

MARKETING

La inversión en empresas y la estrategia competitiva

Quien vive para los números por ellos perece

Hay una especie de aforismo que solemos utilizar en nuestra actividad con la intención de sensibilizar a directivos y empresarios: 'El que vive para los números, muere por los números'. Lo que queremos decir es que quien toma decisiones de gestión sólo basado en la problemática de la contabilidad y las finanzas termina perdiendo en norte de los negocios.

En el mundo tan competitivo y turbulento que nos toca vivir (y nada indica que no pueda empeorar, aún tenemos mucho que andar) lo más importante para una buena gestión empresarial es, sin ninguna duda, el contacto con los clientes. Y conocer en detalle cuál es la relación que tienen ellos con nuestros competidores. Hay que mantener el *pie a tierra* y adaptar la gestión al entorno real. Un entorno en el que para cada cliente potencial hay ahora un gran número de ofertas disponibles.

A este enfoque de gestión lo llamamos pensar de *afuera hacia adentro*. Es el único que permite elaborar una estrategia que nos diferencie y nos sitúe de manera preferencial en la mente de nuestros clientes actuales y potenciales para tener ventajas cada vez que vayan a tomar una decisión de compra.

La actitud contraria es el pensar de *adentro hacia afuera*. Queremos adaptar el entorno a las necesidades. Una manera de actuar demasiado común todavía en muchas empresas españolas.

Los números llevan a la ruina

Preocuparse sólo por los números condiciona las posibilidades de crecimiento, y muchas veces lleva a quien lo hace a la ruina. A mayor competencia, más comunicación. Todo el mundo va detrás de los negocios de todo el mundo. Hoy cualquier distracción es aprovechada por alguien que se queda con parte, o con todo el negocio. La guerra es sin tregua ni cuartel, a todas horas y en todos los frentes.

Es decir, hay que tener en cuenta



Un buen director general es alguien de marketing que, además, sabe interpretar un balance.

un aspecto fundamental: mantener el equilibrio adecuado entre la empresa, los clientes y la competencia. Esta es la llave del éxito.

Y no estamos hablando sólo de productos de consumo. También de *business to business*, que incluye los productos industriales y hasta los de alta tecnología. Porque detrás de cada decisión siempre hay una, o varias, personas físicas. Por tanto será

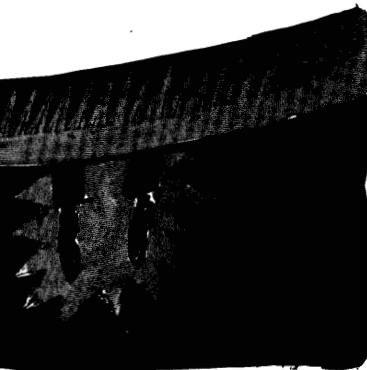
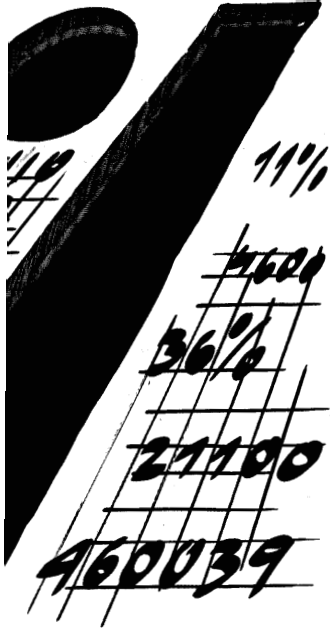


RAUL PERALBA *



RAUL GONZALEZ
DEL RIO *

MARKETING



la claridad del concepto que se les transmite sobre la *solución* que se ofrece a sus problemas lo que condicionará su decisión final.

A pesar de la clara importancia de este enfoque es curioso cómo se pasa por alto, o se considera muy poco. Incluso cuando los analistas de inversión evalúan la compra de una empresa determinada.

Estudian y auditan los balances

de los últimos ejercicios. También revisan la valoración de los activos para ver si se puede hacer dinero vendiendo alguno. Miden el tamaño relativo de la competencia (casi nunca su evolución en los últimos años ni el porqué de esa evolución). Y, finalmente, hacen un análisis psicotécnico del equipo directivo. Con todo esto proyectan los resultados para los próximos tres años, suponiendo que la extrapolación de lo ocurrido es válida siempre, a pesar de que el *cambio de mano* pueda influir en un sentido o en otro. Primero definen los objetivos que pretenden alcanzar. Luego intentan encontrar alguna estrategia con la que piensan que podrán alcanzarlos.

Cuando toman posesión los que asumen la responsabilidad directa, quieren demostrar que han llegado. Lo primero que hacen es *reducir*. A cualquier costo. Los *numerosífilos* creen que el secreto está siempre en ser *más baratos*. Piensan que esta estrategia a ellos sí les dará resultado. Pero esto ahora lo hacen todos. Es más, todo el mundo dispone de modelos matemáticos que, usando programas sofisticados, detectan la forma de bajar costes. No es una estrategia, es simplemente una obligación profesional de un buen gerente.

Algunos más motivados, después de reducir, intentan ser *los mejores*. Entonces aplican el TQM, el Benchmarking, la Reingeniería. Aquí hay que reconocer que la habilidad personal es un grado. Pero esto tampoco es una estrategia diferencial. En cualquier caso también lo intentan todos. Por eso no es básicamente una estrategia eficaz, en una necesidad para mantenerse en el juego. Es decir, los analistas de inversiones, obsesionados por los números, no suelen pasar de eso: ser los más baratos y/o intentar ser los mejores al menor coste.

Viven para los números y suelen morir por los números, o al menos sufrir con ellos.

El 'gerente orquesta' ya no se lleva

¿Cuántas empresas se han quedado en la cuneta después de que un grupo inversor la haya compra-

do? La lista no es corta. El cambio de mano de un emprendedor de éxito a un grupo financiero no es demasiado saludable.

¿Por qué? Fácil. Porque no es lo mismo llevar empresas a nivel de laboratorio que en la realidad. Gestionarlas en la realidad significa conocer el negocio y, sobre todo, cómo funciona la mente de los clientes en el sector. En un mundo tan competitivo como el de hoy, los directivos deben de conocer el negocio a fondo. Los *gerentes orquesta* han pasado a la historia.

Todas las empresas que han sufrido por los cambios tienen algo en común. El nuevo propietario ha roto, o no ha sabido continuar, la relación *diferencial* con los clientes. El cambio de personas y con ellas el de estilo afecta a esta relación, para bien o para mal. Pero la afecta. Y da la casualidad que el final siempre son los clientes los que ponen el dinero y, por tanto, son los dueños.

Lo curioso es que algo que es de simple sentido común lo pasen por alto personas tan preparadas. Bueno, aparte de que el sentido común es el menos común de los sentidos, es sorprendente ver cómo además mucha gente de empresa lo deja en casa; no va con él a la oficina.

Conclusión

Un consejo para los inversionistas: antes de meterse en un lío, hay que estudiar con objetividad cuál es la posición relativa de la empresa y de sus productos en la mente de los clientes actuales y potenciales. Luego analizar y evaluar cómo puede afectar el cambio de dueño a esta posición y prever la forma para que resulte positivo.

Nos referimos a la conveniencia de utilizar los principios de la estrategia que ha demostrado ser la más eficaz en un mundo tan competitivo: el *posicionamiento*. Aunque en el caso al que nos referimos habría que hablar de *reposicionamiento*. Pero, cuidado, aún siendo fundamental, no es tan fácil recomodar las percepciones en la mente de los clientes potenciales cuando la empresa cambia de titular.

Para terminar, una definición de nuestro asociado Al Ries, muy apropiada para cerrar este artículo: "Un buen director general es alguien de marketing que, además, sabe interpretar un balance". □

Al final, los verdaderos dueños de las empresas son los clientes.

(*) Raúl Peralba y Raúl González del Río son socios directores de SWAP/Trout & Partners Global Business Strategists.