

**MARKETING**



**RAÚL PERALBA FORTUNY**

# El marketing es cosa del primer nivel

David Packard, cofundador de Hewlett-Packard, decía que el marketing es un asunto demasiado importante como para dejarlo en manos del departamento de marketing. Hasta ahora la alta dirección se ha ocupado de otras áreas de la empresa, tal vez más duras, pero en las que el riesgo era mucho menor. De cara al año 2000 es preciso cambiar: o los responsables del primer nivel dedican una atención prioritaria al marketing o tendrán graves problemas, según Raúl Peralba.

Llevar una empresa es muy simple. Ingresos, menos costes, igual a beneficios. Más o menos así lo explica Bill Gates, presidente de Microsoft: "Hacer negocios no es tan complicado, consiste en vender más de lo que gastas, invertir un poco y que todavía quede dinero. Así de simple". Evidentemente saber es más fácil que hacer, si no todo el mundo sería millonario, como el señor Gates.

Lo de los costes no es problema. Gracias al meticuloso control presupuestario y a la informática, las empresas conocen con exactitud cuánto han gastado. Incluso tienden a cumplir los programas de costes que proyectan al inicio de cada ejercicio. Es más, con esquemas como el Keiretsu japonés logran minimizar las salidas y descubrir formas para eliminar cargas innecesarias. En este aspecto se ha avanzado muchísimo.

Lo que sí es difícil de prever, y de realizar, es el presupuesto de ingresos. La mayoría de los conflictos graves que se producen en las empresas son consecuencia de estimaciones total-



mente equivocadas de los ingresos. En realidad es muy común hacer estas estimaciones de forma más bien voluntarista. De ahí los problemas. Los responsables se pasan la vida tratando de lograr que el entorno se adapte a las necesidades de la empresa, en lugar de lo contrario (que sería lo lógico). Esa es

una de las razones principales por las que nunca aciertan en las previsiones.

Esto es así en unos países más que en otros, y en el nuestro uno de los que más. Hasta finales de los 80 no hubo problemas. Por una u otra razón casi cualquier cosa que se ofrecía se vendía. Bueno, en realidad, aliguien la compraba. Desde salchichones a chalets adosados. Los clientes no eran nada exigentes con las prescripciones y la calidad.

De esta forma florecieron 'empresarios' que se hicieron ricos de la no-

che a la mañana, a los que les encantaba explicar lo fácil que era hacer negocios. Cualquiera un poco decidido y emprendedor los hacía. Las cosas eran tan fáciles que no se preocupaban ni de vigilar los costes.

## Vender, la preocupación más importante

Lamentablemente, o mejor afortunadamente, desde el 91 hasta ahora ya no es así. 'Estamos en crisis', dicen los empresarios, ahora frustrados. Pero la verdad no es esa. La verdad es que la realidad nos ha golpeado de lleno. Han ocurrido dos cosas importantes: la competencia está ahí y los clientes son mucho más selectivos y exigentes; están más informados y, sobre todo, tienen dónde elegir.

La venta ha dejado de ser un hecho que se producía en las empresas por generación espontánea. Era el resultado de la necesidad o avidez de unos clientes que compraban sin que el vendedor hubiera hecho ningún esfuerzo previo para motivar y provocar la compra.

Lo que dice Bill Gates, "vender más de lo que gastas", ya no es tan fácil. No sólo no es fácil, es muy difícil. Vender debería ser la mayor preocupación de los responsables de las empresas. Sin embargo, a juzgar por sus actos, no parece que lo sea siempre.

**Vender debería de ser la mayor preocupación par los responsables de las empresas.**

Hoy hay que competir para mantener, u ocupar, una cuota de mercado. Pero cuando se habla de mejorar la competitividad, los altos directivos sólo piensan en 'reducciones'. Reducir personal, reducir salarios (por supuesto, nunca los suyos), reducir las tarifas energéticas, bajar los impuestos, reducir los consumos, etc. Casi nadie se preocupa por 'posibles incrementos'. Incrementar las ventas, incrementar la cuota de mercado, incrementar el ámbito geográfico de actuación, etc. Bueno, en realidad sí que se preocupan, pero, como decíamos antes, con una actitud más voluntarista que pragmática. Como un formalismo para la memoria anual de la empresa.

¿Cuáles son las razones de esa actitud?

Básicamente que estos temas los suelen delegar siempre en segundos niveles, es decir, en los directores de marketing o comerciales.

Ahí está la diferencia entre las empresas que triunfan y las que van dando tumbos. Bill Gates se involucra en el plan de marketing de Microsoft. Incluso participa personalmente en el lanzamiento de nuevos productos. Fue la estrella en la presentación del Windows 95. Por contra, los sucesivos presidentes de IBM se ocuparon más de reducciones que de incrementos. Perdieron el contacto con los clientes.

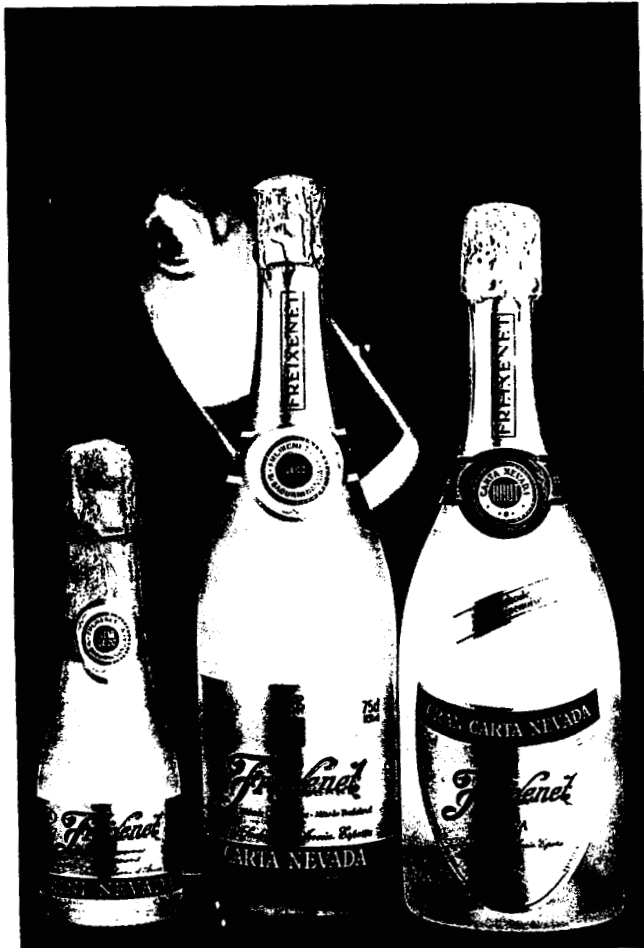
### El marketing, para el primer nivel

Un ejemplo histórico de esta diferencia de enfoque es Lee Iacocca. Promocionó Chrysler arriesgando un prestigio personal adquirido a través de muchos años de éxito en Ford, mientras que General Motors, en manos de financieros, sólo se ocupaba de reducir costos, llegando a perder 11 puntos de su cuota de mercado.

La diferencia entre la Telefónica de los últimos tiempos, tan rentable, y la econométrica de Luis Solana tiene una explicación parecida.

Aunque son pocos, en este país tenemos nuestros héroes. El éxito extraordinario de Freixenet es consecuencia de un marketing muy bien llevado directamente por los propios miembros de la familia Ferrer.

Tal vez la historia que mejor ilustra el planteamiento es la de Chupa Chups. Un marketing mix casi perfecto, ideado, puesto en marcha y seguido de la mano por José Bernat, el fundador de la empresa, que ha hecho de algo tan simple como un caramelo un fenómeno mundial. Desde que inició sus actividades sólo se ha ocupado de incrementar fundamentalmente



**Tenemos que aprender de Freixenet, Chupa Chups, Cortefiel, Telepizza, Zara...**

canales de distribución y ámbitos geográficos. Chupa Chups es hoy una de las pocas multinacionales de este país, que ocupa el puesto 10 en el ranking global de su especialidad, y todo con un sólo producto, simple y mínimo: un caramelo con palo.

Están además los responsables de Cortefiel, Telepizza, Zara, Acerinox.

Ahora la pregunta es: ¿Por qué son pocos los directivos del primer nivel que se ocupan del marketing? La respuesta es fácil: Porque el marketing es muy difícil. Sus reglas son sencillas, pero aplicarlas correctamente en cada caso es muy complicado.

En cambio ocuparse de las 'reducciones' puede que personalmente sea más duro, pero profesionalmente es mucho menos arriesgado.

Afortunadamente los capitales de las empresas se diversifican, los accionistas son más exigentes y tienen muy claro aquello de beneficios igual a ingresos menos gastos. Si no, que se lo pregunten a los gestores de IBM, General Motors o Westinghouse. O



en España a los últimos responsables de Galerías Preciados, Hermanos Pascual, Intelhorce, etc.

De cara al año 2000 el cambio es obligatorio. O los responsables del primer nivel le dedican una atención prioritaria al marketing o seguro que tendrán graves problemas.

Un pensamiento final que viene al caso. Es de David Packard, cofundador de Hewlett-Packard: "El marketing es demasiado importante para dejárselo al departamento de marketing". □

(\*)Raúl Peralba Fortuny es socio director de Swap/Trout & Partners Global Business Strategist.