

## Raúl Peralba

Socio Director de  
SWAP/Trout &  
Partners Global  
Business  
Strategists

Ingeniero Industrial  
Dpl. AE y PADE/IESE

Inicia su labor profesional como  
Jefe de Proyectos Internacionales  
de ABENGOA, S.A., en 1973,  
empresa de la que fue Director  
General/Apoderado hasta 1981

Entre 1981 y 1985, vivió en Buenos  
Aires como Delegado del INI en el  
Cono Sur de América

En 1986 es nombrado subdirector  
de Promoción Internacional del  
INI, cargo que ocupa hasta 1988,  
año en que pasa a SWAP/Trout &  
Partners

Compagina su labor profesional  
con la docente como profesor de  
Marketing Estratégico e  
Internacional en EOI, ESIC, EADA,  
IAE (IESE-Buenos Aires)

## El Marketing será una responsabilidad de Alto Nivel



Está clarísimo, a partir del 2000 el marketing será una responsabilidad que la Alta Dirección de las empresas no podrá dejar de su mano. Incluso los Consejos de Administración, que hasta ahora se ocupaban fundamentalmente de inversiones y finanzas, tendrán que orientarse al Marketing.

El vaticinio no es consecuencia de una sesión de tarot; basta con mirar a nuestro alrededor y ver lo que ocurre con el binomio "empresa-cliente".

Desde la época *fordiana*, en la que los fabricantes para garantizar su actividad sólo debían preocuparse de tener un producto, hasta nuestros días, en los que tener el mejor producto no garantiza nada, han ocurrido muchas cosas.

Tal vez la más importante, la que va a obligar a un ascenso del marketing en el escalón, es que hemos pasado de un entorno de *oferentes* a uno de *demandantes*. Hoy, y naturalmente en el futuro, es el cliente el que manda de verdad. Y manda porque cuando toma una decisión de compra tiene tantas alternativas para solucionar su problema que ya no tiene problemas. Bueno, en realidad sí los tiene. Tiene que decidir cuál entre todas las propuestas disponibles parece la más atractiva para él. Así lo establece la Ley IV del Marketing: El Marketing no es una guerra de productos, es una guerra de percepciones. Es el manejo adecuado de las percepciones, existentes en la mente de los clientes, la que marca la diferencia.

El control de costos, la gestión de producción, el *TQM*, el *benchmarking*, la reingeniería son sólo eficacia operativa. Se logran con buen hardware, buen software y buen "menware". Todas las empresas tienen la misma oportunidad contratando equipos técnicos que se encuentran buscándolos. El nivel tecnológico y el *know-how* se han popularizado y globalizado muchísimo.

Lo que no se encuentra tan fácil es el éxito y, en el mundo empresarial de hoy, éste sólo surge de lograr una relación en la que el cliente perciba que está obteniendo de forma continua un "valor" verdadero y mayor que el que percibe de los otros oferentes. Un tema cada vez más complicado que no se podrá delegar.

El manejo de esta ecuación necesitará personas del nivel más alto en la empresa con una gran profesionalidad, capacidad de decisión y coraje, así como un profundo conocimiento del negocio.

Por eso desde ahora la buena gestión de marketing será la que mejor sepa aprovechar esas percepciones en la mente de los clientes y no la que sólo se preocupe en hacer productos, aunque sean buenos, bonitos y baratos.

Y algo muy importante que ya nunca habrá que olvidar: siempre que se nos va un cliente hay un competidor que lo espera con los brazos abiertos. El noviazgo empresa-clientes se ha transformado en un movido triángulo amoroso: empresa-clientes-competencia.

Haciendo un resumen de la situación, nos encontramos con que hoy:

- Hay una competencia encarnizada. Todo el mundo va detrás de los negocios de todo el mundo.

- Hace falta una gran profesionalidad y mucha "cintura" para esquivar golpes.

- Gracias a la globalidad de los mercados, se internacionalizan las empresas; por lo que la frase del primer punto se alarga: Todo el mundo va detrás de los negocios de todo el mundo en todo el mundo.

- Cada vez que nos distraemos oímos correr a algún competidor, de cualquier país, que se lleva parte de nuestros clientes en su cartera.

- Y además, ya casi nunca hay "otra oportunidad". Los errores son carísimos y pueden costar no sólo el puesto, sino también la vida de las empresas.

Está claro. Todo esto es demasiado complicado para que no lo vigile el Consejo de Administración y el Director General lo deje de la mano.

Ya lo decía David Packard, co-fundador de Hewlett Packard, "El marketing es demasiado importante como para dejarlo en manos del departamento de marketing".

Como ejemplos representativos de esta "filosofía" se puede mencionar a dos empresarios que si no han leído al Sr. Packard, al menos coinciden con él. Uno es conocido mundialmente: Bill Gates. Su dedicación al marketing es prácticamente total. Hasta se casó con quien lo dirigía en Microsoft. El otro es más nacional, pero se está internacionalizando a gran velocidad: Leopoldo Fernández Pujals y su TELEPIZZA. Seguramente su secreto no está sólo en la masa.

Son dos personas que han entendido siempre que los responsables del primer nivel deben ocuparse de lo más importante y delegar lo demás. Tal vez por eso son prototipos de empresarios con vocación de marketing y mucho éxito. Dos adelantados.

Y hablando de lo que es más importante no viene mal volver a recordar a Peter Drucker: "La empresa tiene dos, y sólo dos, funciones básicas: marketing e innovación" (lo dijo en 1954). Seguro que a partir de ahora habrá que hacerle más caso.