

# ¿Cómo andamos de dioptrías en nuestras empresas? (2ª parte)

Una reflexión sobre la falta de auténtica visión comercial en las empresas (\*)

**ANTONIO VILLAFUERTE MARTÍN**

PROFESOR DEL ÁREA DE ANÁLISIS DE SITUACIONES DE NEGOCIO Y DIRECCIÓN COMERCIAL DEL INSTITUTO I. SAN TELMO

## Retomando la primera parte del artículo:

En la primera parte de este artículo reflexionábamos sobre la Miopía Comercial como forma de actuar que se centra más en lo que la empresa hace o quiere hacer que en el servicio que presta a la sociedad. Acudíamos al profesor Levitt, como primera persona en definir, hace más de 40 años, esta carencia de la alta dirección. Levitt identificaba cuatro formas erróneas de pensar que la provocaban: a) la creencia que el aumento de población o del mercado objetivo pueden conseguir, por sí solos, que las empresas crezcan; b) la falacia de creerse indispensables, actuando como si no fuese a haber nunca productos o servicios sustitutivos a los de la propia empresa; c) buscar el volumen por encima de todo; d) la fijación en el desarrollo de nuevos productos como fin en sí mismo.

Vistas las dos primeras falsas creencias en el artículo publicado en el número anterior de esta revista, le toca el turno a la segunda y tercera: el mito del volumen y la falsa creencia en la investigación y desarrollo.

## El mito del volumen.

Actualmente, en una situación en la que la mayoría de los sectores están madurando a marchas forzadas, puede ser muy fuerte la tentación de perseguir el volumen, ganar cuota de mercado y crecer de la forma que sea. La lógica es clara: al aumentar el volumen, se cubren mejor los costes fijos

del producto o servicio y las expectativas de beneficios son muy superiores. No es raro encontrar directivos para los que la solución a todos sus problemas es producir más y *colocar* -curiosa palabra para denominar la venta- lo que se produce.

Sin embargo, el crecimiento como objetivo en sí mismo, aunque razonable, conlleva varios peligros que es necesario considerar. Por una parte, crecer sin más puede suponer "vender el alma" de la empresa; sacrificar su misión, su razón de ser, el objetivo que la hizo nacer, aunque, eso sí, todo ello a cambio de una cuenta de resultados más abultada<sup>1</sup>.

Hay empresas que, sólo por crecer, han introducido en su accionariado socios financieros cuyo criterio es exclusivamente maximizar el valor de la acción, a ser posible en el menor plazo de tiempo. Dada su fuerza, conducen las decisiones de la empresa con este único criterio y con el único fin de obtener plusvalías más altas en el momento de la salida, obviando otros enfoques menos monetaristas, como podrían ser los deseos de los propios fundadores.

Por otra parte, la calidad, servicio e imagen de marca de los bienes comercializados se pueden ver erosionadas por un crecimiento desmedido. En este sentido, hay algunas empresas que han actuado con inteligencia y han dado marcha atrás. Una muestra es la decisión de los Mesones Cinco Jotas de recomprar los establecimientos franquiciados, olvidándose de crecer median-

**Hay empresas que, sólo por crecer, han introducido en su accionariado socios financieros cuyo criterio es exclusivamente maximizar el valor de la acción, a ser posible, en el menor plazo de tiempo.**

(\*)Artículo elaborado dentro del Programa de Desarrollo Académico del Instituto I. San Telmo.

1. Charles Handy, en su libro "Más allá de la certidumbre" insiste en que una empresa puede crecer no sólo en tamaño. Se puede crecer *hacia dentro*, en calidad, en margen, en desarrollo de las personas, ... No sólo en volumen, a pesar de la obsesión de muchos directivos y empresarios en este aspecto.



te este sistema, y apostar por el servicio, la calidad y mantener la imagen de marca.

Asimismo, crecer no siempre es tan rentable como se espera. Suelen aparecer costes ocultos difíciles de prever *a priori*, como los de control y supervisión, los financieros, el reclutamiento y formación del nuevo personal. Además, dado que el objetivo es crecer, es difícil encontrar una posición de crecimiento en la que no tiendan a bajar los precios, pensando que eso va a ayudar a vender más. La mayoría de las veces, lo único que se consigue es dejar escapar el margen y originar guerras de precio en las que no gana nadie -al menos, ninguno de los combatientes-.

Por último, las capacidades directivas para gestionar una empresa que crece precipitadamente no son las mismas que las de una empresa más estable. En grandes empresas es relativamente fácil buscar -y pagar- en el *mercado de directivos* esas capacidades. Pero no lo es para una PYME, tipo de empresa más común en España. No siempre la dirección actual de la empresa -que generalmente coincide con la propiedad- tiene esas capacidades y no siempre se tienen los recursos económicos y de conocimientos para contratar a alguien que las posea.

En palabras de Levitt, ir por volumen nos emplaza a *vender*, en lugar de a *comercializar*. *Vender* busca satisfacer las necesida-

des de la propia empresa, mientras que *comercializar* se orienta a satisfacer las necesidades de los consumidores. Deslumbrándonos por el volumen, lo que podemos conseguir es, precisamente, el efecto contrario: una pérdida de mercado. Se tienen los sentidos tan fijados en el propio producto/servicio que no se puede percibir cómo éste va quedando obsoleto y no puede ya satisfacer las demandas -siempre cambiantes- de los consumidores.

### La falsa creencia en la investigación y desarrollo

La cuarta causa de la miopía comercial es confiar excesivamente en la investigación y desarrollo de nuevos productos (I+D), pensando que desarrollar nuevos productos fuese una garantía de éxito empresarial.

Se oye con frecuencia: "Vamos a invertir en I+D para consolidar nuestra posición en el mercado ofreciendo productos más novedosos y atractivos para los clientes...". Son frases manidas, pero que no dejan de ser una falacia. Invertir en I+D o lanzar nuevos productos no asegura nada, especialmente si no se han estudiado a fondo qué necesidades de los clientes se quieren cubrir y cómo puede encajar la nueva oferta en el mercado. De esta forma, podemos llegar a pensar más en el producto en sí mismo que en los consumidores que van a utilizarlo.

Hay múltiples ejemplos de esto, que muestran el fracaso de nuevos productos o servicios, a pesar de las elevadas expectativas que tenían en ellos las empresas que los lanzaron.

Un ejemplo reciente es el fracaso del comercio electrónico en España. La "herramienta", Internet, como sistema, no ha funcionado mal y el beneficio de la comodidad que aporta es obvio. De hecho, cada vez se utiliza más para transmitir información. Pero no se ha sabido atraer a los consumidores a comprar masivamente a través de este medio. La venta por Internet en España está hoy día bajo mínimos, muy por debajo de las expectativas de hace unos años. Los aspectos culturales, la práctica habitual del proceso de compra o la percepción de riesgo de los usuarios han sido, por el momento, difíciles de vencer. Probablemente quedan unos años para que llegue a ser el canal que se esperaba que fuese. La cuestión es: ¿tan difícil era haber previsto el comportamiento de los clientes, antes de echar las campanas al vuelo?, ¿no se podía haber preparado un poco más el terreno, allanado el camino para vencer las resistencias?

Otro ejemplo puede ser el que comentábamos al inicio de este artículo sobre la introducción de una nueva maquinaria. Y seguro que el lector conoce otras muchas muestras de esta forma de actuar.

**Para tener éxito, es la empresa en su conjunto la que debe estar orientada al cliente, no sólo una parte de ella. Y, como todo en la empresa, la clave para lograrlo está en la alta dirección.**

Sin embargo, una de las tareas básicas y más críticas del alto directivo es imaginar cómo satisfacer mejor las necesidades del cliente y descubrir las que están aún latentes, anticipándose incluso a lo que el cliente esté demandando. Pero esto no se logra sin observarle en profundidad. Muchos directivos creen que conocen, de sobra y por sí mismos, qué se les debe ofrecer a los clientes y cómo hacerlo. Pero fracasan. Porque no se puede dar por sentado que se conoce, a priori y a ciencia cierta, lo que el cliente demanda. Puede haber funcionado alguna vez, pero no siempre.

Es necesario investigar qué otras opciones existen y cómo influyen en las decisiones de compra del cliente. Pienso que olvidarse de esto es una de las causas más frecuentes, hoy día, de la miopía comercial.

**Cuestiones finales**

Como otros errores del comportamiento humano, la falta de visión comercial –o *miopía*– parece que se daba en épocas pasadas y se sigue produciendo en la actualidad. Es un mal endémico que puede llegar a dañar seriamente la viabilidad de las empresas a corto o a largo plazo.

La principal dificultad de esta patología es que el *enfermo* no es consciente de padecerla. Salir de esta enfermedad requiere hacer un esfuerzo, especialmente, en las empresas que van bien. Paradójicamente, este problema ataca con más frecuencia a las empresas que tienen *éxito* (definiendo el éxito como crecer en ventas y en beneficios).

El problema es que, al tener éxito, muchas empresas comienzan a “mirarse el ombligo”, porque “ya saben lo que tiene que hacer”. Olvidan aquello que, precisamente, les hizo alcanzar esa posición y que

no suele ser otra cosa que su orientación al mercado.

Para tratar esta dolencia es necesario, en primer lugar, reconocer con valentía que no se ve bien. Es preciso estar atento a los síntomas: fracaso en el lanzamiento de productos, conflictos con las estructuras propias de la empresa, esfuerzos titánicos para lograr vender un producto o servicio... Probablemente, tiene que ser alguien de fuera quien nos haga comprender que la sufrimos: un directivo recién llegado a la empresa, un consejero, un socio, o... un profesor de dirección de empresas que en alguna sesión nos hace caer en la cuenta de que se nos está acortando la vista.

Después, hay que tomar la decisión de querer curar la enfermedad. Al ser muy personal, el tratamiento debe ser distinto para cada empresa y para cada directivo. Pero, en general, será necesario hacer un gran esfuerzo: para volver a mirar con asiduidad a los clientes, a la competencia –definida de la forma más amplia posible–, para salir de la urna de cristal y bajar del pedestal; para recuperar de nuevo la costumbre de hacernos preguntas sobre el cliente y el mercado (¿por qué nos compra el cliente –o por qué no nos compra y sí lo hace a la competencia?; ¿quiénes son mis clientes y quiénes deberían ser?; ¿qué segmentos del mercado deberíamos tocar y actualmente no tocamos?; ¿por qué?; ¿qué plan comercial se requeriría para entrar en esos segmentos?,...).

Se necesita aire fresco, huir de “lo que siempre se ha hecho”. Pero también es ineludible probar nuestras nuevas ideas en el mercado, como referencia clave que no podemos obviar.

Probablemente también haya que hacer

un esfuerzo por adaptar la estructura de la empresa a estas nuevas exigencias. Para tener éxito, es la empresa en su conjunto la que debe estar orientada al cliente<sup>2</sup>, no sólo una parte de ella. Y, como todo en la empresa, la clave para lograrlo está en la **alta dirección**. Se necesita un liderazgo fuerte y con ideas claras para mantener la empresa permanentemente enfocada al mercado. No sólo para hacerla sobrevivir –que, aunque es crítico, sería lo mínimo que se le podría pedir–, sino para conducirla por el camino del éxito –tanto *externo* como *interno*– a pesar de los avatares que afecten a la organización<sup>3</sup>.

Este es el juego en el que todas las empresas están y que no pueden ignorar. Muchas de las cuestiones que hemos comentado aquí podrán parecer obvias y triviales. Pero la realidad, como hemos podido argumentar, nos dice que no siempre los directivos y empresarios son conscientes de ellas. Espero que retomar estas ideas haya servido para que algún lector vuelva a reflexionar sobre ellas y, quizás, este artículo le sea útil como “lente” para escapar a la propensión, tan generalizada –¿epidemia?, hacia la *miopía comercial*. 😊

2 Pero ¡cuidado! También es imprescindible vigilar el equilibrio entre *orientarse al cliente* y *estar orientado al producto y a la empresa*. Un gran error –bastante común, por cierto– es dejar que la empresa sea dirigida por los gustos de los clientes. Llevar hasta este extremo la *orientación al cliente* puede ser una garantía segura de quiebra.

3 Para profundizar más en estos aspectos: “What the hell is *market oriented*?”. Benson P. Shapiro, Harvard Business Review; 1/Noviembre/1988.

