



RADAR B2B

COMPILADO DE INVESTIGACION DE MARKETING INDUSTRIAL

EDICION N° 42 | OCTUBRE / NOVIEMBRE DE 2015



Universidad
de Chile

Centro de
Marketing
Industrial

Theodore Levitt
Harvard Business Review AL, 2011 (re-print)

Resúmenes de los papers mencionados

LA MIOPIA EN EL MARKETING

Theodore Levitt - Harvard Business Review AL, 2011 (re-print)

“El crecimiento sostenido depende de cuán ampliamente usted defina su negocio, y de cuán cuidadosamente estime las necesidades de sus clientes”.

Toda gran industria fue alguna vez una industria de crecimiento. Pero algunas que hoy están surcando una ola de entusiasmo por el crecimiento están a la sombra de la declinación. Otras, que son vistas como industrias veteranas de crecimiento, en realidad han dejado de crecer. En cada caso, la razón por la cual el crecimiento es amenazado, desacelerado o frenado no es que el mercado esté saturado. Es porque ha habido una falla de gestión.

Propósitos fatídicos. El fracaso está en las altas esferas. En última instancia, los ejecutivos responsables son aquellos que se enfrentan a metas y políticas amplias. Por ejemplo: En Los ferrocarriles no dejaron de crecer porque la necesidad de transporte de pasajeros y carga disminuyera. Ésta creció. Los ferrocarriles están actualmente en problemas no porque esa necesidad haya sido satisfecha por otros (automóviles, camiones, aviones e incluso teléfonos), sino porque no fue satisfecha por los propios ferrocarriles. Dejaron que otros les arrebataran sus clientes porque supusieron estar en el negocio de los ferrocarriles, en lugar del negocio de transporte. La razón por la que definieron incorrectamente su industria fue que estaban orientados a los ferrocarriles y no al transporte; orientados al producto y no al cliente.

Hollywood apenas se libró de ser totalmente doblegado por la televisión. De hecho, todas las empresas cinematográficas establecidas pasaron por drásticas reorganizaciones. Algunas simplemente desaparecieron. Todas ellas se vieron en problemas no debido a las incursiones de la televisión, sino a causa de su propia miopía. Al igual que los ferrocarriles, Hollywood definió incorrectamente su negocio. Creyó que estaba en el negocio de las películas cuando en realidad estaba en el negocio del entretenimiento. “Películas” implicaba un producto específico, limitado. Esto llevó a una neicia complacencia que desde un principio hizo que los productores vieran la televisión como una amenaza. Hollywood despreció la televisión cuando debió haberla recibido como una oportunidad de expandir el negocio

del entretenimiento. Hoy, la televisión es un negocio más grande que lo que fue jamás el antiguo negocio estrechamente definido de las películas. Si Hollywood hubiera estado orientado al cliente (brindar entretenimiento) antes que al producto (hacer películas), ¿habría pasado por el calvario fiscal que atravesó? Lo dudo. Lo que finalmente salvó a Hollywood y permitió su resurgimiento, fue la ola de nuevos guionistas, productores y directores jóvenes cuyos éxitos anteriores en televisión habían diezmando a las antiguas empresas cinematográficas y derrocado a los grandes magnates del cine. Hay otros ejemplos, menos obvios, de industrias que han puesto y están poniendo en peligro sus futuros al definir inadecuadamente sus propósitos. Más adelante discutiré algunos de ellos en detalle y analizaré el tipo de políticas que desencadenaron los problemas. En lo inmediato, puede ser útil mostrar lo que una gestión totalmente orientada al cliente puede hacer para mantener una industria de crecimiento en crecimiento, aun después que las oportunidades obvias se han agotado. He aquí dos ejemplos muy familiares: el nylon y el vidrio, específicamente, E.I. du Pont de Nemours and Company y Corning Glass Works. Ambas empresas tienen una gran competencia técnica. Su orientación al producto es incuestionable, pero esto por sí solo no explica su éxito. Después de todo, ¿ha habido alguien más orgullosamente consciente y orientado al producto que las antiguas empresas textiles de Nueva Inglaterra, que han sido tan implacablemente masacradas? Las DuPont y las Corning han tenido éxito, no principalmente debido a su orientación al producto o la investigación, sino porque también han estado plenamente orientadas al cliente. Es su constante atención a las oportunidades de aplicar su conocimiento técnico a la creación de usos que satisfagan a los clientes, lo que explica su prodigiosa generación de nuevos productos exitosos. Sin una mirada muy sofisticada en el cliente, la mayoría de sus nuevos productos se habría equivocado y sus métodos de ventas habrían sido inútiles. El aluminio también ha seguido siendo una industria de crecimiento, gracias a los esfuerzos de dos empresas creadas en tiempos

de guerra que se pusieron deliberadamente a inventar nuevos usos que satisficieran a los clientes. Sin Kaiser Aluminum & Chemical Corporation y Reynolds Metals Company, la demanda total de aluminio en la actualidad sería muchísimo menor.

Error de análisis. Algunos podrían argumentar que es absurdo contraponer ferrocarriles a aluminio o películas a vidrio. ¿No son el aluminio y el vidrio por naturaleza tan versátiles, que las industrias están destinadas a tener más oportunidades de crecimiento que los ferrocarriles y las películas? Esta visión comete precisamente el error del que he hablado. Define una industria, un producto o un clúster de conocimiento tan estrechamente que garantiza su obsolescencia prematura. Cuando mencionamos “ferrocarriles”, debemos cerciorarnos de querer decir “transporte”. Como medios de transporte, los ferrocarriles tienen aún una buena chance de gran crecimiento. No están limitados al negocio de ferrocarriles como tal (aunque, en mi opinión, el ferrocarril es potencialmente un medio de transporte mucho más fuerte que lo que generalmente se cree). A los ferrocarriles no les falta oportunidad, sino un poco de la imaginación y audacia ejecutiva que los engrandeció. Incluso un amateur como Jacques Barzun puede ver lo que hace falta cuando dice: “Me entristece ver a la organización social y física más avanzada del siglo pasado caer en desgracia por falta de la misma imaginación integral que la construyó. [Lo que hace falta es] la voluntad de las empresas de sobrevivir y satisfacer al público con habilidad e inventiva”.

Sombra de obsolescencia. Es imposible mencionar una sola gran industria que en algún momento no haya calificado para el mágico apelativo de “industria de crecimiento”. En cada caso, la supuesta fortaleza de la industria radicaba en la superioridad aparentemente incontestable de su producto, para el cual parecía no existir un sustituto eficaz. Era en sí mismo un arrollador sustituto para el producto que había reemplazado de manera tan triunfal. Sin embargo, una tras otra, estas célebres industrias han caído bajo una sombra. Veamos brevemente algunos otros casos, esta vez tomando ejemplos que hasta ahora han recibido un poco menos de atención.

Lavado en seco. Ésta fue una vez una industria de crecimiento con espléndidas perspectivas. En una época de prendas de lana, imagine poder finalmente limpiarlas en forma fácil y segura. El auge se desató. Sin embargo, aquí estamos años después de iniciado el boom y la industria está en problemas. ¿De dónde ha venido la

competencia? ¿De una mejor forma de limpieza? No. Ha venido de las fibras sintéticas y de los aditivos químicos que han reducido la necesidad de lavado en seco. Pero esto es sólo el principio. La poderosa magia del ultrasonido acecha en las sombras, lista para dejar totalmente obsoleto el lavado en seco químico.

Empresas de electricidad. Éste es otro de esos supuestos productos “sin sustitutos” que han sido alzados en un pedestal de crecimiento invencible. Cuando apareció la lámpara incandescente, las lámparas de queroseno llegaron a su fin. Más tarde, la rueda hidráulica y el motor de vapor fueron hechos trizas por la flexibilidad, confiabilidad, simplicidad y fácil disponibilidad de los motores eléctricos. La prosperidad de las empresas de electricidad continúa rampante a medida que los hogares se convierten en museos de artefactos eléctricos. ¿Cómo podría alguien dejar de invertir en empresas de electricidad, sin competencia y sin más que crecimiento en el futuro? Sin embargo, una segunda mirada ya no resulta tan tranquilizante. Una multitud de empresas que no están en el sector eléctrico han avanzado bastante en el desarrollo de una poderosa celda de combustible químico, que podría instalarse en algún rincón oculto de cada hogar para proveer silenciosamente de energía eléctrica. Los tendidos de cables que vulgarizan tantos vecindarios serían eliminados, y lo mismo ocurriría con las interminables destrucciones de calles e interrupciones del servicio durante las tormentas. También en el horizonte está la energía solar, nuevamente promovida por empresas que no son del sector eléctrico. ¿Quién dice que las empresas de electricidad no tienen competencia? Hoy pueden ser monopolios naturales, pero mañana podrían ser muertes naturales. Para evitar este futuro, también tendrán que desarrollar celdas de combustible, energía solar y otras fuentes de energía. A fin de sobrevivir, deberán planear ellas mismas la obsolescencia de aquello que hoy permite su subsistencia.

Tiendas de comestibles. A muchos les cuesta darse cuenta de que alguna vez existió un próspero establecimiento conocido como “la tienda de la esquina”. El supermercado tomó su lugar con poderosa eficacia. Sin embargo, las grandes cadenas de comestibles de los años 30 apenas escaparon de ser totalmente aniquiladas por la agresiva expansión de los supermercados independientes. El primer supermercado genuino se abrió en 1930 en Long Island. Hacia 1933, los supermercados proliferaban en California, Ohio, Pennsylvania y otros lugares. Pero las cadenas establecidas los ignoraron presuntamente. Cuando decidieron reconocerlos, fue con descripciones tan sarcásticas como “tiendas de paco-

tilla”, “de caballo y carretón”, “almacenes pueblerinos” y “oportunistas poco éticos”. El ejecutivo de una gran cadena anunció en ese tiempo que a él le parecía “difícil de creer que la gente viaje kilómetros para comprar alimentos y sacrifique el servicio personal que las cadenas han perfeccionado y al que [el consumidor] está acostumbrado”. Todavía en 1936, la National Wholesale Grocers Convention y la New Jersey Retail Grocers Association señalaban que no había nada que temer. Decían que el reducido atractivo de los supermercados para el comprador orientado al precio limitaba el tamaño de su mercado. Tenían que atraer compradores de muchos kilómetros a la redonda. Cuando aparecieran imitadores, se producirían liquidaciones al por mayor al bajar los volúmenes. Se decía que las grandes ventas de los supermercados se debían en parte a su novedad. La gente quería tiendas de comestibles de conveniencia en su vecindario. Si las tiendas de vecindario “cooperaban con sus proveedores, ponían atención a sus costos y mejoraban su servicio”, serían capaces de resistir la competencia hasta que ésta cesara. Nunca cesó. Las cadenas descubrieron que su supervivencia requería entrar al negocio de los supermercados. Esto significaba la destrucción en masa de sus enormes inversiones en tiendas de vecindario y en métodos establecidos de distribución y comercialización. Las empresas con “el coraje de sus convicciones” se apegaron resueltamente a la filosofía de la tienda de la esquina. Mantuvieron su orgullo, pero perdieron hasta la camisa.

Un ciclo de autoengaño. Pero la memoria es frágil. Por ejemplo, es difícil para las personas que hoy aclaman confiadamente a los mesías gemelos de la electrónica y los químicos pensar que algo malo pueda pasar a estas dos florecientes industrias. Probablemente tampoco puedan entender cómo un empresario razonable pudo ser tan miope como el famoso millonario de Boston que, a principios del siglo 20, sentenció sin proponérselo a la pobreza a sus herederos al estipular que toda su fortuna fuese invertida exclusivamente y para siempre en títulos del tranvía eléctrico. Su declaración póstuma, “Siempre habrá una gran demanda por transporte urbano eficiente”, no sirve de consuelo a sus herederos, quienes se ganan la vida surtiendo combustible en una gasolinera.

Sin embargo, en una encuesta informal que realicé entre un grupo de inteligentes ejecutivos de negocios, casi la mitad concordó en que difícilmente habría perjudicado a sus herederos si hubiese atado para siempre su patrimonio a la industria de la electrónica. Cuando les planteé el ejemplo de los tranvías de Boston, re-

spondieron unánimemente: “¡Eso es distinto!”. Pero, ¿lo es? ¿No es la situación básica idéntica? Honestamente, creo que no existe tal cosa como una industria de crecimiento. Sólo hay empresas organizadas y operadas para crear y aprovechar oportunidades de crecimiento. Las industrias que creen ir sobre alguna escalera automática de crecimiento invariablemente se sumen en el estancamiento. La historia de toda industria de “crecimiento” muerta y moribunda muestra un ciclo de autoengaño de abundante expansión y decadencia inadvertida. Existen cuatro condiciones que generalmente garantizan este ciclo:

1. La creencia de que el crecimiento está asegurado por una población más adinerada y en expansión.
2. La creencia de que no existe un sustituto competitivo para el principal producto de la industria.
3. Demasiada fe en la producción masiva y en las ventajas de los costos unitarios rápidamente decrecientes al aumentar la producción.
4. Preocupación con un producto que se presta a la experimentación científica cuidadosamente controlada, el mejoramiento y la reducción de costos de manufactura.

Ahora quisiera examinar cada una de estas condiciones con cierto detalle. Para construir mi argumento lo más claramente posible, ilustraré los puntos refiriéndome a tres industrias: petróleo, automóviles y electrónica. Me centraré particularmente en el petróleo, porque abarca más años y más vicisitudes. Estas tres industrias no sólo tienen excelente reputación con el público en general y también gozan de la confianza de los inversionistas sofisticados, sino que además sus ejecutivos se han hecho conocidos por su pensamiento progresista en áreas tales como control financiero, investigación de productos y capacitación ejecutiva. Si la obsolescencia puede lesionar incluso a estas industrias, entonces puede suceder en cualquier parte.

EL MITO DE LA POBLACIÓN

La creencia de que las utilidades están aseguradas por una población más adinerada y en expansión está arraigada en el corazón de toda industria. Mitiga las aprensiones que cualquiera comprensiblemente tendría sobre el futuro. Si los consumidores se están multiplicando y también compran más su producto o servicio, usted puede enfrentar el futuro con mucha más comodidad que si el mercado se estuviera contrayendo. Un

mercado en expansión evita que los fabricantes tengan que pensar mucho o en forma imaginativa. Si pensar es una respuesta intelectual a un problema, entonces la ausencia de un problema conduce a la ausencia de pensamiento. Si su producto tiene un mercado que se expande automáticamente, usted no pensará mucho en cómo expandirlo. Uno de los ejemplos más interesantes de esto lo entrega la industria del petróleo. Probablemente nuestra industria de crecimiento más antigua, tiene un historial envidiable. Aunque existen ciertas preocupaciones actuales respecto de su tasa de crecimiento, la propia industria tiende a ser optimista. Pero creo que se puede demostrar que está sufriendo un cambio fundamental, aunque típico. No sólo está dejando de ser una industria de crecimiento, sino que en realidad podría estar declinando, en relación a otros negocios. Aunque existe una falta de conciencia generalizada sobre este hecho, es concebible que, con el tiempo, la industria del petróleo se halle en una posición muy similar a la de gloria retrospectiva en que se hallan hoy los ferrocarriles. Pese a su labor pionera en desarrollar y aplicar el método de valor presente a la evaluación de inversiones, así como en relaciones con los empleados y en trabajar con países en desarrollo, el negocio del petróleo es un penoso ejemplo de cómo la complacencia y la obstinación pueden convertir las oportunidades en un cuasi desastre. Una de las características de esta y otras industrias que han creído firmemente en las consecuencias beneficiosas de una población en expansión, y que al mismo tiempo ofrecen un producto genérico para el cual parece no haber sustituto competitivo, es que cada empresa ha buscado superar a sus competidores mejorando lo que ya hace. Esto tiene sentido, desde luego, si se supone que las ventas están ligadas a las variables de población del país, porque el cliente puede comparar productos sólo según sus características. Creo que es significativo, por ejemplo, que desde que John D. Rockefeller enviara lámparas de queroseno en forma gratuita a China, la industria de petróleo no ha hecho nada realmente destacable por crear demanda para su producto. Ni siquiera en el mejoramiento del producto ha sobresalido. La mayor mejora –el desarrollo del plomo tetraetílico– provino de fuera de la industria, específicamente de General Motors y DuPont. Las grandes contribuciones hechas por la propia industria se limitan a la tecnología de exploración, producción y refinación de petróleo.

Buscarse problemas. En otras palabras, los esfuerzos de la industria del petróleo se han centrado en aumentar la eficiencia de extraer y elaborar su producto, y no realmente en mejorar el producto genérico o su marketing.

Además, su principal producto se ha definido continuamente en los términos más reducidos posibles: a saber, gasolina, y no energía, combustible o transporte. Esta actitud ha ayudado a garantizar que: En Las grandes mejoras en la calidad de la gasolina tiendan a no originarse en la industria petrolera. El desarrollo de combustibles alternativos superiores también proviene de fuera de la industria, como se demostrará más adelante. En Las grandes innovaciones en el marketing del combustible para autos provengan de pequeñas nuevas empresas petroleras que no se preocupan principalmente de la producción o refinación. Éstas son las empresas responsables de la rápida expansión de las estaciones de gasolina de múltiples bombas, con su exitoso énfasis en instalaciones amplias y limpias, servicio rápido y eficiente y gasolina de calidad a bajos precios. De este modo, la industria del petróleo está buscándose problemas con quienes están fuera de ella. Tarde o temprano, en esta tierra de ávidos inversionistas y emprendedores, surgirá con toda seguridad una amenaza. La posibilidad de esto se volverá más obvia cuando nos refiramos a la siguiente creencia peligrosa de muchos ejecutivos. En un afán de continuidad, dado que esta segunda creencia está estrechamente relacionada con la primera, proseguiré con el mismo ejemplo.

La idea de indispensabilidad. La industria del petróleo está bastante convencida de que no hay sustituto competitivo para su principal producto, la gasolina; o que, si lo hay, seguirá siendo un derivado del petróleo crudo, como el diésel o el combustible de queroseno para aviones. Existe un alto grado de utopía en esta suposición. El problema es que la mayoría de las empresas refinadoras posee enormes reservas de petróleo crudo, que tienen valor sólo si existe un mercado para los productos en los que ese petróleo se puede convertir. De ahí la tenaz creencia en la continua superioridad competitiva de los combustibles para automóviles derivados del petróleo crudo. Esta idea persiste pese a toda la evidencia histórica en su contra. La evidencia no sólo muestra que el petróleo nunca ha sido un producto superior para ningún propósito por mucho tiempo, sino también que la industria petrolera nunca ha sido realmente una industria de crecimiento. Más bien, ha sido una sucesión de diferentes negocios que han pasado por los ciclos históricos usuales de crecimiento, madurez y decadencia. La supervivencia de la industria se debe a una serie de milagrosos escapes de la obsolescencia total, y de rescates inesperados de última hora que recuerdan las seriales como Los peligros de Pauline.

Provincialismo ante el producto. Las tentadoras posibilidades de ganancias de los bajos costos unitarios de producción pueden ser la más seria actitud de autoengaño que puede afectar a una empresa, y en especial, a una empresa de “crecimiento”, donde una expansión aparentemente garantizada de la demanda tiende a socavar una adecuada preocupación sobre la importancia del marketing y del cliente. El resultado habitual de esta preocupación restringida a los llamados asuntos concretos es que, en lugar de crecer, la industria se debilita. Usualmente significa que el producto no logra adaptarse a los patrones constantemente cambiantes de necesidades y gustos del consumidor, a nuevas o modificadas prácticas e instituciones de marketing o a los desarrollos de productos en sectores complementarios o competidores. La industria tiene sus ojos tan firmemente puestos en su propio producto que no ve cómo está quedando obsoleto. El clásico ejemplo de esto es la industria de látigos para coches de caballos. Ningún nivel de mejoramiento del producto habría evitado su sentencia de muerte. Pero si la industria se hubiera definido a sí misma como en el negocio del transporte y no en el negocio de los látigos para coches de caballos, habría sobrevivido. Habría hecho lo que siempre implica la supervivencia, esto es, cambiar. Aunque sólo hubiera definido su negocio como proveer un estimulante o catalizador para una fuente de energía, habría sobrevivido convirtiéndose en fabricante de, digamos, correas de ventiladores o filtros de aire.

La que algún día podría convertirse en un ejemplo aún más clásico es, una vez más, la industria del petróleo. Habiendo dejado que otros le arrebatara estupendas oportunidades (incluyendo gas natural, como ya se mencionó, combustibles para misiles y lubricantes para motores a reacción), cabría esperar que hubiera tomado medidas para que eso no se repita. Pero no ha sido así. Hoy estamos viendo extraordinarios avances en sistemas de combustible específicamente diseñados para propulsar automóviles. No sólo estos avances se concentran en empresas ajenas a la industria del petróleo, sino que ésta casi sistemáticamente los ignora, plenamente satisfecha en su romance con el petróleo. Es la repetición de la historia de la lámpara de queroseno versus la lámpara incandescente. La industria del petróleo está tratando de mejorar los combustibles de hidrocarburos en lugar de desarrollar cualquier combustible que se ajuste mejor a las necesidades de sus usuarios, sea o no producido de igual forma y con materias primas distintas del petróleo. Éstas son algunas cosas en las que trabajan las empresas no petroleras:

Más de una docena de esas empresas tiene actualmente en desarrollo avanzados modelos de sistemas de energía que, cuando se perfeccionen, reemplazarán al motor de combustión interna y eliminarán la demanda por gasolina. El principal mérito de cada uno de estos sistemas es su eliminación de las frecuentes paradas para reabastecerse de combustible, que consumen tiempo y resultan irritantes. En su mayoría estos sistemas son celdas de combustible diseñadas para generar energía eléctrica directamente a partir de los químicos, sin combustión. La mayoría de ellos usa químicos que no se derivan del petróleo, generalmente hidrógeno y oxígeno.

En Varias otras empresas tienen avanzados modelos de baterías de acumulación eléctrica diseñadas para propulsar automóviles. Una de estas empresas es un fabricante de aviones que trabaja conjuntamente con varias compañías eléctricas. Estas últimas esperan usar su capacidad de generación en horas de menor consumo para proveer recarga de baterías durante la noche. Otra empresa, que también ha adoptado el enfoque de baterías, es una firma mediana de electrónica con amplia experiencia en baterías pequeñas, desarrolladas en conexión con su trabajo en prótesis auditivas. Está colaborando con un fabricante de automóviles. Recientes mejoras surgidas de la necesidad de generadores de energía de alta potencia en miniatura para cohetes, han puesto a nuestro alcance una batería relativamente pequeña, capaz de soportar grandes sobrecargas o golpes de energía. Las aplicaciones de diodos de germanio y las baterías que usan técnicas de níquel-cadmio y de placa sinterizada prometen crear una revolución en nuestras fuentes de energía.

En Los sistemas de conversión de energía solar también están obteniendo cada vez más atención. Un ejecutivo de automóviles de Detroit, por lo general cauteloso, recientemente aventuró que los automóviles impulsados por energía solar podrían ser comunes para 1980.

En cuanto a las empresas petroleras, están más o menos “observando los acontecimientos”, según me dijo un director de investigación. Unas cuantas están haciendo algo de investigación en celdas de combustible, pero casi siempre confinadas al desarrollo de celdas activadas por químicos de hidrocarburos. Ninguna de ellas está investigando entusiasmadamente las celdas de combustible, las baterías o las plantas de energía solar. Ninguna está gastando en la investigación de estas áreas tan importantes una fracción de lo que gasta en cosas comunes y corrientes, como reducir los

depósitos de las cámaras de combustión en los motores de gasolina. Una importante empresa de petróleo integrada recientemente hizo un tímido análisis de la celda de combustible y concluyó que, si bien “las empresas que trabajan activamente en ella indican una creencia en su éxito final... el momento y la magnitud de su impacto son demasiado remotos para justificar su reconocimiento en nuestros pronósticos”. Desde luego, uno podría preguntarse: ¿Por qué deberían las empresas petroleras hacer algo distinto? ¿No acabarían las celdas de combustible químico, las baterías o la energía solar con las actuales líneas de producto? La respuesta es que sí lo harían, y ésa es precisamente la razón por la que las empresas petroleras deben desarrollar estas unidades de energía antes que sus competidores, para que no se conviertan en empresas sin una industria.

Es más probable que los ejecutivos hagan lo necesario para su propia preservación si se ven a sí mismos como dentro del negocio energético. Pero ni siquiera eso será suficiente si persisten en aprisionarse en el estrecho confinamiento de su orientación al producto. Deben concebirse como atendiendo las necesidades de los clientes, no buscando, refinando o incluso vendiendo petróleo. Una vez que piensen genuinamente en su negocio como atender las necesidades de transporte de las personas, nada puede impedirles crear su propio crecimiento profusamente rentable.

Destrucción creativa. Como las palabras son baratas y las acciones caras, podría ser apropiado indicar qué implica y a qué conduce esta clase de pensamiento. Partamos por el principio: el cliente. Se puede demostrar que a los automovilistas les disgusta profundamente la molestia, el retraso y la experiencia de comprar gasolina. En realidad, las personas no compran gasolina. No pueden verla, degustarla, sentirla, apreciarla o realmente probarla. Lo que compran es el derecho a seguir conduciendo sus automóviles. La gasolinera es como un recaudador de impuestos a quien las personas están obligadas a pagar una cuota periódica como precio por usar sus autos. Esto hace de la gasolinera una institución básicamente impopular. Nunca llegará a ser popular o agradable, sólo menos impopular y menos desagradable.

Reducir completamente su impopularidad significa eliminarla. A nadie le gusta un recaudador de impuestos, ni siquiera uno jovial y simpático. A nadie le gusta interrumpir un viaje para comprar un producto fantasma, ni siquiera si lo compra a un guapo Adonis o una seductora Venus. De ahí que las empresas que trabajan

en exóticos sustitutos del combustible, que eliminarán la necesidad de reabastecimientos frecuentes, están yendo directamente a los brazos abiertos de los irritados automovilistas. Están surcando una ola de inevitabilidad, no porque estén creando algo que sea tecnológicamente superior o más sofisticado, sino porque están satisfaciendo una poderosa necesidad de los clientes. Además, están eliminando los olores nocivos y la contaminación del aire.

Una vez que las empresas petroleras reconozcan la lógica de satisfacción del cliente que hay detrás de lo que otro sistema de energía puede lograr, verán que no tienen más alternativa en cuanto a trabajar en un combustible eficiente y de larga duración (o en alguna forma de entregar los combustibles actuales sin molestar a los automovilistas) que la que tuvieron las grandes cadenas de alimentos respecto de entrar en el negocio de los supermercados o las empresas de tubos al vacío respecto de fabricar semiconductores. Por su propio bien, las empresas petroleras tendrán que destruir sus propios activos altamente rentables. Por más que lo deseen, no se salvarán de la necesidad de emprender esta forma de “destrucción creativa”. Expreso la necesidad con tanta fuerza porque creo que los ejecutivos deben hacer un gran esfuerzo por liberarse de las formas convencionales. Hoy en día es demasiado fácil que una empresa o industria deje que su sentido de propósito sea dominado por las economías de la producción plena y desarrolle una orientación peligrosamente marcada hacia el producto. En pocas palabras, si los ejecutivos se dejan arrastrar, serán invariablemente arrastrados en la dirección de pensar que producen bienes y servicios, y no satisfacciones de los clientes. Aunque probablemente no llegarán tan bajo como para decir a sus vendedores, “Ustedes desháganse del producto; nosotros nos preocuparemos de las utilidades”, pueden estar, sin saberlo, practicando justamente esa fórmula para la decadencia fulminante. El destino histórico de una industria de crecimiento tras otra ha sido su suicida provincialismo ante el producto.

PELIGROS DE I&D

Otro gran peligro para el crecimiento continuo de una empresa surge cuando los altos ejecutivos están totalmente paralizados por las posibilidades de ganancias de la investigación y el desarrollo técnicos. Para ilustrar esto recurriré primero a una nueva industria –la electrónica– y luego volveré una vez más a las empresas petroleras. Al comparar un ejemplo nuevo con uno conocido, espero enfatizar el predominio y la capciosidad de esta arriesgada manera de pensar.

El marketing perjudicado. En el caso de la electrónica, el mayor peligro que enfrentan las sofisticadas nuevas empresas en este campo no es que no presten suficiente atención a la investigación y el desarrollo, sino que les presten demasiada. Y el hecho de que las empresas electrónicas de más rápido crecimiento deban su preeminencia a su fuerte énfasis en la investigación técnica no viene al caso en lo absoluto. Han saltado a la riqueza desde una súbita e inusualmente fuerte oleada de receptividad general hacia nuevas ideas técnicas. Además, su éxito se ha formado en el mercado virtualmente garantizado de los subsidios militares y con pedidos militares que, en muchos casos, antecedieron a la existencia de instalaciones para fabricar los productos. En otras palabras, su expansión ha carecido casi totalmente de esfuerzo de marketing. Así, están creciendo bajo condiciones que se acercan peligrosamente a crear la ilusión de que un producto superior se venderá solo. No es de extrañar que, habiendo creado una empresa exitosa al fabricar un producto superior, los ejecutivos sigan orientándose al producto antes que a las personas que lo consumen. Esto da pie a la filosofía de que el crecimiento continuo es cuestión de la innovación y mejoramiento continuo del producto.

Una serie de otros factores tiende a reforzar y sostener esta creencia:

1. Debido a que los productos electrónicos son altamente complejos y sofisticados, las planas ejecutivas tienen un exceso de ingenieros y científicos. Esto crea un sesgo selectivo a favor de la investigación y la producción, a expensas del marketing. La organización tiende a verse a sí misma como dedicada a producir cosas y no a satisfacer necesidades de los clientes. El marketing se trata como una actividad residual, "algo más" que debe hacerse una vez concluida la tarea vital de creación y fabricación de productos.

2. A este sesgo a favor de la investigación, desarrollo y fabricación de productos se agrega el sesgo a favor de lidiar con variables controlables. Los ingenieros y científicos se sienten cómodos en el mundo de las cosas concretas, tales como máquinas, tubos de ensayo, líneas de producción e incluso balances generales. Las abstracciones hacia las que se inclinan son aquellas que pueden ser sometidas a prueba o manipuladas en el laboratorio o, si esto no es factible, aquellas funcionales, como los axiomas de Euclides. En resumen, las planas ejecutivas de las nuevas empresas sofisticadas de crecimiento tienden a favorecer las actividades de

negocios que se prestan al estudio cuidadoso, la experimentación y el control; es decir, las realidades concretas y comprobables del laboratorio, del taller y de los libros.

Las que salen perjudicadas son las realidades del mercado. Los consumidores son impredecibles, variados, volubles, estúpidos, miopes, obstinados y generalmente molestos. Esto no es lo que los ejecutivos que son ingenieros dicen, pero, en lo profundo de su conciencia, es lo que creen. Y esto explica su concentración en lo que conocen y en lo que pueden controlar; a saber, la investigación de producto, la ingeniería y la producción. El énfasis en la producción se vuelve particularmente atractivo cuando el producto puede fabricarse a costos unitarios decrecientes. No hay una manera más tentadora de ganar dinero que operar la planta a su máxima capacidad. La excesiva orientación hacia la ciencia, la ingeniería y la producción de tantas empresas de electrónica funciona razonablemente bien, actualmente, porque están penetrando en nuevas fronteras en las que los servicios armados han abierto mercados virtualmente garantizados. Las empresas están en la afortunada posición de tener que abastecer mercados, y no de buscarlos; de no tener que descubrir lo que el cliente quiere y necesita, sino de que éste se acerque voluntariamente con demandas específicas de nuevos productos. Si un equipo de consultores hubiese sido asignado especialmente para diseñar una situación de negocios que evite el surgimiento y desarrollo de un punto de vista de marketing orientado a los clientes, no habría logrado nada mejor que las condiciones recién descritas.

...

PREGUNTAS DE LOS EXPERTOS DEL CMI U.CHILE

• ¿Qué implicancias posee el presente artículo en la estrategia de su negocio?

• ¿Cree que su empresa está operando bajo un visión miope o semi-miope de marketing?

En caso que su respuesta sea Sí: ¿Qué se podría realizar para generar el cambio de paradigma?

En caso que su respuesta sea no: ¿Qué factores considera Ud. que permiten tener una visión adecuada del negocio según lo expresado por Levitt?

SOCIOS & BENEFACTORES CMI U.CHILE



MEDIA PARTNERS

