

Desestabilización producida por la estabilidad

Daniel Maritano

Al cambiar de manos el poder, cambiaron las reglas de juego. ¿Por qué les digo que cambió el poder? Por lo siguiente: imaginémosnos que somos todos empresarios y estamos inmersos en un período de hiperinflación del 30% mensual, en el cual las mayores ganancias se obtienen en empresas de sectores financieros donde hay que jugar a la “timba”. Es decir, arriesgar y ver cuál de las variables de los mercados abiertos se mueve más rápido o más lento; apostar a cuánto se gana o se pierde, hacer canastas de monedas o de inversión financiera a corto plazo. Todos tenemos memoria de lo que sucedió y de cómo una empresa ganaba o perdía de acuerdo con las decisiones que el empresario y su grupo de alta dirección tomaban con respecto de esas inversiones. Éstas tenían la particularidad de implicar riesgos y estos riesgos se acotaban cuando las inversiones eran diversificadas. Pero estas contingencias no existían por lo que pudiera pasarle al mercado, hablando en términos que en “marketing” se utilizan para definir al mercado (cf. Belohlaveck, 1992; Levy, 1992).

Monopolios y marketing

Hay distintas acepciones para el término mercado. Para el *marketing*, mercado es el conjunto de individuos a quienes se les puede ofrecer un producto. En términos económicos y macroeconómicos, puede significar otra cosa y hay distintos tipos de mercado.

El cambio también alteró la relación de los mercados. Económicamente hablando, tenemos

distintos tipos de mercado, a partir del punto de vista que veremos a continuación: Imaginemos un monopolio puro, un solo proveedor que satisface a muchos consumidores. La mayoría de los monopolios puros están dados por algún factor oficial, por alguien que detenta el poder y que da un favor a alguien determinado. Hay monopolios puros que no son de esta naturaleza, son raros de conseguir. Por ejemplo, Dupont posee monopolio puro sobre algunos productos que no han podido imitarse, tales como la fibra de “lycra”. En ese caso hay un monopolio sobre una fibra, que está resguardada legalmente por Dupont como para que nadie pueda fabricar algo igual. Este monopolio que establece Dupont, no está sustentado por un ente estatal. De todos modos, la mayoría de los que conocemos están otorgados por un ente estatal o gubernamental que detenta el poder y lo delega a la empresa.

Tenemos otros tipos de mercado, que son los oligopolios. Es cuando uno, dos, tres o a lo sumo cuatro proveedores satisfacen a una gran cantidad de consumidores dispersos. El duopolio u oligopolio perfecto es cuando son sólo dos.

Cuando teníamos las fronteras cerradas a la economía de todo el mundo podíamos tener tres o cuatro proveedores —por ejemplo, de “jeans”— que conformaban un oligopolio. Cuando les levantamos las fronteras, bajamos las barreras para la economía sin que ellos se transformaran por dentro; entonces les cambiamos el escenario y los convertimos en competencia monopolista.

Y, ¿qué es competencia monopolista? Se produce cuando un gran número de proveedores sirve a un gran número de consumidores con productos que permiten una cierta diferenciación. Por

Daniel Maritano es Master en Negocios por la Adam Smith Open University y se desempeña actualmente como gerente comercial de Totoral SA.

último queda el concepto de mercado de competencia pura o absoluta, que se daría, por ejemplo, en el caso de una cámara arbitral de cereales donde la oferta y la demanda hacen que los precios suban o bajen. Esto es así porque los productos no pueden diferenciarse, entonces la cantidad de oferta y de demanda es lo que hace que el precio fluctúe. En el caso del trigo, por ejemplo, no hay una marca tal: simplemente es trigo. Hasta ahora es así, razón por lo cual la gente que quiere vender y comprar trigo se pone de acuerdo para fijar el precio.

La competencia monopolista no es así porque existe lo que se llama diferenciación. Cuando los productos son diferentes, la organización, la compañía, trata de obtener atributos que sean calificados por el consumidor y de allí en más manejar todo el resto de su estrategia. Este cambio de escenario se inserta dentro de lo que se denomina "marketing estratégico". Porque la apertura económica a un montón de productos del exterior produjo un cambio de las reglas de juego sin que las empresas que regulaban nuestro mercado se dieran cuenta de ello.

En un monopolio puro el precio se fija hasta lo que el mercado da. Esto es así porque no hay un sustituto y a falta de éste la variable precio se fijará de acuerdo con lo que quiere el mercado. Esto es maximizar consumos versus ganancias. Ni siquiera en los monopolios el precio es independiente de los consumidores. Por ejemplo, en la telefonía, se puede poner una tarifa tan alta que nadie consume, en cuyo caso no se gana dinero. Esa es la relación de precio que se analiza en un monopolio puro.

Nuevas reglas de juego

En los duopolios (esquema anterior en el que la mayoría de las empresas nacionales se desarrollaron con fijación de precios, lo cual es un atributo fundamental en la estrategia del marketing), todo se hizo siempre pensando en el consumidor, pero con los ojos puestos en el competidor. No se podían fijar precios sin esperar una reacción, porque eran dos o tres los que estaban en el mercado. Una variación de precios se detecta enseguida, y aparece inmediatamente la reacción; si uno produce una rebaja, los demás bajan; si alguien

sube el precio, los otros también. Pero sucede que estas reglas de juego cambian cuando se abre el mercado. Lo que vivimos en la Argentina no es solamente estabilidad, sino apertura. Esta apertura en la mayoría de las áreas produjo un cambio en las reglas de juego. De manera que los oligopolios o duopolios se encontraron compitiendo con un montón de empresas que desconocían absolutamente y que además no les importaba cuál era su política de fijación de precios y demás atributos, sino que se manejaban con intenciones agresivas para conquistar un determinado mercado. Todo esto fue lo que llevó a que cambiaran las reglas del juego por completo.

Antes la demanda se desplazaba; por factores macroeconómicos subía y bajaba y el poder adquisitivo de la gente se movía al mismo tiempo, fluctuando continuamente. De todas maneras, por la erosión de los ingresos, siempre había perjudicados y nuevos ricos sin que nadie generara nada, porque el que había acertado a la variable de la apuesta se enriquecería a costa de aquellos que no lo habían logrado.

Ahora las circunstancias cambiaron. La estabilidad y la apertura económica hacen que las estructuras empresariales comiencen a desestabilizarse, porque tienen que encontrar nuevas maneras de ganar dinero. Una empresa nunca puede perder de vista uno de sus objetivos primordiales, que es obtener rentabilidad. Pero la manera de conseguirla varía según sea la característica estructural del mercado en el cual se comporte.

Con la vuelta de la estabilidad volvieron a utilizarse todas las variables del marketing, lo cual es muy conveniente, ya que una de ellas, importantísima, es el factor "precio". El precio es lo que se está dispuesto a ceder a cambio de obtener algo determinado. Eso siempre se analiza después de una comparación. En un momento en que el valor de los productos cambiaba cada día o cada hora, no había manera de que alguien en su mente pudiera retener los precios; entonces los comportamientos de consumo eran distintos, no se podían analizar. Un estudio de Nielsen hecho aquí en la Argentina, muestra que la gente era más racional para comparar porque el sueldo no le alcanzaba. Además se comportaba en forma cíclica. En las

grandes ciudades se podía observar, a fin de mes, las avalanchas en los supermercados, para comprar todo antes que se erosionara el sueldo. Iban al lugar que les quedara más cercano, donde hubiera espacio para estacionar el auto, y no se dedicaban a comparar precios.

Imaginemos una góndola llena de puré de tomate; nadie podía saber si ese producto tenía una relación de precio mejor que otra, porque, a lo sumo, lo comparaba con el remarcado que se realizaba más tarde, entonces, si uno llegaba antes que la persona que remarcaba, creía que compraba más barato. En definitiva, lo que estoy dispuesto a ceder es el precio; doy algo a cambio; esto es un intercambio. Cuando se rompe la estructura de fijación de precios, se rompe un montón de reglas de *marketing*, porque, como ya dijimos, el resto es un “sálvese quien pueda”; no hay un sistema de comparación, la calidad se relaciona con el precio. Cuando se pierde la estructura de precio, se pierden inclusive las estructuras de comparación de calidad. La gente asimila calidad a precio, porque generalmente es algo real, la calidad va asociada con el precio. Todo esto se fue perdiendo y cambió el poder. ¿Por qué decimos que cambió el poder? En los momentos de alta inestabilidad económica, el empresario tenía en sus manos la llave de la decisión, con la cual invertía o no, compraba dólares o ponía su dinero a plazo fijo; y si hacía esto tenía a alguien de finanzas con el teléfono durante las 24 horas del día viendo quién le pagaba un punto más. Si no hacía eso compraba “bonex” y pedía plata, porque sabía que estaba por aumentar el costo del dinero, para recolocar, sacarlo y volverlo a cambiar. Estamos hablando de una economía de siete días, de corto plazo. El empresario podía regular su margen de ganancia o de pérdida, simplemente acertando o no en una inversión de corto plazo. A largo plazo todo terminaba nivelándose, pero en el corto plazo había desplazamientos. Entonces el poder estaba en manos del empresario, quien buscaba dónde apostar su dinero; muchas veces ese dinero que se jugaba ni siquiera era propio, era “de rotación”, el “cash-flow” de la empresa.

Eso hacía que a algunos les fuera bien y a otros les fuera más o menos mal. Pero cuando aparece la estabilidad económica y la apertura, resul-

ta que como empresarios, ya no podemos —sabiendo apenas si apostamos bien o no, o si leímos bien *Ambito Financiero*— saber si ganamos o no mucha plata. Ahora nos cuesta bastante más trabajo ganar dinero, porque no decidimos nosotros dónde invertimos; quien decide es el mercado; ahí se produce el gran cambio de poder que ahora detentan los consumidores. Para que mi empresa sea exitosa o fracase, para obtener alta rentabilidad o pérdidas, ya no decido yo, decide el mercado. Yo puedo manejar un montón de variables, puedo hacer o dejar de hacer muchas cosas, pero el veredicto no lo tiene el banco que me pagó tal tasa, lo tiene la gente, y la gente tiene más tiempo para comparar. De la comparación se deduce que hay que agudizar el control de las variables, hay que entender el *marketing* como una estrategia que engloba a la empresa en su totalidad, mostrando cómo se desenvuelve dentro del mercado.

La estrategia en marketing

En *marketing* especificamos el nivel de competitividad de la siguiente manera. Entiéndase por empresa todo emprendimiento destinado a obtener réditos económicos. En nuestra empresa tenemos una estrategia vinculada al mercado. El mercado es el conjunto de los consumidores, pero no estamos solos, también está lleno de competidores.

Philip Kotler (1991) define al *marketing* como una actividad humana destinada a satisfacer necesidades humanas mediante métodos de intercambios. Todos hacemos lo mismo, intentamos detectar las necesidades del consumidor para satisfacerlas, pero al saber y querer hacer todos lo mismo, esto se transforma en un juego parecido al ajedrez; cualquiera de nosotros se podría comparar a Kasparov haciendo una jugada contra alguien o contra una máquina. En marketing sucede lo mismo, esta batalla se libra en un campo en donde no estamos solos; están los competidores, está el consumidor destinatario final, pero hay muchos más: son los competidores de deseo.

¿Qué es un competidor de deseo? Es alguien que tiene un producto o servicio capaz de satisfacer la misma necesidad que nosotros. Generalmente se confunde necesidad con deseo, pero son cosas distintas. La necesidad es algo intrínseco que

ya está, es la ausencia o carencia de algo. El deseo, en cambio, es aquello en lo cual se corporiza la necesidad para satisfacerla. Tenemos que tener cuidado de no mezclar estos dos conceptos; es una cuestión demasiado “manoseada”, hasta el punto de decir que hay que “crear necesidad”, lo cual es una aberración. La necesidad ya existe, lo que se puede crear es el deseo, pero no la necesidad; ésta ya está dentro de la conducta del ser humano. Sigmund Freud y Abraham Maslow estudiaron las necesidades del hombre, que son iguales en todos, porque todos las tenemos. Las hay de tipo fisiológico, psicológico, sociológico, de autosuperación, etc. Pero ya están en nosotros; lo que haremos es tratar de satisfacerlas de la mejor manera, conduciendo al deseo, pero no a la necesidad.

Ahora bien, volviendo a nuestro esquema anterior, nos hallábamos acá con nuestra empresa, con una estrategia, tratando de abordar un mercado poblado de competidores. Pero a la vez, todo este conjunto se ve envuelto por lo que en marketing se denomina “fuerzas interactuantes”. ¿Qué son estas fuerzas? Son todos aquellos cambios que nosotros no controlamos. Las variables del marketing son controlables. Se puede controlar el precio, la publicidad, la distribución, elegir el canal, los vendedores y la “fuerza de venta”, si es que la tengo. Hay muchas empresas que no tienen “fuerza de venta”. Si se vende por correo ella no es necesaria. Hay empresas que tienen canales y otras que no. Esas son variables que no escapan de nuestras manos. La post venta y el nivel de calidad se pueden supervisar.

Lo que no se puede vigilar son las fuerzas interactuantes. Por ejemplo: las fuerzas demográficas en un país van a cambiar las tendencias de la demanda. Son elementos que escapan de nuestro dominio, están fuera del manejo de la empresa, y en marketing a eso se lo denomina “fuerzas interactuantes”.

Un mercado influido por la “New Age”

La *New Age*, o la “era de Acuario”, es un movimiento sociológico generado en EE.UU., que proclama una vuelta al naturalismo y la introducción de nuevas filosofías. Esto comenzó hace mucho tiempo. Los “hippies” fueron los precursores de este movimiento. Nueva Era significa volver

atrás en un montón de cosas. Puede ser que signifique hasta incluso el fin del consumismo. Hasta ese punto hay que tener cuidado con lo que significa la *New Age* en el mundo. De esta filosofía salen algunos derivados, por ejemplo lo que se llama onda “light”, fabricar todo suave. Hay de todo “light”, y eso es un fenómeno “*New Age*”, que es un movimiento mundial. El consumo de alimentos con menor preparación es una consecuencia de este fenómeno, compuesto por fuerzas no controlables. Sucede en el mercado y nosotros tenemos que ver cómo nos adaptamos a eso. Cada cambio, cada oscilación que aparece, produce dos cosas: oportunidades y amenazas. Según la habilidad estratégica que tengamos, puede ser que el cambio sea para nosotros una gran oportunidad o que se convierta en una gran amenaza. Ahora bien, en este modelo todos los elementos empiezan a interactuar entre sí. Es decir, un competidor interactúa con otro, con el mercado y con nosotros, que haremos lo mismo con el mercado y con él. Es una red infinitamente complicada.

Tendencias y segmentación del mercado

Cuando hay muchas empresas sucede que todos los miembros del mercado comienzan a elegir. A tornarse selectivos. Lo que hacen es agruparse según ciertas tendencias. Esto no es una elección voluntaria; pensemos que no vamos a decir de un día a otro: “a todos los que nos guste el vino rosado vamos a la Plaza de Mayo”. Lo que se puede hacer es agruparlos según sus tendencias, sus características de consumo y lograr lo que se denomina “segmentación”. La segmentación es clasificar a un grupo de individuos según alguna peculiaridad que puede ser o no de consumo. Últimamente se ha comenzado a generalizar la utilización de la segmentación. Lo que se hacía antes era el promedio, que es una cuestión completamente distinta. Según el último censo se puede saber que en Argentina, aproximadamente el 51% de la población son mujeres, y el 49%, son hombres. Si aplicamos la segmentación diremos que tenemos dos mercados diferenciados o segmentados por sexo, en los cuales habrá algunos puntos en común y otros que serán distintos. Pero si quisiéramos utilizar la teoría del promedio no sé con qué nos quedaríamos: o todos hombres afeminados o todas mujeres que parecen hombres.

Esto pasa muchas veces en las empresas, se promedia a la gente. En la salida de un supermercado se puede averiguar que el consumo promedio es, por ejemplo, de U\$S 10. Pero hay gente que gasta trescientos y hay gente que gasta uno. ¿Tengo que atender igual al que gasta trescientos que al que gasta uno? ¿o suponer que todos son promedios? En realidad es imposible determinar quién es el hombre promedio. Lo que se hace es segmentar, sin caer en los excesos de lo que se denomina sobresegmentación, que es dividir demasiado. Nosotros, para las prendas, por ejemplo, podríamos primero segmentar entre hombres y mujeres, después entre los hombres según la edad, según el tipo de preferencias, etc. A su vez, cada uno de estos segmentos sociales debe ser segmentado, a veces por el color que gusta, y dentro del color por la talla, con lo cual ya estamos fraccionando. El consumidor, cuando tiene opción de interactuar con muchos, se pone cada vez más exigente. Entonces ya no alcanza con satisfacerlo, hay que deleitarlo. Además tiene una manera muy rápida de mostrar si está de acuerdo o no. Una es quejándose; lamentablemente el argentino no está acostumbrado a quejarse. Otra manera es dejando de comprar, y eso sí lo hacemos todos. Entonces sucedió que, tras surgir la estabilidad y unas reglas de juego que no se modificaban, estables, sumado a la apertura del mercado, se cambió el poder del señor dueño de la empresa que manejaba la llavecita y se transfirió el poder total de decisión a los consumidores. Estos no se mueven tan violentamente como, en su momento, los mercados financieros.

En definitiva, los empresarios tenemos que pasar de meteorólogos a navegantes. Esto significa que antes la rentabilidad de una empresa estaba determinada por la capacidad de meteorólogo, es decir, por tratar de imaginarse qué estaba por suceder. Imaginemos que somos todos navegantes y que estamos en una embarcación cruzando el río. La virtud del meteorólogo es saber, con los datos que tiene, qué está por pasar. Eso es interesantísimo, sobre todo si lo que está por pasar es una tormenta, porque si lo que va a suceder es que rote el viento de 45º SO a 44º SO sería algo imperceptible, nadie se daría cuenta y no nos haría falta un meteorólogo. Sí hace falta cuando tengo la amenaza de una tormenta. Ante un cambio muy brusco

necesito un meteorólogo, para poder conducir la empresa, para llegar a buen rumbo.

Pero resulta que cuando no hay tormenta, cuando no hay tanto oleaje, ya no necesito un meteorólogo, pero sí un buen navegante, alguien que sepa orientarse, ya sea por las estrellas, por las costas o por alguna otra cosa. Alguien que sepa interpretar el mapa y llegar a buen puerto, porque no habrá tormentas en el camino. El mercado ya no produce aquellas tormentas; origina pequeñas oscilaciones que van marcando una tendencia. Puede ser que cambie completamente, pero no de hoy a mañana. Se va moviendo de a poco, entonces la habilidad que debe tener el empresario ya no es la de ser un pronosticador de turno, sino la de ser un buen navegante. Como dice un empresario a quien respecto intelectualmente, es tener mucha capacidad de sintonía fina. Es como tratar de sintonizar onda corta. La gente se va modificando de a poco, se va corriendo de banda. Lo que tenemos que hacer si queremos ser meteorólogos no es ver qué es lo que va a dar más o menos en el mercado financiero, sino saber qué tendencia tiene la gente, hacia dónde se va a mover el "mercado meta", porque entonces podremos anticiparnos y estar mejor preparados que la competencia. Por lo demás, hay que tener una sintonía muy fina con lo que está pasando para poder satisfacer mejor que los demás al "mercado meta", porque todos quieren hacer lo mismo: contentar al mercado meta. En el medio de una tormenta nadie se va a poner a hacer estrategia de cómo llegar a la otra orilla. A lo sumo dirán: "Sujétense de donde puedan, siéntense todos, tómense con las dos manos de la baranda y que sea lo que Dios quiera". Eso es el plano táctico, una acción directa. El plano estratégico es aquel pensamiento que se involucra para que se genere la acción. En momentos de tanta inestabilidad no cabe el planteamiento estratégico. Es netamente logístico o netamente táctico, porque no hay tiempo siquiera para poder imaginarse cómo será el futuro.

Estabilidad y estrategia

Hoy en día, con los datos que tenemos y con cierta estabilidad, podemos hacer lo que se denomina "construir escenarios". ¿Qué es esto? Es suponer distintas alternativas de evolución del mercado. Podemos suponer que el mercado evoluciona

hasta acá o hasta más allá. Hacemos tres escenarios: A, B y C. Planteamos estratégicamente cuáles van a ser las acciones de nuestra empresa si el mercado fuera A, B o C. Descubriremos que tenemos muchos factores comunes, lo cual ya es una ventaja. Trataremos de ver si, por ejemplo, optamos por el escenario número uno de los tres que diseñamos. Habrá que tener pensadas salidas de crisis por si se deriva hacia el dos o hacia el tres. Esto era imposible de poder pensar ni formular en medio de una crisis absoluta en los intercambios monetarios. No se podía hacer. Al cambiar de lugar el poder, muchas empresas que habían sobrevivido, ahora comienzan a desestabilizarse. Pero ¿por qué ocurre esto?

Los pilares de una empresa

Lawrence y Lorsch señalan que la empresa está sostenida por cinco pilares, a saber: creencias, recursos, organización, mercados y estrategias.

¿Qué son las creencias? Son el por qué. Definen qué está bien o qué está mal. El porqué es el mito del fundador, es la mística y la “camiseta” de la gente. Toda empresa grande, chica o mediana tiene su “porqué”.

Los recursos, ¿qué son? El recurso básico es la gente. La información, las finanzas, el posicionamiento de la marca son también recursos.

La organización es el cómo. ¿Cómo voy a hacer con mi empresa? El organigrama, el “management”, los procesos informativos y los procesos gerenciales, son todos el cómo: cómo voy a hacer para llevar adelante a mi empresa.

Los mercados son el público que decide, que dice sí o no, que compra o no compra. Por último, en el medio de todo, está la estrategia, que es la que liga, o debiera ligar, estos cinco pilares. La estrategia es el “qué”. ¿Qué voy a hacer?

¿Cómo se compone una estrategia? Supongamos que tenemos que armar un rompecabezas. ¿Qué es lo primero que necesitamos para empezar

“
El consumidor, cuando tiene opción de interactuar con muchos, se pone cada vez más exquisito. Entonces ya no alcanza con satisfacerlo, hay que deleitarlo.”

”

lo que entra y lo que sale; entra un cliente con un problema y sale sin él. Siempre existe primero un proceso de conversión y luego uno de posicionamiento, que es cómo le doy valor a ese proceso para que el mercado me lo pague. La función de utilidad es aquella que determina el valor que el mercado le asigna a un producto determinado. El mismo envase, la misma publicidad, la misma promoción, pueden tener valores totalmente distintos para el mismo individuo, porque depende de la situación y eso es lo que se denomina función de utilidad.

Lo que ha sucedido muchas veces en la Argentina fue que las empresas exitosas en el pasado, como les fue bien, pretendieron no cambiar y quedarse exactamente igual, creyendo que el futuro es simétrico al pasado. Si les fue bien antes, ¿por qué no les va a seguir yendo bien ahora? Lo que hicieron fue congelar el paradigma, el modelo. Pero le fue bien en un contexto distinto, de altas fluctuaciones económicas, donde el mercado no podía involucrar y comparar todas las variables por los enormes disturbios y turbulencias que existían. Por no haber cambiado, muchas empresas que fueron exitosas en el pasado, ahora están desapareciendo; la estabilidad les produjo un “crack”, las quebró, porque no quisieron cambiar a tiempo, porque no se dieron cuenta de que tenían que cambiar y eso los dejó afuera del mercado.

Dentro de este mismo modelo que analiza la empresa, dentro del contexto competitivo del mercado y las fuerzas interactuantes, tenemos también

algunas ligaciones como la eficiencia, que es cómo hacer correctamente las cosas. En última instancia existe un término que va más allá y unifica a los demás: excelencia, que es no sólo hacer las cosas correctamente, sino con superior calidad. Por eso es que se habla de buscar la excelencia. Muchas veces uno escucha que todo este desarrollo estratégico de la empresa no es más que sentido común, lo cual es falso, porque eso es lo que sienten todos; si pretendemos guiar nuestra empresa, nada obtendremos usando simplemente el sentido común. Ningún estudio jamás pudo comprobar que la riqueza o el éxito de una persona se deba, simplemente, a su sentido común. El portero de mi edificio es una persona que posee esa cualidad, pero es el portero. El sentido común no asegura el éxito en los negocios. Hay que tener también sentido de la oportunidad; hay que saber diferenciarse de los demás, hay que saber aventarlos. Es tiempo de oportunidades, lo que tenemos que hacer es aprovecharlas.

Pensar estratégicamente

Debemos aprender a pensar en forma estratégica, porque es la única manera eficiente y efectiva de poder hacerlo. Una de las misiones básicas de las empresas es tener la capacidad de perder, lo que se denomina entropía, es decir mirarse continuamente hacia adentro. El verdadero éxito o el verdadero fracaso de las empresas está afuera de ellas; éstas son exitosas o fracasan según lo que opine la gente. La medición del éxito no está dentro de nosotros; está afuera de nuestro negocio. Cualquiera puede dibujar un resultado económico, lo que no puede dibujar es lo que la gente piensa del producto. Nosotros nos comunicamos con el mercado no solamente a través de la publicidad, la promoción y la fuerza de venta; el producto es nuestra herramienta de intercambio, es el producto —o el servicio, en el caso de que sea una industria de servicio— una industria terciaria, la que hace que se comunique y se cierre el ciclo con el cliente.

“

Por no haber cambiado, muchas empresas que fueron exitosas en el pasado, ahora están desapareciendo; la estabilidad les produjo un “crack”, las quebró, porque no quisieron cambiar a tiempo.

”

El cliente: objetivo del marketing

Hay que cuidar al cliente; vamos a entrar en una etapa tan competitiva que no intentaremos hacer otra cosa que comprar clientes. Nuestra actividad económica será conseguir cada vez más de ellos. Para esto primero hay que saber lo que quiere decir “cliente”, porque no todos los que consumen son clientes; esta palabra se presta a gran confusión. “Cliente” es un término latino, el noble romano tenía “clientes”.

¿Qué era un “cliente”? Era una persona a la cual por algún motivo el noble romano había favorecido en alguna cosa, ya sea en cuanto a los derechos de explotación, de armas, derechos territoriales, la libertad de algún esclavo, etc., y esa persona le debía devoción y gratitud al noble romano. Un cliente es quien nos guarda devoción y gratitud. No todos los que nos compran terminan siendo clientes, porque hay gente que no está conforme con nuestro producto; ése será un confrontador y no un cliente.

Un individuo, bajo el marketing, cumple un ciclo. Comienza siendo un “suspecto”. Un sospecho no es más que un miembro del mercado al cual yo pienso abocar mis esfuerzos. Desde el momento en que comienzo a contactarlo, deja de ser un sospecho y pasa a ser un prospecto, es decir que empiezo a tener información acerca de él. Después, con el prospecto, pueden suceder dos cosas: que nos compre, o que no nos compre. Si nos compra se convierte en un comprador, nada más que eso; según cómo le ha resultado el producto o el servicio, puede ser que este individuo sea un usuario o que sea un enemigo, porque si no está satisfecho lo que hará es decirle a todo el mundo que no lo compre. Aunque tenga razón, si es mi enemigo, va en contra de mis intereses. Si logré que sea usuario, también puedo conseguir que sea un cliente, a quien podemos definir como quien tiene devoción y gratitud, quien me va a seguir comprando. Finalmente existe un punto supremo del cliente, que es el defensor. Es aquel cliente que además de seguir comprando les transmite a otros

que nos compren. No hay ninguna campaña de publicidad que pueda ser más fuerte que la opinión de la gente, porque la gente es gregaria, se congrega, actúa en "manada". No podemos dejar de suponer que somos animales y tenemos carácter gregario. Lo mejor que podemos lograr es que la gente esté conforme con un producto o un servicio y lo recomiende. Lo que tenemos que hacer es comprar clientes, desarrollar toda nuestra estrategia en la empresa para conseguirlos, que es lo más difícil.

Decir que existen mercados cautivos es absurdo; preguntemos a los fabricantes de velas de fines del siglo pasado sobre el mercado cautivo que les quedó; absolutamente nada, porque lo que la gente necesitaba era luz y no velas.

Nunca podemos suponer que nuestros clientes o el mercado son cautivos. El mercado opta constantemente; obtener fidelidad de la gente, lo que caracteriza al cliente vitalicio, es una de las tareas más difíciles y apasionantes que podemos llevar a cabo. No es fácil, tiene que ser el fondo de nuestra actitud general: toda la empresa debe involucrarse en un proceso de *marketing*; no puede hacerlo solamente el departamento de *marketing*. De hecho, si sólo hay un departamento involucrado en el tema se marcha hacia el fracaso seguro, la empresa no va a funcionar. Pero sí funciona cuando intervienen todos, desde el número uno de la empresa hasta el que limpia, pasando por el que abre la puerta; porque si vamos a una empresa donde nos abren la puerta con descortesía, puede ser que decidamos no volver más, y perdieron un cliente por abrir mal la puerta, dos ejes mecánicos.

¿Cuánto vale un cliente? Mucho dinero. Es el principal recurso de las empresas. Con los clientes, una empresa puede tener más o menos dinero de recurso, se puede pedir prestado. Todavía no se ha conseguido ningún banco que preste clientes, sería bárbaro. Los clientes no se prestan, hay que conseguirlos y todos queremos hacerlo. Por el cliente se obtiene un ingreso finito; todos queremos que una parte quede en nuestra empresa. Entonces ¿cómo hacemos? Vamos a pelear por el cliente, en términos sanos y éticos. Con las herra-

mientas que tenemos vamos a tratar de luchar para que los clientes nos favorezcan en lugar de favorecer a otros, y todo eso involucra un pensamiento estratégico general al que toda la empresa debe adherirse.

Uno escucha a los defensores a ultranza de la calidad total, pero, paradójicamente, dicen que el 50% de las empresas donde aplicaron ese programa fracasaron. Lo único que soluciona la calidad total es el punto de unión entre los recursos y las creencias por un lado, y entre los recursos y la organización por otro; es decir, se mira hacia adentro, y se piensa que todos los problemas de la empresa están adentro. Quizás un fabricante de velas tenía las mejores del mundo y lo que le quedó fue una insignificancia de mercado, porque la gente necesitaba luz, no velas. Cuando Edison y otros inventaron la lámpara y la redistribución eléctricas, decidieron que había un excelente sustituto para la vela: la bombilla eléctrica.

Ante la misma necesidad, como aparece un competidor de deseo, se producen quiebras enormes. Por ejemplo, eso les pasó a los ferrocarriles. Ahora la gente no quiere trenes, quiere otro tipo de transportes. Hay que aprender a pensar en función de marketing, y esto no es nada fácil.

En la mayoría de las empresas se piensa que lo que el cliente quiere es lo que nosotros hacemos, pero no es así. Tenemos que mirar desde su punto de vista y ser más objetivos. Es difícil que alguien sea objetivo siendo un sujeto, pero al menos tenemos que intentarlo. Como sujetos que somos, tendemos a ser subjetivos, entonces si vamos a ser subjetivos pensaremos como sujetos, pero no como nosotros, sino como el cliente, que es el que nos da el veredicto, diariamente, de lo que pasa o deja de pasar en el mercado. Y esto no es fácil para una empresa, es difícil; justamente las cosas difíciles de hacer son aquellas que dejan rentabilidad. Hay que pagar el precio del éxito o del fracaso. El del fracaso probablemente se pague todos los días cuando uno ve los saldos, los balances, y escucha al contador decirnos cuánto nos está faltando. Pero también tenemos la posibilidad de pagar el precio del éxito, que significa involucramos a fondo, pensar, razonar, sumar, intentar utilizar lo mejor de toda la empresa.

La humildad empresarial como base del crecimiento

Un líder del mercado deberá perder la soberbia. Un líder no se declara a sí mismo; la gente lo elige. En computadoras el líder es IBM y punto; hay un solo líder para cada cosa.

Muchas veces alguna empresa presenta una innovación que le pasa inadvertida al líder; éste tiene dos opciones: manifestar una conducta soberbia diciendo que no habrá de incorporarla, o decir: "Qué buena idea tuvieron, trataré de mejorarla". La creatividad está limitada al modo de hacer las cosas; nosotros estamos llenos de inventos, el problema es que los inventos funcionen.

La Chrysler fue la inventora de los levanta vidrios eléctricos, la dirección servo-asistida, el cierre de apertura electromagnética, la caja automática y otros. Pero, ¿quién vendió más siempre? La General Motors. ¿Por qué? Debido a que no se ensoberbecieron pudieron decir: "Tienen una muy buena idea, muchachos, vamos a implementarla y mejorarla".

Innovar por innovar no significará que el mercado nos vaya a favorecer. A medida que Chrysler fue desarrollando sus inventos, la General Motors fue vendiendo cada vez más y lo único que hizo fue aplicar lo mismo. Si tuvo que pagarle un "royalty" lo pagó y lo aplicó, pero lo hizo mejor porque es el líder. El líder bloquea instantáneamente cualquier acción del competidor, a menos que esté descuidado.

Lee Iacocca se hizo famoso en la Chrysler porque entró en un período posterior al que estamos hablando. Directamente no se preocupó más por tener grandes inventos tecnológicos que finalmente serían capitalizados por el líder, sino por buscar pequeños segmentos del mercado que al líder no le interesaban, que eran cosas distintas; y tuvo éxito. Por eso Lee Iacocca llegó a ser quien fue y a ganar 64 millones de U\$S al año, que es mucho dinero. Porque supo hacer lo que otros no hacían: pensar un poco.

Si tenemos al enemigo en el campo de batalla, el mercado (y éste es diez veces más grande que nosotros) y hacemos algo que le preocupa, nos liquida. Si pasamos por el costado, tal vez nos dé vía libre; eso es pensamiento estratégico. Eso

es lo que tenemos que hacer. Tenemos que saber dimensionarnos de acuerdo con cierto esquema, conocer qué lugar ocupamos en él. Quizás creemos que estamos en el centro y resulta que nuestra ubicación real no pasa de ser un costadito marginal del mercado. Según el lugar que ocupemos, habremos de desarrollar una u otra estrategia.

Un cambio filosófico: pensar en función de marketing

Se debe evitar caer en lo que se ha dado en llamar "miopía de marketing", como sucedió, por ejemplo, con los fabricantes de velas. "Miopía de marketing" significa confundir necesidades con deseos. Pensar en función de marketing es un constante entrenamiento.

Hay ciertos casos académicos muy repetidos, pero que siempre dan resultado. Un fabricante de mechas puede suponer que lo que la gente necesita son mechas, pero, en realidad, lo que necesita son agujeros en lugar de mechas. Si alguien inventara un sistema de agujeritos portátiles, desaparecerían los fabricantes de mechas. Puede parecer gracioso, pero pensemos en lo que ocurrió cuando se inventó el FAX, que produjo la desaparición del TELEX.

En definitiva, debemos comenzar a aprender a pensar en función de marketing, lo cual no es nada fácil; es sumamente difícil porque implica un gran cambio filosófico y político, un modo radicalmente distinto de ver las cosas.

Pensar así es una manera de adaptarnos al cambio. Ahora los cambios están gestados por los actores, suceden porque han cambiado las reglas de juego, porque los posibles oligopolios se convirtieron en competencia monopolista y existe la diferenciación.

¿Qué pasa con aquellas tiendas minoristas que venden productos importados, muy baratos, sin garantía y que la gente compra tanto? Si la gente los compra es porque tiene razón; está operando la función de utilidad. Tal vez no estemos dispuestos a pagar algo cuatro veces más caro por el hecho de que dure. A lo sumo queremos tenerlo y luego tirarlo. La gente nunca se equivoca. Tal vez no queramos comprar una marca reconocida, porque esa marca no fue capaz de vender la diferencia

que tiene con otra común. Simplemente no la compramos porque no la diferenciamos. Hablamos como consumidores. Lo que verdaderamente importa es lo que nosotros pensemos, no lo que piense el comerciante minorista, ni el distribuidor, ni el fabricante. Nosotros somos los que decidimos si preferimos pagar algo tres veces más caro, aunque tenga garantía o si nos dura menos, lo tiramos pronto y luego compramos tres más.

Existe un “crack” en el mundo, en los artículos de lujo. ¿Por qué está sucediendo esto? Porque es tan fácil comprar una imitación, que vale cien o doscientas veces menos, en algunos casos, que la gente comienza a achicar el segmento de los artículos de lujo. Las casas de ropa como **Valentino** y otras, están desapareciendo, están siendo compradas por corporaciones, que las mantienen como imagen, pero han dejado de ser rentables. ¿Por qué motivo? Porque un vestido **Christian Dior** que vale U\$A 2.500 ó 3.000, si es **pret a porter**, o un diseño original de U\$A 15.000 ó 20.000, que antes se compraba tan fácilmente, la gente hoy no lo compra. Decide comprar una imitación que vale U\$A 150. Después de todo, ¿quién se da cuenta? Pero no tiene garantía. ¿Qué importa? “Me compro cien de éstos”. En definitiva, la razón está siempre de parte del cliente.

Nunca debemos caer en la egolatría de pensar que quienes se equivocan son todos, sino que, por el contrario, los que tienen razón son todos. Podremos estar equivocados, y entonces será problema del comerciante no saber segmentar, y tener preparada mercadería para gente que busca marca. Todavía existe gente que busca marca, reconocimiento y tradición, en oposición a quienes buscan precios de oportunidad. Lo que habría que hacer es tener una tienda de cada cosa, o en una misma incorporar ambas secciones. La culpa no la tiene la gente, ni el competidor. Cuando éste está tan equivocado, ¿qué problema hay? El problema es cuando el competidor tiene razón.

Conclusión

La gente no tiene un ingreso infinito; al poco o mucho ingreso que recibe, lo cuida. El cliente quiere maximizar el rendimiento de su inversión, y nosotros queremos maximizar la función de utilidad y la rentabilidad de nuestro producto. El

equilibrio justo es el punto medio en el que las cosas funcionan. En esos casos la gente nunca se equivoca. Por eso es que debemos darle suma importancia al tema del cambio; hay que seguir hablando de él. Nuestras organizaciones, nuestras mentes, deben ser plásticas, no flexibles, porque la flexibilidad es algo muy distinto. Una caña es flexible, puedo doblarla pero vuelve a ponerse en su forma anterior. Eso es “maquillaje de pensamiento”. Algo plástico es lo que se reforma y queda de otra manera. Tenemos que adaptarnos a los cambios con plasticidad, sea cual fuese el tamaño de nuestra organización, ya sea una multinacional, un monocultivo, una empresa de servicios, una corporación o un quiosco.

Referencias

- Belohlaveck, Pedro. (1992). *Arqueología del futuro*. Buenos Aires: Sigma.
- Kotler, Philip. (1991). *Mercadotecnia 3*. México: Prentise Hall.
- Levy, Alberto. (1992). *El cómo y el porqué*. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.