

GACETA DE LOS NEGOCIOS 11/01/94

LA REFLEXIÓN

Competitividad y márketing (I)

RAÚL PERALBA

ESTÁ claro que la competitividad española es una de las preocupaciones más de moda en estos días. Todo el mundo está absorbiendo tratando de descubrir no sólo cómo ser competitivo, sino cómo ser más competitivo que otros. Pero al respecto sólo se oye hablar de buscar mejoras en términos de costes. A nadie parece importarles las percepciones y actitudes de los clientes potenciales frente a la oferta. Dado que ser competitivo es tener la capacidad de contender con empeño para alcanzar la misma cosa que pretenden otros, es evidente que en este caso cada *contendiente* es un producto, un servicio, una empresa o un país que, con características similares, trata de atraer hacia su oferta a ciertos grupos de consumidores. Cuando en temas de negocios se oye hablar de satisfacer necesidades o deseos, viene inmediatamente a la cabeza una disciplina con gran protagonismo en entornos competitivos, el márketing.



Cuando se habla de este tema con directivos españoles, lo normal es que todos afirmen estar muy puestos en las famosas *cinco fuerzas* y las *tres estrategias* competitivas desarrolladas por Michael E. Porter. A juzgar por las cifras de negocio de nuestras empresas en el contexto internacional, ese conocimiento no debe pasar del nivel teórico. Si recordamos las tres estrategias competitivas propuestas por Porter: ser líder en costes, diferenciarse de la competencia y enfoque concentrado, parece evidente que todos los que se han preocupado por la competitividad española se han quedado en la primera. Sin olvidar la importancia relativa que tiene el control de costes, lo razonable es orientar los esfuerzos hacia la diferenciación y el enfoque, que son las más útiles para mercados muy competitivos donde todos ofrecen productos y servicios de gran calidad. El márketing entra en el juego.

Raúl Peralba es socio director de Trout & Ries / SWAP

LA REFLEXIÓN

Competitividad y márketing (II)

RAÚL PERALBA

PARECE que hará falta un cambio de cultura empresarial. Una nueva cultura que desarrolle un cierto *killer instinct* que llaman los americanos. Hay que habituarse a pensar antes que nada en quiénes son, qué hacen y qué pueden hacer nuestros competidores. Es decir, la lucha diaria, un márketing en el que los competidores son el *enemigo* y los clientes el *territorio* a conquistar o defender.



En la actualidad, la naturaleza fundamental del márketing es el conflicto entre las empresas, y no la satisfacción de las necesidades y deseos de los consumidores. Si las necesidades y deseos humanos son satisfechos por el proceso de la competencia empresarial, por razones de interés público debe continuar la competencia. Pero los responsables no deben olvidar cuál debe ser la esencia fundamental del márketing.

Los empresarios españoles tienen que cambiar, tendrán que adaptarse por obligación a ese tipo de entornos extremadamente competitivos. Pero para ello tendrán que asumir que el reto es individual. Intentar la firma de un *pacto de competitividad* es inútil si no se acepta que la capacidad de competir no se pacta, se busca y, si se es suficientemente hábil, se logra.

Hay que tener muy claro que la *guerra empresarial* debe ser llevada a cabo por cada empresa. El empresario —especie no muy abundante— es insustituible. Las autoridades, los gobiernos, pueden ayudar con una política inteligente que cree el *clima* adecuado y los *paraguas* que mejoren la imagen corporativa en los mercados internacionales. Pero su papel es el de *promotor*, nunca el de *empresedor*.

Pretender pactar para ser más competitivos es como querer adaptar las circunstancias del entorno a nuestros intereses, y esto no puede funcionar de ninguna manera.

Raúl Peralba es socio-director de Trout & Ries/SWAP