

¿Sirve para algo el marketing?

**RAÚL PERALBA
FORTUNY**

Presidente
Positioning Systems



Llevar una empresa es muy simple. Ingresos menos costes igual beneficios. "Hacer negocios no es tan complicado, consiste en vender más de lo que gastas, invertir un poco y que todavía quede dinero. Es así de simple". Así lo explicaba no hace mucho Bill Gates de Microsoft.

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 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 cumplir, es el presupuesto de ventas. La mayoría de los fracasos son consecuencia de estimaciones de ingresos totalmente equivocadas. Internet es un ejemplo claro. Es muy común que esas estimaciones sean más bien voluntaristas, a partir de una realidad que no es tal. Los responsables se pasan la vida intentando que el entorno se adapte a sus intereses, en lugar de adaptarse ellos al entorno, que sería lo lógico. Además, nadie ha descubierto aún un método para medir lo que se hubiera podido vender y no se ha vendido, con lo que se podría evaluar de verdad la gestión de los directivos.

Y ¿quién se ocupa de estas cosas en las empresas? En el diccionario de la RAE encontramos dos conceptos que hablan de esto. "Marketing", el conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda; y "comercialización", dar a un producto las condiciones para su venta. Dos conceptos que la gente confunde y que, en realidad, quieren decir lo mismo. (Consultada la diferencia a la RAE, la respuesta es "ninguna"). Se podría definir el *marketing* como todo lo que hay que hacer para que la venta se produzca.

Pero, en la última parte del siglo XX, la "venta" ha dejado de ser un hecho que se produce por generación espontánea, como 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 Bates de "vender más de lo que gastas", ya no es fácil. Vender debería ser la mayor preocupación de los responsables de las empresas. Hoy hay que competir para mantener, o aumentar, la participación en el mercado. Hay que ser cada vez más hábil para poder cumplir con los presupuestos de ingresos. Los clientes son más exigentes y los competidores mucho más profesionales. Hace falta una gestión sistémica que comience por hacer que la venta se produzca. Sin ello no hay negocio.

Una historia que ilustra esta idea es la de Chupa Chups. Un *marketing mix* casi perfecto; ideado, puesto en marcha y seguido de la mano de Enric Bernat, el fundador de la empresa. Que ha hecho de algo tan simple como un "caramelo", un fenómeno mundial. Caracterizó un producto, le puso un precio, creó un nuevo sistema de distribución y, sobre todo, sólo se dedicó a hablar de él sin gastar energías en otros mensajes.

Pero, cuidado, una de las miopías más frecuentes en *marketing* es pensar que sólo se necesita en productos de consumo masivo. No es así, también hay que hacer que la venta se produzca en sectores industriales. Es el caso de Florentino Pérez, un hombre que en un sector tan técnico ha sabido conectar mejor que otros tanto con clientes privados como institucionales y, en muy pocos años, ha puesto a ACS entre los cinco primeros en España, la ha sacado con éxito al extranjero y, además, se diversifica entrando en sectores de tecnología punta que compatibilizan muy bien con su actividad básica. Es decir, el *marketing* es fundamental. Haciendo un resumen de la situación, encontramos que hoy:
—Hay una competencia encarnizada.

—Hace falta una gran profesionalidad y mucha "cintura".

—Los mercados son globales, las empresas se internacionalizan.

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

Además, ya no hay "otra oportunidad". Los errores son carísimos y pueden costar el puesto y la vida de las empresas. Todo esto es demasiado complicado para que no lo vigile el consejo de administración y el director general lo deje de la mano.

La pregunta es: ¿Por qué son pocos los directivos de 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. 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, por aquí, a los últimos responsables de Galerías Preciados, Hnos. Pascual, Intelhorce, Astilleros Españoles, etc.

De cara al siglo XXI, el cambio es obligatorio. O los responsables de primer nivel le dedican una atención prioritaria al *marketing* o seguro que tendrán graves problemas. David Packard, cofundador de Hewlett-Packard decía: "El *marketing* es demasiado importante para dejárselo al departamento de *marketing*". 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 hacerles más caso.