que así lo entendieron los grandes clásicos del pensamiento liberal está fuera de toda duda; nos basta aquí con interrogar a Hobbes (1983),<sup>10</sup> quien concibió que, aconsejados por el cálculo coste-beneficio, los individuos pronto entenderían que la mejor forma de asegurar su propio bienestar es justamente renunciando a la búsqueda del bienestar a costa de otro. ¿Cómo pueden -se pregunta Hobbes- individuos guiados fundamentalmente por la aspiración de maximizar utilidades egoístas, gozar de larga y cómoda vida? A fin de mostrar la consistencia de su propuesta nos hace ver que, sin Estado, tales individuos vivirán en “estado de naturaleza”, una situación caracterizada por la disposición permanente a la confrontación y la desconfianza, pues sin quién proteja eficazmente los bienes de cada individuo, unos se lucrarán a costa de otros. Aquí, según una de sus expresiones favoritas, “el hombre es lobo del hombre”, y agregamos nosotros, la sociedad, un juego de suma cero, pues lo que gana el individuo A es lo que pierde el individuo B. Pero -explica Hobbes-, la proliferación de estos comportamientos derivará justamente en la situación que menos desean, una vida “miserable, brutal y breve”. Sin embargo, gracias a la capacidad para el cálculo racional, esto es, la selección apropiada de medios para el logro de fines determinados (una cómoda existencia), aconsejará la creación de una agencia (el Estado) encargada de administrar justicia, de tutelar los derechos de propiedad de cada individuo y que, de ser necesario, utilizará el monopolio de las armas para coaccionar a los individuos que no los respeten. Pues bien, gracias a tal arreglo, el hombre ya no será lobo del hombre. Con un Estado eficaz en la administración de justicia, el individuo A no precisará lucrarse a costa de B para incrementar su bienestar; por el contrario, por consideraciones coste-beneficio (en las que está presente la penalización del delito), es preferible organizar con éste un prolongado intercambio generador de mutuos beneficios.

Como se puede apreciar, el juego que han de emprender los individuos en aras del propio bien se ha modificado por completo pues ya no son necesarias las pérdidas del individuo B a fin de que A pueda estar mejor. Todo lo contrario, este último se beneficiará de las garantías que al bienestar de B suministra el Estado, por ejemplo, la protección de la propiedad y el libre uso productivo que de ella quiera hacer. Hay, pues, en Hobbes, una defensa del bien ajeno en aras del bien propio<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> Véase también Bobbio, 1985 y 1991, pp. 48-108.

<sup>11</sup> A escala macro ésta es la lectura que podemos hacer de la necesidad que tienen los individuos egoístas de contar con un Estado eficaz para edificar su porvenir. Éste será más seguro y próspero cuanto más efectiva la acción tutelar del Estado. En expresión lacónica diremos que en Hobbes y en la sociedad liberal el interés privado es una función del interés público y el individuo-propietario una auténtica creación del propio Estado.

ses propios y ajenos, pero opta por una solución distinta a las convencionales. Se trata aquí del individuo-empresario que emprende deliberadamente el esfuerzo de conciliar su interés propio con el de su cliente. A esto llamaremos la **solución marketing**, que se distingue de la solución Smith porque ese individuo persigue deliberadamente el bienestar y la satisfacción del otro, y de la solución Hobbes, porque no precisa del protagonismo del Estado, en su lugar encontramos la libre iniciativa del individuo. Pero conviene no pasar por alto que en tanto la iniciativa del individuo-empresario supone la acción tutelar del Estado, la solución marketing no es posible sin una previa y efectiva solución Hobbes<sup>15</sup>.

No son pocas ni irrelevantes las consideraciones filosóficas, políticas y sociológicas que podemos hacer a partir de estos enunciados,<sup>16</sup> pero de momento la argumentación presentada viene en apoyo del marketing como una praxis inspirada en una filosofía de gestión anclada en los principios básicos del orden liberal, de suerte que no se le puede descartar objetando la persecución de utilidades porque se trata de una pieza central del orden que muchos creen el Estado debe tutelar.

En este orden de ideas, conviene reexaminar las razones para objetar la adopción del marketing en el sector público. La pregunta tiene sentido porque el individuo y su bienestar son la más poderosa razón de ser del Estado de Derecho y de las sociedades liberal-democráticas. Pero antes de abordar el punto es necesario observar desde la filosofía clásica liberal otras de las características del marketing, esto con el objeto de aportar nuevos elementos de juicio que nos ayuden a reconocer en el marketing la fisonomía del orden liberal y no la mera coartada del egoísmo.

Se habrá observado que, contrario a lo que comúnmente se piensa, la filosofía del marketing no puede a nivel operativo y de estructuración organizativa identificarse plenamente con las estructuras burocratizadas y las estrategias de

<sup>15</sup> Si asumimos que las promesas de la solución Hobbes se concretan en seguridad, y como resultado de ésta el incremento de los beneficios en capital-dinero del individuo-cliente, queda para la discusión determinar si la superación de los costes de transacción generados por la investigación y operacionalización del mix de marketing descansa en el incremento del capital-dinero del cliente. De ser así también habría que investigar si esto implica que el terreno apropiado para cultivar el marketing son las sociedades que han transitado exitosamente por la solución Hobbes, es decir, las desarrolladas, y no el mundo subdesarrollado. Estos planteamientos tienen origen en sugerencias del profesor Fernando Cruz Kronfly.

<sup>16</sup> Para empezar, es grande la tentación de aventurar alguna hipótesis sobre el origen ontológico del marketing. De acuerdo con lo consignado hasta aquí podríamos identificar dos tipos de sujetos. De un lado, el "egoísta racional" y de otro el "simpático racional". Desde luego, la consideración que se tiene del otro es la diferencia, pero es importante tener presente la coincidencia como sujetos racionales, quizá esto es lo más relevante y caracterizador del marketing.

promoción y publicidad de los productos que profesa el enfoque de las ventas. Deberemos aclarar pues que la adopción de políticas para promover los bienes y servicios que se van a ofertar desde un enfoque de marketing reclaman un sello distintivo que podremos encontrar en los criterios que se siguen para adoptar el mix de marketing, y que suponen o promueven pautas estructurales de organización centradas en la coordinación de las distintas unidades y departamentos, en la mentalidad del personal, la cultura organizacional, etc., para efecto de sintonizar e interpretar las necesidades y preferencias de la clientela.

Por otro lado, hemos de subrayar que dentro del contexto de la particular estructuración organizativa del marketing y del ámbito de sus decisiones estratégicas, juega un papel esencial el tema de la información como insumo básico, pues sin conocimiento acerca de quiénes constituyen la clientela, sus necesidades, deseos y de las condiciones de precio, promoción y distribución eficaces, no podría hacerse efectiva la finalidad de satisfacer las expectativas del cliente.

Estas breves anotaciones acerca de aspectos que resultan cruciales en la operacionalización del marketing, dejan bastante claro que nos hallamos mucho más allá de una agresiva estrategia de promoción y publicidad. En su lugar, hay un complejo plano de lo operativo que involucra aspectos interdependientes pero ciertamente diferenciados como la toma de decisiones respecto al producto, la estructura organizativa, la mentalidad de los miembros de la organización, etc.; y en el centro de todo ello la información que alimenta el proceso decisorio del mix de marketing. Para ser breve, diríamos que el marketing está animado por un principio filosófico anclado en el valor que desde el pensamiento liberal se atribuye al individuo y que en desarrollo de la racionalidad de tipo instrumental, que desde ahí y desde entonces aconseja el diseño de las instituciones, el marketing ha desarrollado estructuras organizacionales, estrategias de decisión e insumo informativo, instrumentalmente racionales para orientar la organización hacia el cliente y sus expectativas.

El marketing viene así a compartir con las instituciones clásicas liberales como el Estado de Derecho, el mercado, la división de poderes, etc., uno de los atributos que más se le reclaman a las instituciones del mundo moderno para legitimarse ante la sociedad. Me refiero al reclamo por la prueba y el testimonio de que las instituciones como tales no son fines en sí mismos, y por ello supuestamente legitimadas para autorreproducirse incondicionalmente. Todo lo contrario, son meros medios e instrumentos eficaces para el logro de propósitos finalistas. En este caso, de nuevo el reconocimiento y la promoción del individuo. Por tanto, el valor que se les otorga depende de la eficacia que para este objetivo deben demostrar. En este sentido, estamos autorizados para declarar que la satisfacción del individuo-cliente proclamada por el marketing está lejos de ser una falacia; por el contrario, a tono con el ideario liberal y con las realiza-

ciones inspiradas por éste en el campo del ordenamiento político-estatal, el marketing viene a materializar en el campo de los intercambios de mercado el compromiso con el individuo, y del mismo modo que el Estado precisa organizarse de cierta forma para confirmar eficazmente el respeto al individuo (por ejemplo, la división de poderes, el imperio de la ley, etc.), la filosofía del marketing también precisa de un diseño específico de la organización para hacer efectiva la satisfacción del cliente. En este sentido, el particular pronunciamiento del marketing sobre los ítems que hemos examinado (el enfoque organizativo, la definición del negocio, el destinatario del servicio, la meta primaria y el procedimiento para efectuarla) y su conocido mix de productos, precios, promoción y distribución configuran el medio instrumental necesario para actuar con la eficacia que espera el individuo.

A modo de útil referencia conviene recordar que ya los grandes clásicos del pensamiento liberal con Hobbes a la cabeza (1983), (Bobbio, 1985 y 1991), describieron en los relatos del tránsito del estado de naturaleza al estado civil, que tanto éxito tuvieron como mitos simbólicos del pensamiento y las instituciones liberales, una explicación racional del también racional Estado moderno. En efecto, dadas unas ciertas características "naturales" del ser humano como su deseo de autoconservación, de bienestar y comodidad, etc., y dado el peligro y el riesgo permanente de llevar una vida "miserable, brutal y breve" a causa de continuos enfrentamientos y guerras que caracterizan el "estado de naturaleza", la capacidad para el cálculo racional y, por tanto, de pensar en términos de medios a fines (la autoconservación, el bienestar, la comodidad, etc.) acude oportunamente para aconsejar la manera o medio más eficaz de asegurar estos fines o propósitos. Como bien sabemos, la resultante de este ejercicio es el Estado, que a través del monopolio de la justicia y de las armas hace posible *-mutatis mutandi-* que la humanidad (liberal) pueda disfrutar finalmente de larga y cómoda existencia.

Pues bien, esto es, en resumidas cuentas, una explicación racional del origen del Estado racional. La explicación es racional porque reposa en consideraciones relativas sobre los fines que persiguen los individuos y los medios de que pueden disponer para realizarlos. Por otro lado, el Estado que surge es racional con respecto al valor teleológico que se atribuye a los fines que persiguen los individuos, pues está diseñado de modo que al entrar en acción no vulnere sus derechos y prerrogativas y, en el peor de los casos, que no lo haga impunemente. Conceptos como el Estado de Derecho, derechos de propiedad, división de poderes, imperio de la ley, etc., son piezas incontrovertidas para el diseño orgánico de un Estado racional de corte liberal, pues a través de ellas el Estado opera de modo que protege y promociona al individuo; respeta su propiedad y otros bienes "naturales" como la vida, reconoce el mercado como medio para promo-

ver el bienestar de los individuos por y para sí mismos, limita las acciones del Estado de modo que no se apropie de actividades que puedan beneficiar al individuo, y a través del imperio de la ley, la división del poder y, más en general, del control político, se elimina o se combate el riesgo del ejercicio arbitrario del poder.

Así, pues, las instituciones en el mundo moderno no tienen, como en la sociedad tradicional, el aura del valor finalista e indiscutido que asegura su eterna reproducción. En el contexto del ideario liberal sólo el individuo posee tal carácter y a fin de hacer eficaz este reconocimiento todas las organizaciones e instituciones, tanto públicas como privadas, se legitiman -repito, en el contexto del discurso liberal-, porque hacen efectiva la promoción del individuo.

En este orden de ideas, el plano operativo del marketing, es decir, la gestión del mix y el procesamiento de información, está diseñado con el criterio de la racionalidad para ser eficaz instrumento de la promoción del valor finalista que ostenta el individuo.

Llegados a este punto tenemos una buena y adicional razón para preguntarnos por la tradicional resistencia en las organizaciones del sector público a orientarse con criterios de marketing, pues, como vimos, el concepto integra en los planos filosófico y operativo, los valores y caracteres distintivos que legitiman de modo especial a las entidades y organismos del Estado.

A fin de discutir el problema de su aplicabilidad en el sector público, nos centraremos en la objeción más conocida: el marketing sólo tendría sentido en el sector privado orientado a la ganancia, pero no en el sector público orientado al servicio. El punto fuerte de la objeción estriba en que se apoya en el diferencial de valores y finalidades que caracterizan a cada sector respectivamente. Ya veremos, sin embargo, por qué esto no es, o no debe ser, óbice para su aplicación.

Empecemos por señalar que una hipotética crítica radical al marketing -que podríamos adscribir a las posturas más contestatarias contra la sociedad burguesa-, podría incluso cuestionar y denunciar al marketing como una mera coartada del más elemental y primario interés por la ganancia y la plusvalía. No habría en realidad una auténtica preocupación por la satisfacción de los deseos, necesidades y preferencias del cliente, y en el mejor de los casos la verdadera motivación seguiría siendo el principio de la acumulación que permite la reproducción del capital.

Traducido en términos del debate sobre las motivaciones éticas, estos hipotéticos críticos podrían -apoyados en el mismo ideario liberal-, sostener que es el egoísmo y no forma alguna de altruismo el verdadero sostén ético de la libre empresa que propugna la fe liberal. Se puede objetar, sin embargo, que desde sus orígenes en Hobbes, Locke, Smith, etc., el liberalismo ha sido plenamente consciente de la dificultad de articular conceptos tan caros y básicos como

orden y bien general, a partir del reconocimiento del "interés propio" como dato definitorio del individuo. Esta dificultad, empero, no tendría que adoptar necesariamente la forma de un dilema sin solución. Los contractualistas, por ejemplo, pudieron elaborar y proponer un modelo de sociedad en el que el incuestionable principio del individuo como sujeto de libertades y derechos permitía, al mismo tiempo, asegurar y promover el "interés propio" de cada individuo sin desmedro del "interés propio" del otro, pues, en tal caso, el concepto carecería de la condición de universalidad que alega para hacerse reconocer como principio estructurador de la sociedad. La labor de justicia encomendada al Estado tiene precisamente el cometido de recordarle a todo individuo que sus libertades y derechos terminan ahí donde empiezan las libertades y derechos del otro.

Adam Smith, por su parte, se hizo famoso porque logró argumentar la plausibilidad y conveniencia de obtener el bien público a partir del interés propio de cada individuo. Trabajando cada quien motivado por el ánimo de lucro personal se lograrían beneficios colectivos, en razón de que sin la garantía de un beneficio para el otro, el individuo no podrá lucrarse del intercambio. Finalmente, no sobra recordar que buena parte de los logros y avances del capitalismo liberal-democrático (insuficientes pero no desdeñables) han logrado materializar la idea siempre latente en el pensamiento liberal -según hemos visto- de que no se precisa renunciar al egoísmo o al interés propio para dar cuenta de las aspiraciones del otro. En este sentido, cabe pues aclarar que el marketing en el sector privado y su insistencia en la satisfacción del cliente no es el anuncio del advenimiento del altruismo puro y sin manchas y purgado de todo germen de egoísmo y apetito utilitario, pero sí opera con la lógica del egoísmo racional (el de los individuos de Hobbes y otros) que aconseja la prosecución del interés propio sin desmedro en la condición del otro. Una figura por cierto nada extraña en las ideas e instituciones liberales, pues el pacto sobre el que descansa la estabilidad, el orden y la legitimidad de las sociedades liberal-democráticas es justamente el pacto entre individuos egoístas pero racionales, que han entendido por ello mismo que la plena garantía de su interés propio no puede ser ajena al interés del otro. Éste es el significado y la implicación de la renuncia a la justicia por propia mano, cuando los hombres y las mujeres deciden abandonar el estado de naturaleza y acogerse al orden civil.

He creído conveniente hacer estas aclaraciones porque a la hora de tratar su aplicación en el sector público tendremos que abordar nuevamente el tema de las motivaciones éticas hacia el otro. Pero, adicionalmente, porque la reflexión resulta muy útil para poner de presente una vez más -pero bajo una nueva perspectiva- que con independencia del indiscutido ánimo de acumulación, propio del sector privado, el marketing aspira, a través del concepto de servicio y satisfacción de las expectativas del cliente, realizar el principio tan caro a la

tradición liberal de respetar la condición del otro (el cliente) para legitimar así la pretensión del interés propio como cauce de un orden justo.

Es, pues, muy importante no perder de vista este concepto de servicio, y si en él reconocemos la impronta del marketing, tenemos entonces una buena razón para proponer su aplicación en el sector público, pues es éste precisamente el concepto valorativo que distingue meridianamente la finalidad del Estado y de sus organizaciones, frente a la profesada por la iniciativa privada. Dicho de otro modo, es plausible considerar que la prestación de servicios y bienestar que se demanda al Estado es justamente la preocupación que comparte el marketing, y si esta preocupación puede materializarse sin cuestionar ni desalentar la acumulación de ganancias en el sector privado que hace posible la promoción e institucionalización del egoísmo racional ¿por qué habrían de levantarse objeciones de tipo filosófico y valorativo a su aplicación en el sector público? Es decir, en el ámbito donde no es la ganancia sino precisamente el buen servicio y el bienestar social la misión que legitima la acción del Estado. Si a esto añadimos el compromiso fundacional del Estado con los individuos, debemos concluir que a nivel de fundamentos filosóficos y axiológicos no existen argumentos que sustenten la impropiidad e inconveniencia del marketing en el sector público.

Cabe así sostener que la asociación tan usual y corriente entre marketing, sector privado y ganancias, es posible y explicable en función del **egoísmo racional**, es decir, de aquel que hace posible la ganancia compartida y los juegos de suma positiva que pueden y deben motivar a la iniciativa privada para alegar su consistencia como principio legítimo de orden y justicia. Con esto quiero señalar que la comentada asociación no se deriva del principio de la ganancia y menos aún de aquellas motivadas en el más primario y elemental de los **egoísmos irracionales**. Esto es, juegos de suma cero donde lo que gana un individuo es lo que pierde otro. En otras palabras, el marketing es congruente y aplicable en el sector privado más por la capacidad que éste puede y debe mostrar para comportarse de modo racional, que por lo que tiene de egoísta<sup>17</sup>, y éste, a su vez, motiva la aplicación del marketing sólo si posee el atributo de lo racional. No hay, por tanto, una asociación necesaria entre marketing y ganancias, hay sólo una asociación posible edificada a partir del egoísmo o la "simpatía" racional, como factores motivantes de su aplicación. En consecuencia, podemos postular

---

<sup>17</sup> Nótese que una motivación "simpática" e, incluso, una decididamente altruista, no podría maximizar el bienestar del otro prescindiendo de la acción racional. Por el contrario, si a un ejemplar altruista le preocupan las hambrunas del África y desea colaborar, haría bien en investigar dónde obtener más y mejores alimentos por cada peso que invierte. Por supuesto, cómo no reparar aquí en el déficit organizacional del sistema socioeconómico y en la **formación y canalización social** de las motivaciones simpáticas y altruistas cuando se nos informa de la destrucción deliberada y sistemática de "excedentes" productivos.

que por lo que hace relación con la fundamentación valorativa, el *know how* del marketing es transferible a las agencias y organizaciones del Estado como quiera que en éste prevalece sin discusión la prestación del servicio y la promoción del bienestar social.

Cabe advertir, no obstante, que tal transferencia no puede ser acrítica y fácil, pues ciertamente existen sustanciales diferencias entre ambos sectores y por tanto, las experiencias del marketing en el sector privado no podrían o no deberían replicarse en el escenario público sin previa consideración de algunos de los caracteres que diferencian al Estado de las empresas privadas. Sin embargo, éste ya es un problema distinto al que hemos formulado como objetivo del artículo; por lo pronto hemos aportado una argumentación que refuta la supuesta incompatibilidad filosófica entre administración pública y marketing.

## BIBLIOGRAFÍA

- BOBBIO, NORBERTO (1985). *Estudios de historia de la filosofía de Hobbes a Gramsci*. Editorial Debate, S.A. Madrid.
- BOBBIO, NORBERTO (1991) *Thomas Hobbes*. Ediciones Paradigma. Barcelona.
- CRONPTON Y LAMB (1986) *Marketing Government and Social Services*. Jhon Willey y Sons, New York.
- HIRSCHMAN, ALBERT (1978) *Las pasiones y los intereses*. Fondo de Cultura Económica. México.
- HOBBS, THOMAS (1983) *Leviathan*. Sarpe. Madrid.
- LIPOVETSKY, GILLES (1987) *La era del vacío. Ensayos sobre el individualismo contemporáneo*. Editorial Anagrama. Barcelona.
- RAMOS, RAMÓN (1993) "Una aproximación a las paradojas de la acción social". Publicado en: Lamo Emilio y Rodríguez Ibáñez J. (1993) *Problemas de teoría social contemporánea*. Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS). Madrid.
- RUANO, YOLANDA DE LA FUENTE (1996) *Racionalidad y conciencia trágica. La modernidad según Marx Weber*. Editorial Trotta. Madrid.
- SEN, AMARTYA K. (1999) "Ética del comportamiento y éxito económico". Publicado en: *Revista de Occidente* #215. abril 1999. Fundación Ortega y Gasset. Madrid.
- SMITH, ADAM (1997-A) *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. Fondo de Cultura Económica. México.
- SMITH, ADAM (1997-B) *La teoría de los sentimientos morales*. Alianza Editorial. Madrid.
- WEBER, MAX (1979) *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Ediciones Península. Barcelona.