

## ¡Algo ha cambiado! ¿Lo ha notado?

*Hasta principios de los años 80 el marketing fué una clara cuestión de “músculos”, es decir de dinero. Sin embargo, hoy ya no es así. Cuando se comete un error, normalmente se pierde el “negocio”, con independencia del tamaño de la empresa o la cantidad de dinero que se gaste para intentar retenerlo.*



**RAUL PERALBA FORTUNY  
RAUL GONZALEZ DEL RIO**  
Socios Directores de SWAP S.A.

**M**ucha gente malgasta todavía enormes cantidades de dinero en planes de marketing que no van a funcionar en ningún caso. Poco importa su ingenio o agudeza, ni el tamaño del presupuesto que se les aplique.

Aún hoy, muchos gerentes dan por sentado que un plan de marketing bien diseñado, bien ejecutado, y con los recursos necesarios, funcionará. Esto no es así. Solo hay que ver lo que ha ocurrido en los últimos tiempos con multinacionales que parecían indestructibles.

Seguramente las herramientas y técnicas utilizadas por estas empresas han sido las correctas y, en algunos casos, incluso espectaculares. Y, sin

duda, los directivos responsables de diseñar y ejecutar esos planes habrán sido los Masters más brillantes disponibles en el mercado. Sin embargo, las complicaciones surgen de los propios planes; unos planes que se ajustan a la realidad y que, muchas veces, se han basado en supuestos con grietas importantes.

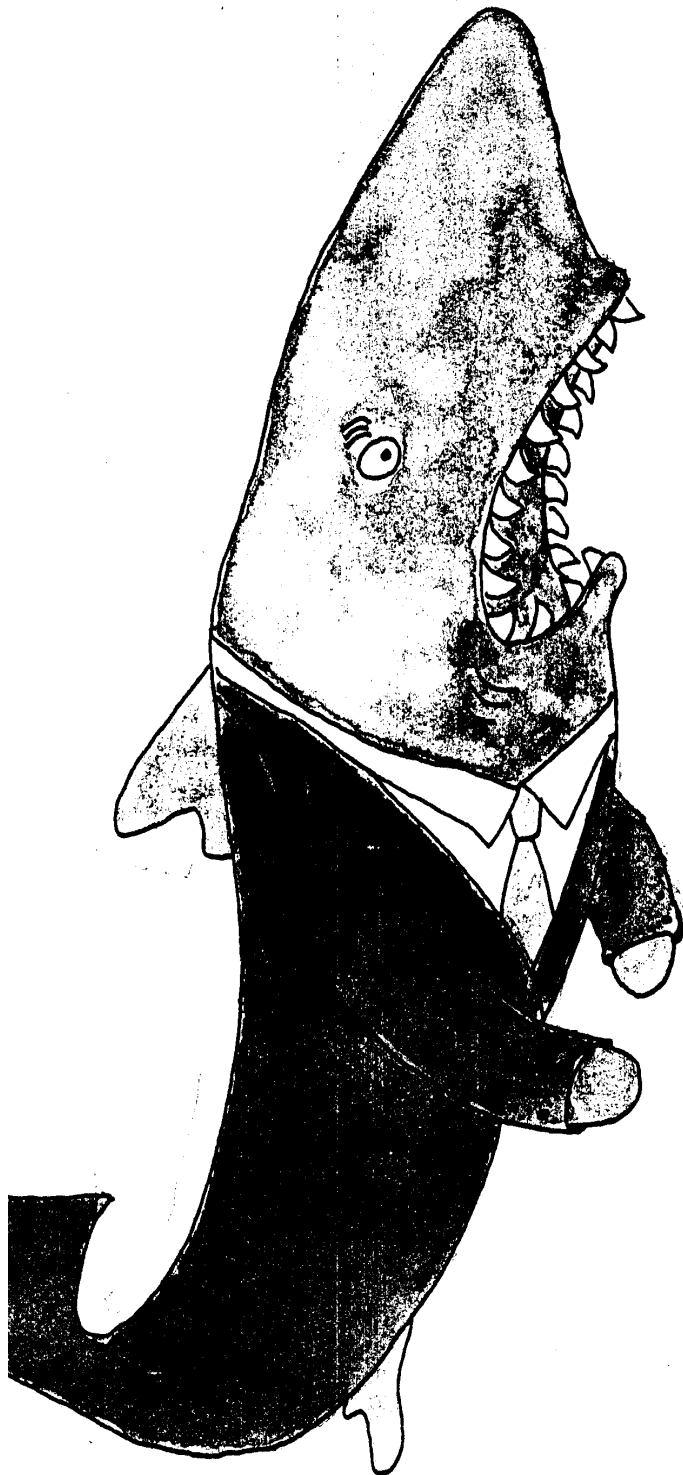
¿Qué ha ocurrido? ¿Cómo es posible que dinosaurios de esta envergadura estén comenzando a tener problemas de supervivencia?. No sólo es IBM, también General Motors, Volkswagen, American Express, Fiat... ¿Será consecuencia de la edad?

Es muy curioso ver que las compañías que se están tambaleando tienen cosas en común. Tal vez vuelven a repetirse casos de miopía similares a los descritos por Levitt hace años.

Todas se han desarrollado sobre productos o servicios de gran éxito por su encaje en los mercados objetivo: pero todas, en algún momento, se han desenchufado de esos mismos mercados que las auparon hasta la cima. Es como si el éxito se les hubiera subido a la cabeza. “*Si la gente no compra nuestros productos, es que tiene los problemas equivocados*”; decía no hace muchos años un directivo de IBM.

Se obnubilaron y perdieron el “contacto” y por tanto el sentido del negocio. Al administrar el éxito, se encumbraron los gestores financieros,





más ocupados en “invertir” que en “desarrollar”. Estos expertos en “costos”, “retornos” y “beneficios contables” han intentado imponer un estilo rígido que ellos mismos llaman “*top-down management*”.

Es decir, han creído que pueden imponer sus criterios, llegando a estar convencidos de que el encaje empresa-mercado debe venir más por la adaptación del mercado a la conveniencia de la empresa que al contrario. Pretendían “cambiar el clima de la ciudad abriendo las ventanas de sus oficinas”.

Han confundido *Liderar* con *Administrar*. Pero como dice Peter Drucker: “*Administrar es hacer las cosas bien; Liderar es hacer las cosas correctas*”. O sea, administraciones eficientes sin liderazgo eficaz. Es como estar preocupado por alinear las tumbonas en la cubierta del Titanic, sin pensar en los icebergs.

No se han dado cuenta de los cambios en el entorno. Por un lado, los clientes han comenzado a conocer y acotar mejor sus necesidades; y por otro, la competencia les ha perdido el miedo y aprovecha las oportunidades.

Así, mientras IBM estaba ocupadísima preparando y gastando enormes cantidades de dinero en sus planes de marketing al mejor estilo “*top-down*”; gente como Cray, Sun, Apple e incluso, Microsoft lo hacían al revés. En un estilo que nosotros llamamos “*bottom-up*” (de abajo a arriba) fueron rastreando de verdad los mercados (para “informarse”, no para “confirmar” sus criterios), e identificando los “huecos” disponibles. Cada uno fue llenando el suyo; grandes ordenadores, workstations, PC's domésticos, paquetes de soft...Casi sin notarlo, IBM pasó de ser “todo para todos” a “casi nada para nadie”. Y ahí está ahora, buscando su identidad. Se le acabaron los años en los que todos esperábamos el nuevo ordenador que IBM quisiera presentarnos.

**PERO: ¿QUÉ HA CAMBIADO?.** Está muy claro que la buena relación entre empresas y clientes aún con un estilo biunívoco, ya no es el único condicionante que determina el éxito o el fracaso, empresarial. Esa parte del management, el marketing, tiene que incorporar como variable fundamental a la “La Competencia”.

Así pues, algo importante ha cambiado. Hoy, en cuanto una empresa comete un error oye enseguida "pasos a su espalda". Es la competencia que se escapa con su negocio. Y para recuperarlo tiene que esperar que otros cometan errores y después, ver cómo se aprovecha de la situación.

Ya no se debe hablar solo de estrategia, sino de estrategia competitiva. Cuando se planifica, lo principal es conocer quién o quienes pueden interferir en el alcance de nuestros objetivos. Y a quién, o quienes, hay que intentar interferir en el alcance de sus objetivos.

Hemos pasado de jugar al golf, solos con nuestra habilidad (*recursos*) frente al campo (*mercado*), a jugar al ajedrez. O sea cualquier movida es contestada por uno o varios enemigos; buscando no sólo favorecer su posición, sino también perjudicar la nuestra. Exactamente igual que en el ajedrez, cada jugada empresarial se hace sin toda la información, con limitaciones de tiempo y buscando siempre optimizar la posición, minimizando las posibilidades de los competidores.

Esto es pues lo que les ha pasado a algunos de estos gigantes con pies de barro. No se han enterado de que las cosas han cambiado y mucho.

Afortunadamente hay otros que sí lo han entendido. De ellos conviene aprender. Hay ejemplos que demuestran que la decrepitud no es cuestión de edad, ni de arterias obstruidas. Algunos a pesar de los años, gozan de muy buena salud y gran vitalidad.

Dupon con más de 200 años, sigue siendo un verdadero líder en materiales sintéticos. Ha adaptado sus productos al entorno. Y Phillip Morris, que nació hace casi 150 años en un tienda de tabaco, es hoy un grupo que produce y vende casi todo lo que se fuma, se come o se bebe. Utiliza debidamente el dinero de los cigarrillos.

Otros, en este grupo, estuvieron a punto del colapso. Fue desde el borde del abismo desde donde vieron lo lejos

que se habían situado de la realidad. Así, Xerox volvió de su fracaso en el sector informático, para seguir siendo "The Document Company" y General Electric concentró su enfoque en temas que odia controlar. Incluso Ford vio, antes que GM, que primero con el "Escarabajo" de VW y luego con los pequeños japoneses, el mercado del automóvil era distinto. Y cambió. Ahora su Ford Taunus, junto con el Honda Accord, han sido el coche más vendido del año en U.S.A.

Así pues, hay que enterarse como lo tuvo que hacer Alicia en "Alicia a través del espejo" (libro escrito por Lewis Carroll en

1871) que este ya es "otro país". Y como le decía la Reina a Alicia: "Lo que es aquí, como ves, hace falta correr todo cuanto una pueda para permanecer en el mismo sitio. Si se quiere llegar a otra parte hay que correr por lo menos dos veces más rápido".

Hoy, la vida empresarial obliga entonces a correr a un gran velocidad y sobre todo a tener la resistencia necesaria para una maratón de muchos kilómetros.

Es un problema de entrenamiento y cualidades físicas...

Hay países con entornos históricamente muy competitivos, en los que

**"La experiencia es la historia de las equivocaciones, comprarla de segunda mano es un buen negocio"**

los empresarios han sufrido la experiencia de competir en serio. Puede que no les haya resultado fácil; pero seguro que hoy en este entorno global tienen ventaja.

Como ejemplo mencionar que ya en los años 30 una de las frases que usaba Alfred Sloan, Presidente de GM y uno de los ejecutivos más emblemáticos de la industria automotriz, era: "Si no paras de correr la competencia te mordeará los talones, si te paras te devorará".

Desgraciadamente en España no hemos tenido la oportunidad. Si bien hemos vivido mucho más cómodos tal vez ahora estamos pagando las consecuencias, y muchos corren el riesgo de ser devorados (eso si no lo han sido ya...).

Primero muchos años de mercado protegido. Bastaba ponerse a fabricar, o parecer que se fabricaba, y protección arancelaria inmediata. Con lo cual un monopolio seguro, y, claro está, el mercado a disposición. No hacía falta vender, tenían que comprar.

Luego con la bonanza, la democratización y el auge económico y un mercado ávido con capacidad de compra que tiraba de tarjeta de crédito y "vacía las estanterías" sin fijarse en la calidad o las especificaciones.

Ahora con la globalización del comercio del GATT, la libertad de circulación de mercancías y servicios de la UE y la crisis económica todo ha cambiado.

Las reglas del juego son otras, hace falta mucha más habilidad y profesionalidad para sobrevivir. (¿La crisis es tan grave o la realidad ha llamado a las puertas de muchas empresas españolas acostumbradas a márgenes descabellados?...).

Y esa profesionalidad y esa habilidad: ¿las tenemos?. Es imprescindible adquirirlas.

Para ello analizar lo que pasa en otros sitios y lo que ocurre en el mundo de los negocios puede ser muy útil. ("La experiencia es la historia de las equivocaciones, comprarla de segunda mano es buen negocio", frase propia de los socios de Swap).

Son historias muy enriquecedoras, unas experiencias de las que se puede aprender. Una oportunidad para que los "capitanes" de las grandes compañías, y naturalmente los "patrones" de las Pymes; echen un vistazo a su "cuadro de mandos" y vean en los radares que el "mar" -el mercado- es otro y los "enemigos", -la competencia- ya están aquí.

Tienen dos alternativas; no hacer nada o actuar rápido. Es su decisión. □