



Harvard Business Review
América Latina

La miopía en el marketing

por Theodore Levitt

Julio 2004

Reimpresión R0407L-E

Siempre sabemos cuándo un artículo de HBR causa un gran revuelo. Los periodistas escriben sobre él, los expertos lo comentan, los ejecutivos envían copias por toda la organización y su vocabulario se vuelve común para ejecutivos de todas partes, a veces hasta el punto en que ni siquiera asocian las palabras con el artículo original. Más importante aún, los ejecutivos cambian su forma de hacer negocios luego que las ideas del artículo les ayudaran a ver las cosas bajo una nueva luz.

“La miopía en el marketing” es la quintaesencia de los artículos exitosos de HBR. En él, Theodore Levitt, quien era entonces profesor de administración de negocios en Harvard Business School, introdujo la famosa interrogante “¿En qué negocio está usted realmente?”, y con ella la afirmación de que, si los ejecutivos de ferrocarriles se hubiesen visto a sí mismos en el negocio del transporte en lugar del negocio ferroviario, habrían seguido creciendo. El artículo es tanto sobre estrategia como sobre marketing, pero también introdujo la idea de marketing más influyente del último medio siglo: que, a fin de cuentas, a las empresas les iría mejor si se concentraran en satisfacer las necesidades de los clientes antes que en vender productos. “La miopía en el marketing” ganó el McKinsey Award en 1960.

La miopía en el marketing

por Theodore Levitt

El crecimiento sostenido depende de cuán ampliamente usted defina su negocio, y de cuán cuidadosamente estime las necesidades de sus clientes.

Toda gran industria fue alguna vez una industria de crecimiento. Pero algunas que hoy están surcando una ola de entusiasmo por el crecimiento están a la sombra de la declinación. Otras, que son vistas como industrias veteranas de crecimiento, en realidad han dejado de crecer. En cada caso, la razón por la cual el crecimiento es amenazado, desacelerado o frenado *no* es que el mercado esté saturado. Es porque ha habido una falla de gestión.

Propósitos fatídicos

El fracaso está en las altas esferas. En última instancia, los ejecutivos responsables son aquellos que se enfrentan a metas y políticas amplias. Por ejemplo:

- Los ferrocarriles no dejaron de crecer porque la necesidad de transporte

de pasajeros y carga disminuyera. Ésta creció. Los ferrocarriles están actualmente en problemas no porque esa necesidad haya sido satisfecha por otros (automóviles, camiones, aviones e incluso teléfonos), sino porque *no* fue satisfecha por los propios ferrocarriles. Dejaron que otros les arrebataran sus clientes porque supusieron estar en el negocio de los ferrocarriles, en lugar del negocio de transporte. La razón por la que definieron incorrectamente su industria fue que estaban orientados a los ferrocarriles y no al transporte; orientados al producto y no al cliente.

- Hollywood apenas se libró de ser totalmente doblegado por la televisión. De hecho, todas las empresas cinematográficas establecidas pasaron por drásticas reorganizaciones. Algunas simplemente desaparecieron. Todas

ellas se vieron en problemas no debido a las incursiones de la televisión, sino a causa de su propia miopía. Al igual que los ferrocarriles, Hollywood definió incorrectamente su negocio. Creyó que estaba en el negocio de las películas cuando en realidad estaba en el negocio del entretenimiento. “Películas” implicaba un producto específico, limitado. Esto llevó a una necia complacencia que desde un principio hizo que los productores vieran la televisión como una amenaza. Hollywood despreció la televisión cuando debió haberla recibido como una oportunidad de expandir el negocio del entretenimiento.

Hoy, la televisión es un negocio más grande que lo que fue jamás el antiguo negocio estrechamente definido de las películas. Si Hollywood hubiera estado orientado al cliente (brindar entretenimiento) antes que al producto (hacer películas), ¿habría pasado por el calvario fiscal que atravesó? Lo dudo. Lo que finalmente salvó a Hollywood y permitió su resurgimiento, fue la ola de nuevos guionistas, productores y directores jóvenes cuyos éxitos anteriores en televisión habían diezmando a las antiguas empresas cinematográficas y derrocado a los grandes magnates del cine.

Hay otros ejemplos, menos obvios, de industrias que han puesto y están poniendo en peligro sus futuros al definir inadecuadamente sus propósitos. Más adelante discutiré algunos de ellos en detalle y analizaré el tipo de políticas que desencadenaron los problemas. En lo inmediato, puede ser útil mostrar lo que una gestión totalmente orientada al cliente puede hacer para mantener una industria de crecimiento en crecimiento, aun después que las oportunidades obvias se han agotado. He aquí dos ejemplos muy familiares: el nylon y el vidrio, específicamente, E.I. du Pont de Nemours and Company y Corning Glass Works.

Ambas empresas tienen una gran competencia técnica. Su orientación al producto es incuestionable, pero esto por sí solo no explica su éxito. Después de todo, ¿ha habido alguien más orgullosamente consciente y orientado al producto que las antiguas empresas

textiles de Nueva Inglaterra, que han sido tan implacablemente masacradas? Las DuPont y las Corning han tenido éxito, no principalmente debido a su orientación al producto o la investigación, sino porque también han estado plenamente orientadas al cliente. Es su constante atención a las oportunidades de aplicar su conocimiento técnico a la creación de usos que satisfagan a los clientes, lo que explica su prodigiosa generación de nuevos productos exitosos. Sin una mirada muy sofisticada en el cliente, la mayoría de sus nuevos productos se habría equivocado y sus métodos de ventas habrían sido inútiles.

El aluminio también ha seguido siendo una industria de crecimiento, gracias a los esfuerzos de dos empresas creadas en tiempos de guerra que se pusieron deliberadamente a inventar nuevos usos que satisficieran a los clientes. Sin Kaiser Aluminum & Chemical Corporation y Reynolds Metals Company, la demanda total de aluminio en la actualidad sería muchísimo menor.

Error de análisis. Algunos podrían argumentar que es absurdo contraponer ferrocarriles a aluminio o películas a vidrio. ¿No son el aluminio y el vidrio por naturaleza tan versátiles, que las industrias están destinadas a tener más oportunidades de crecimiento que los ferrocarriles y las películas? Esta visión comete precisamente el error del que he hablado. Define una industria, un producto o un *cluster* de conocimiento tan estrechamente que garantiza su obsolescencia prematura. Cuando mencionamos “ferrocarriles”, debemos cerciorarnos de querer decir “transporte”. Como medios de transporte, los ferrocarriles tienen aún una buena chance de gran crecimiento. No están limitados al negocio de ferrocarriles como tal (aunque, en mi opinión, el ferrocarril es potencialmente un medio de transporte mucho más fuerte que lo que generalmente se cree).

A los ferrocarriles no les falta oportunidad, sino un poco de la imaginación y audacia ejecutiva que los engrandeció. Incluso un amateur como Jacques Barzun puede ver lo que hace falta cuando dice: “Me entristece ver a la organiza-

ción social y física más avanzada del siglo pasado caer en desgracia por falta de la misma imaginación integral que la construyó. [Lo que hace falta es] la voluntad de las empresas de sobrevivir y satisfacer al público con habilidad e inventiva”¹

Sombra de obsolescencia

Es imposible mencionar una sola gran industria que en algún momento no haya calificado para el mágico apelativo de “industria de crecimiento”. En cada caso, la supuesta fortaleza de la industria radicaba en la superioridad aparentemente incontestable de su producto, para el cual parecía no existir un sustituto eficaz. Era en sí mismo un arrollador sustituto para el producto que había reemplazado de manera tan triunfal. Sin embargo, una tras otra, estas célebres industrias han caído bajo una sombra. Veamos brevemente algunos otros casos, esta vez tomando ejemplos que hasta ahora han recibido un poco menos de atención.

Lavado en seco. Ésta fue una vez una industria de crecimiento con espléndidas perspectivas. En una época de prendas de lana, imagine poder finalmente limpiarlas en forma fácil y segura. El auge se desató. Sin embargo, aquí estamos 30 años después de iniciado el boom y la industria está en problemas. ¿De dónde ha venido la competencia? ¿De una mejor forma de limpieza? No. Ha venido de las fibras sintéticas y de los aditivos químicos que han reducido la necesidad de lavado en seco. Pero esto es sólo el principio. La poderosa magia del ultrasonido acecha en las sombras, lista para dejar totalmente obsoleto el lavado en seco químico.

Empresas de electricidad. Éste es otro de esos supuestos productos “sin sustitutos” que han sido alzados en un pedestal de crecimiento invencible. Cuando apareció la lámpara incandescente, las lámparas de queroseno llegaron a su fin. Más tarde, la rueda hidráulica y el motor de vapor fueron hechos trizas por la flexibilidad, confiabilidad, simplicidad y fácil disponibilidad de los motores eléctricos. La prosperidad de las empresas de electricidad continúa

rampante a medida que los hogares se convierten en museos de artefactos eléctricos. ¿Cómo podría alguien dejar de invertir en empresas de electricidad, sin competencia y sin más que crecimiento en el futuro?

Sin embargo, una segunda mirada ya no resulta tan tranquilizante. Una multitud de empresas que no están en el sector eléctrico han avanzado bastante en el desarrollo de una poderosa celda de combustible químico, que podría instalarse en algún rincón oculto de cada hogar para proveer silenciosamente de energía eléctrica. Los tendidos de cables que vulgarizan tantos vecindarios serían eliminados, y lo mismo ocurriría con las interminables destrucciones de calles e interrupciones del servicio durante las tormentas. También en el horizonte está la energía solar, nuevamente promovida por empresas que no son del sector eléctrico.

¿Quién dice que las empresas de electricidad no tienen competencia? Hoy pueden ser monopolios naturales, pero mañana podrían ser muertes naturales. Para evitar este futuro, también tendrán que desarrollar celdas de combustible, energía solar y otras fuentes de energía. A fin de sobrevivir, deberán planear ellas mismas la obsolescencia de aquello que hoy permite su subsistencia.

Tiendas de comestibles. A muchos les cuesta darse cuenta de que alguna vez existió un próspero establecimiento conocido como “la tienda de la esquina”. El supermercado tomó su lugar con poderosa eficacia. Sin embargo, las grandes cadenas de comestibles de los años 30 apenas escaparon de ser totalmente aniquiladas por la agresiva expansión de los supermercados independientes. El primer supermercado genuino se abrió en 1930 en Long Island. Hacia 1933, los supermercados proliferaban en California, Ohio, Pennsylvania y

otros lugares. Pero las cadenas establecidas los ignoraron presuntuosamente. Cuando decidieron reconocerlos, fue con descripciones tan sarcásticas como “tiendas de pacotilla”, “de caballo y carretón”, “almacenes pueblerinos” y “oportunistas poco éticos”.

El ejecutivo de una gran cadena anunció en ese tiempo que a él le parecía “difícil de creer que la gente viaje kilómetros para comprar alimentos y sacrifique el servicio personal que las cadenas han perfeccionado y al que [el consumidor] está acostumbrado”.² Todavía en 1936, la National Wholesale Grocers Convention y la New Jersey Retail Grocers Association señalaban que no había nada que temer. Decían que el reducido atractivo de los supermercados para el comprador orientado al precio limitaba el tamaño de su mercado. Tenían que atraer compradores de muchos kilómetros a la redonda. Cuando aparecieran imitadores, se producirían liquidaciones al por mayor al bajar los volúmenes. Se decía que las grandes ventas de los supermercados se debían en parte a su novedad. La gente quería tiendas de comestibles de conveniencia en su vecindario. Si las tiendas de vecindario “cooperaban con sus proveedores, ponían atención a sus costos y mejoraban su servicio”, serían capaces de resistir la competencia hasta que ésta cesara.³

Nunca cesó. Las cadenas descubrieron que su supervivencia requería entrar al negocio de los supermercados. Esto significaba la destrucción en masa de sus enormes inversiones en tiendas de vecindario y en métodos establecidos de distribución y comercialización. Las empresas con “el coraje de sus convicciones” se apegaron resueltamente a la filosofía de la tienda de la esquina. Mantuvieron su orgullo, pero perdieron hasta la camisa.

Un ciclo de autoengaño. Pero la memoria es frágil. Por ejemplo, es difícil para las personas que hoy aclaman confiadamente a los mesías gemelos de la electrónica y los químicos pensar que algo malo pueda pasar a estas dos florecientes industrias. Probablemente tampoco puedan entender cómo un

empresario razonable pudo ser tan miope como el famoso millonario de Boston que, a principios del siglo 20, sentenció sin proponérselo a la pobreza a sus herederos al estipular que toda su fortuna fuese invertida exclusivamente y para siempre en títulos del tranvía eléctrico. Su declaración póstuma, “Siempre habrá una gran demanda por transporte urbano eficiente”, no sirve de consuelo a sus herederos, quienes se ganan la vida surtiendo combustible en una gasolinera.

Sin embargo, en una encuesta informal que realicé entre un grupo de inteligentes ejecutivos de negocios, casi la mitad concordó en que difícilmente habría perjudicado a sus herederos si hubiese atado para siempre su patrimonio a la industria de la electrónica. Cuando les planteé el ejemplo de los tranvías de Boston, respondieron unánimemente: “¡Eso es distinto!”. Pero, ¿lo es? ¿No es la situación básica idéntica?

Honestamente, creo que *no existe tal cosa como una industria de crecimiento*. Sólo hay empresas organizadas y operadas para crear y aprovechar oportunidades de crecimiento. Las industrias que creen ir sobre alguna escalera automática de crecimiento invariablemente se sumen en el estancamiento. La historia de toda industria de “crecimiento” muerta y moribunda muestra un ciclo de autoengaño de abundante expansión y decadencia inadvertida. Existen cuatro condiciones que generalmente garantizan este ciclo:

1. La creencia de que el crecimiento está asegurado por una población más adinerada y en expansión.
2. La creencia de que no existe un sustituto competitivo para el principal producto de la industria.
3. Demasiada fe en la producción masiva y en las ventajas de los costos unitarios rápidamente decrecientes al aumentar la producción.
4. Preocupación con un producto que se presta a la experimentación científica cuidadosamente controlada, el mejoramiento y la reducción de costos de manufactura.

Ahora quisiera examinar cada una de estas condiciones con cierto detalle.

Theodore Levitt, por largo tiempo profesor de marketing en Harvard Business School en Boston, es ahora profesor emérito. Sus libros más recientes son Thinking About Management (1990) y The Marketing Imagination (1983), ambos publicados por Free Press.

Para construir mi argumento lo más claramente posible, ilustraré los puntos refiriéndome a tres industrias: petróleo, automóviles y electrónica. Me centraré particularmente en el petróleo, porque abarca más años y más vicisitudes. Estas tres industrias no sólo tienen excelente reputación con el público en general y también gozan de la confianza de los inversionistas sofisticados, sino que además sus ejecutivos se han hecho conocidos por su pensamiento progresista en áreas tales como control financiero, investigación de productos y capacitación ejecutiva. Si la obsolescencia puede lesionar incluso a estas industrias, entonces puede suceder en cualquier parte.

El mito de la población

La creencia de que las utilidades están aseguradas por una población más adinerada y en expansión está arraigada en el corazón de toda industria. Mitiga las aprensiones que cualquiera comprensiblemente tendría sobre el futuro. Si los consumidores se están multiplicando y también compran más su producto o servicio, usted puede enfrentar el futuro con mucha más comodidad que si el mercado se estuviera contrayendo. Un mercado en expansión evita que los fabricantes tengan que pensar mucho o en forma imaginativa. Si pensar es una respuesta intelectual a un problema, entonces la ausencia de un problema conduce a la ausencia de pensamiento. Si su producto tiene un mercado que se expande automáticamente, usted no pensará mucho en cómo expandirlo.

Uno de los ejemplos más interesantes de esto lo entrega la industria del petróleo. Probablemente nuestra industria de crecimiento más antigua, tiene un historial envidiable. Aunque existen ciertas preocupaciones actuales respecto de su tasa de crecimiento, la propia industria tiende a ser optimista.

Pero creo que se puede demostrar que está sufriendo un cambio fundamental, aunque típico. No sólo está dejando de ser una industria de crecimiento, sino que en realidad podría estar declinando, en relación a otros negocios. Aunque existe una falta de

conciencia generalizada sobre este hecho, es concebible que, con el tiempo, la industria del petróleo se halle en una posición muy similar a la de gloria retrospectiva en que se hallan hoy los ferrocarriles. Pese a su labor pionera en desarrollar y aplicar el método de valor presente a la evaluación de inversiones, así como en relaciones con los empleados y en trabajar con países en desarrollo, el negocio del petróleo es un penoso ejemplo de cómo la complacencia y la obstinación pueden convertir las oportunidades en un cuasi desastre.

Una de las características de esta y otras industrias que han creído firmemente en las consecuencias beneficiosas de una población en expansión, y que al mismo tiempo ofrecen un producto genérico para el cual parece no haber sustituto competitivo, es que cada empresa ha buscado superar a sus competidores mejorando lo que ya hace. Esto tiene sentido, desde luego, si se supone que las ventas están ligadas a las variables de población del país, porque el cliente puede comparar productos sólo según sus características. Creo que es significativo, por ejemplo, que desde que John D. Rockefeller enviara lámparas de queroseno en forma gratuita a China, la industria de petróleo no ha hecho nada realmente destacable por crear demanda para su producto. Ni siquiera en el mejoramiento del producto ha sobresalido. La mayor mejora —el desarrollo del plomo tetraetílico— provino de fuera de la industria, específicamente de General Motors y DuPont. Las grandes contribuciones hechas por la propia industria se limitan a la tecnología de exploración, producción y refinación de petróleo.

Buscarse problemas. En otras palabras, los esfuerzos de la industria del petróleo se han centrado en aumentar la *eficiencia* de extraer y elaborar su producto, y no realmente en mejorar el producto genérico o su marketing. Además, su principal producto se ha definido continuamente en los términos más reducidos posibles: a saber, gasolina, y no energía, combustible o transporte. Esta actitud ha ayudado a garantizar que:

- Las grandes mejoras en la calidad de la gasolina tiendan a no originarse en la industria petrolera. El desarrollo de combustibles alternativos superiores también proviene de fuera de la industria, como se demostrará más adelante.

- Las grandes innovaciones en el marketing del combustible para autos provengan de pequeñas nuevas empresas petroleras que no se preocupan principalmente de la producción o refinación. Éstas son las empresas responsables de la rápida expansión de las estaciones de gasolina de múltiples bombas, con su exitoso énfasis en instalaciones amplias y limpias, servicio rápido y eficiente y gasolina de calidad a bajos precios.

De este modo, la industria del petróleo está buscándose problemas con quienes están fuera de ella. Tarde o temprano, en esta tierra de ávidos inversionistas y emprendedores, surgirá con toda seguridad una amenaza. La posibilidad de esto se volverá más obvia cuando nos refiramos a la siguiente creencia peligrosa de muchos ejecutivos. En un afán de continuidad, dado que esta segunda creencia está estrechamente relacionada con la primera, proseguiré con el mismo ejemplo.

La idea de indispensabilidad. La industria del petróleo está bastante convencida de que no hay sustituto competitivo para su principal producto, la gasolina; o que, si lo hay, seguirá siendo un derivado del petróleo crudo, como el diésel o el combustible de queroseno para aviones.

Existe un alto grado de utopía en esta suposición. El problema es que la mayoría de las empresas refinadoras posee enormes reservas de petróleo crudo, que tienen valor sólo si existe un mercado para los productos en los que ese petróleo se puede convertir. De ahí la tenaz creencia en la continua superioridad competitiva de los combustibles para automóviles derivados del petróleo crudo.

Esta idea persiste pese a toda la evidencia histórica en su contra. La evidencia no sólo muestra que el petróleo nunca ha sido un producto superior para ningún propósito por mucho

tiempo, sino también que la industria petrolera nunca ha sido realmente una industria de crecimiento. Más bien, ha sido una sucesión de diferentes negocios que han pasado por los ciclos históricos usuales de crecimiento, madurez y decadencia. La supervivencia de la industria se debe a una serie de milagrosos escapes de la obsolescencia total, y de rescates inesperados de última hora que recuerdan las seriales como *Los peligros de Pauline*.

Los peligros del petróleo. Para ilustrar, esbozaré sólo los episodios centrales. Al comienzo, el petróleo crudo se usó principalmente como medicina patentada. Pero incluso antes que esa moda pasara, la demanda aumentó considerablemente gracias a su uso en las lámparas de queroseno. La perspectiva de iluminar las lámparas de todo el mundo dio origen a una exorbitante promesa de crecimiento. Las perspectivas eran similares a las que la industria tiene ahora para la gasolina en otras partes del mundo. Difícilmente se puede esperar a que las naciones subdesarrolladas tengan un automóvil en cada garaje.

En los días de la lámpara de queroseno, las empresas petroleras competían entre sí y contra el alumbrado a gas tratando de mejorar las características de iluminación del queroseno. Pero, de pronto, ocurrió lo imposible. Edison inventó una luz totalmente independiente del petróleo crudo. De no haber sido por el creciente uso del queroseno en estufas, la lámpara incandescente habría acabado totalmente con el petróleo como una industria de crecimiento en esa época. El petróleo habría servido para poco más que engrasar ejes.

Luego el desastre y el rescate de última hora volvieron a ocurrir. Se produjeron dos grandes innovaciones, ninguna de las cuales se originó en la industria petrolera. Primero, el exitoso desarrollo de los sistemas de calefacción central alimentados con carbón para uso doméstico dejó obsoletas las estufas. Aunque la industria se tambaleó, también recibió su impulso más extraordinario hasta el momento: el motor de combustión interna, también inventado

fuera de la industria. Más tarde, cuando la prodigiosa expansión de la gasolina finalmente comenzó a estabilizarse en los años 20, se produjo el milagroso rescate del calentador central de petróleo. Nuevamente, la escapatoria fue facilitada por la invención y el desarrollo externos. Y cuando ese mercado se debilitó, la demanda por combustible de aviación en tiempos de guerra vino al rescate. Después de la guerra, la expansión de la aviación civil, la “dieselización” de los ferrocarriles y la explosiva demanda por autos y camiones mantuvieron el crecimiento de la industria.

Entretanto, la calefacción centralizada con petróleo –cuyo boom potencial apenas empezaba a ser proclamado– enfrentó una fuerte competencia del gas natural. Aunque las propias empresas petroleras poseían el gas que ahora competía con su petróleo, la industria no originó la revolución del gas natural, y hasta el día de hoy no se ha beneficiado mayormente de su posesión. La revolución del gas fue encabezada por empresas de transmisión recién formadas que comercializaban el producto con agresivo ardor. Ellas iniciaron una magnífica nueva industria, primero contra el consejo y luego contra la resistencia de las empresas petroleras.

La lógica de la situación indicaba que las empresas petroleras debían haber desatado ellas mismas la revolución del gas. No sólo lo poseían, sino que eran las únicas con experiencia en su manejo, depuración y uso, y las únicas experimentadas en transmisión y tecnología de gasoductos. Además entendían los problemas de calefacción. Pero, debido en parte a que sabían que el gas natural competiría con su propia venta de petróleo para calefacción, las empresas petroleras desdeñaron el potencial del gas. La revolución fue iniciada finalmente por ejecutivos de oleoductos incapaces de persuadir a sus propias empresas de entrar en el negocio del gas, que renunciaron y organizaron las espectacularmente exitosas empresas de transmisión de gas. Incluso después que su éxito se volviera dolorosamente evidente para las empresas petroleras, éstas no entraron al negocio de trans-

misión de gas. El multimillonario negocio que debió haber sido suyo quedó en manos de otros. Como en el pasado, la industria se cegó en su estricta preocupación con el producto y con el valor de sus reservas. Prestó poca o ninguna atención a las necesidades y preferencias básicas de sus clientes.

En los años de posguerra no se ha visto ningún cambio. Inmediatamente después de la Segunda Guerra Mundial, la industria petrolera recibió un fuerte estímulo para el futuro con el rápido aumento en la demanda de su línea tradicional de productos. En 1950, la mayoría de las empresas proyectaba tasas anuales de expansión doméstica de aproximadamente 6% al menos hasta 1975. Aunque la razón de reservas de petróleo crudo y demanda en el mundo libre era cerca de 20 a 1, considerándose usualmente 10 a 1 como una razón práctica aceptable en EE.UU., el boom de demanda hizo que los exploradores de petróleo buscaran más, sin prestar suficiente atención a lo que el futuro prometía realmente. En 1952, “acertaron” en Medio Oriente y la razón se disparó a 42 a 1. Si las adiciones brutas a las reservas continúan a la tasa promedio de los últimos cinco años (37.000 millones de barriles al año), entonces, para 1970, la razón de reservas subirá a 45 a 1. Esta abundancia de petróleo ha debilitado los precios del crudo y sus derivados en todo el mundo.

Un futuro incierto. Actualmente los ejecutivos no pueden hallar mucho consuelo en la industria de petroquímicos, de rápida expansión, otra idea de uso del petróleo que no se originó en la industria. La producción total de petroquímicos en EE.UU. equivale aproximadamente a 2% (por volumen) de la demanda de todos los derivados del petróleo. Aunque ahora se espera que la industria petroquímica crezca cerca de 10% por año, esto no compensará otras fugas en el crecimiento del consumo de petróleo crudo. Además, aunque los productos petroquímicos son muchos y van en aumento, es importante recordar que existen fuentes no petroleras de la materia prima básica, tales como el carbón mineral. Por otra parte, una

gran cantidad de plásticos pueden ser producidos con relativamente poco petróleo. Actualmente se considera que una refinería de petróleo de 50.000 barriles diarios es el tamaño mínimo para la eficiencia. Pero una planta química de 5.000 barriles diarios es una operación gigantesca.

El petróleo nunca ha sido una industria de crecimiento continuamente fuerte. Ha crecido a tropezones, siempre salvada milagrosamente por innovaciones y avances realizados por otros. La razón de que no haya crecido en progresión uniforme es que cada vez que pensó que tenía un producto superior, libre de la posibilidad de sustitutos competitivos, el producto resultó ser inferior y particularmente susceptible de obsolescencia. Hasta ahora, la gasolina (para combustible de motor, al menos) ha escapado a este destino. Pero, como veremos más adelante, también podría tener sus días contados.

El punto de todo esto es que no existe garantía contra la obsolescencia de productos. Si la propia investigación de una empresa no deja a su producto obsoleto, la de otra lo hará. A menos que una industria sea especialmente afortunada, como lo ha sido la del petróleo hasta ahora, puede fácilmente hundirse en un mar de números rojos, tal como ocurrió con los ferrocarriles, los fabricantes de látigos para coches de caballos, las tiendas de comestibles de la esquina, la mayoría de las grandes empresas cinematográficas y, de hecho, muchas otras industrias.

La mejor manera de que una empresa sea afortunada es forjarse su propia suerte. Esto implica saber lo que hace exitoso un negocio. Uno de los más grandes enemigos de este conocimiento es la producción masiva.

Presiones de producción

Las industrias de producción masiva son movidas por un fuerte impulso a producir todo lo que puedan. La perspectiva de costos unitarios marcadamente decrecientes a medida que la producción aumenta es más de lo que la mayoría de empresas normalmente puede resistir. Las posibilidades de ga-

nancias parecen espectaculares. Todos los esfuerzos se enfocan en la producción, con el resultado de que el marketing se descuida.

John Kenneth Galbraith sostiene que lo que ocurre es justamente lo contrario.⁴ La producción es tan prodigiosa que todo el esfuerzo se concentra en tratar de deshacerse de ella. Dice que esto explica los comerciales cantados, la profanación del paisaje con letreros publicitarios y otras prácticas vulgares y excesivas. Galbraith señala un problema real, pero pasa por alto el punto estratégico. La producción masiva efectivamente genera una gran presión para “mover” el producto. Pero lo que usualmente se enfatiza es la venta, no el marketing. El marketing, un proceso más sofisticado y complejo, se ignora.

La diferencia entre marketing y ventas es más que semántica. Las ventas se enfocan en las necesidades del vendedor y el marketing en las del comprador. Las ventas se preocupan de la necesidad del vendedor de convertir el producto en efectivo, y el marketing, de la idea de satisfacer las necesidades del cliente mediante el producto y todo el conjunto de cosas relacionadas con crearlo, entregarlo y, finalmente, consumirlo.

En algunos sectores, los atractivos de la producción masiva han sido tan poderosos que los altos ejecutivos, en la práctica, han dicho a sus departamentos de ventas: “Ustedes desháganse del producto; nosotros nos ocuparemos de las utilidades”. En contraste, una empresa con verdadera mentalidad de marketing trata de crear bienes que entreguen valor y servicios que los consumidores quieran comprar. Lo que se ofrece a la venta incluye no sólo el producto o servicio genérico, sino también la forma en que éste se pone a disposición del cliente, cuándo, bajo qué condiciones y en qué términos de intercambio. Más importante aún, lo que se ofrece a la venta está determinado no por el vendedor, sino por el comprador. El vendedor sigue los dictados del comprador de tal forma que el producto se convierte en una consecuencia del esfuerzo de marketing, y no viceversa.

Desfase en Detroit. Esto puede sonar como una regla elemental de los negocios, pero eso no impide que sea sistemáticamente transgredida. Ciertamente es más transgredida que respetada. Tome el caso de la industria automovilística.

Aquí la producción masiva es sumamente famosa, altamente respetada y tiene el mayor impacto sobre la sociedad en su conjunto. La industria ha amarrado su suerte a las implacables demandas de cambios anuales de modelos, una política que hace de la orientación al cliente una necesidad especialmente urgente. En consecuencia, los fabricantes de automóviles gastan anualmente millones de dólares en investigación del consumidor. Pero el hecho de que los nuevos autos compactos se estén vendiendo tan bien en su primer año indica que las amplias investigaciones de Detroit fueron por mucho tiempo incapaces de revelar lo que los clientes realmente querían. Detroit no se convenció de que la gente quería algo diferente de lo que ellos estaban haciendo hasta que perdió millones de clientes a manos de otros fabricantes de autos pequeños.

¿Cómo se pudo perpetuar por tanto tiempo este increíble desfase con los deseos del consumidor? ¿Por qué la investigación no reveló las preferencias de los consumidores antes que sus propias decisiones de compra lo hicieran? ¿No es para eso que sirve la investigación del consumidor, descubrir lo que va a ocurrir antes que suceda? La respuesta es que Detroit nunca investigó realmente los deseos de los consumidores. Sólo investigó sus preferencias entre los tipos de cosas que ya había decidido ofrecerles. Detroit se orienta principalmente al producto, y no al consumidor. En la medida en que se reconoce que éste tiene necesidades que el fabricante debería tratar de satisfacer, Detroit muchas veces actúa como si el problema pudiera resolverse sólo con cambios en el producto. Ocasionalmente, también presta atención al financiamiento, pero lo hace más con el afán de vender que de posibilitar que el cliente compre.

En cuanto a atender las necesidades

de otros clientes, no se está haciendo lo suficiente como para destacarse aquí. Las áreas con las mayores necesidades insatisfechas se ignoran o, en el mejor de los casos, reciben insuficiente atención. Éstas se encuentran en el punto de venta y en el ámbito de la reparación y mantenimiento de los automóviles. Detroit ve estas áreas problemáticas como de importancia secundaria, lo cual es subrayado por el hecho de que los extremos de venta minorista y servicio en este sector no son de propiedad de los fabricantes, ni son operados o controlados por ellos. Una vez que el automóvil se produce, las cosas quedan en gran medida en las inadecuadas manos del distribuidor. Ilustrativo de la actitud distanciada de Detroit es el hecho de que, si bien el servicio ofrece enormes oportunidades de estimulación de ventas y generación de utilidades, sólo 57 de los 7.000 distribuidores de Chevrolet dan servicio nocturno de mantenimiento.

Los automovilistas expresan reiteradamente su insatisfacción con el servicio y sus aprensiones respecto de comprar autos bajo el actual sistema de venta. Los problemas y ansiedades que encuentran durante los procesos de compra y mantenimiento del vehículo son probablemente más intensos y extendidos hoy que hace muchos años. Sin embargo, los fabricantes parecen no escuchar ni seguir los dictados del angustiado consumidor. Y si lo hacen, debe ser a través del filtro de su propia preocupación con la producción. El esfuerzo de marketing todavía es visto como una consecuencia necesaria del producto, y no viceversa, como debería ser. Ése es el legado de la producción masiva, con su visión provinciana de que las utilidades residen esencialmente en la producción plena de bajo costo.

Lo primero para Ford. El atractivo de utilidades de la producción masiva obviamente tiene un lugar en los planes y en la estrategia de los ejecutivos de negocios, pero siempre debe seguir a una reflexión intensa sobre el cliente. Ésta es una de las lecciones más importantes que podemos aprender del comportamiento contradictorio de Henry

Ford. En cierto modo, Ford fue al mismo tiempo el más brillante y el más inconsciente comercializador en la historia estadounidense. Fue inconsciente porque se negó a darle al cliente algo que no fuera un automóvil negro. Fue brillante porque creó un sistema de producción diseñado para ajustarse a las necesidades del mercado. Habitualmente lo celebramos por la razón equivocada: su genio de producción. Su verdadero genio era el marketing. Pensamos que fue capaz de bajar su precio de venta y por tanto vender millones de autos a US\$ 500 debido a que su invención de la línea de montaje redujo los costos. En realidad, inventó la línea de montaje porque había concluido que a US\$ 500 podía vender millones de autos. La producción masiva fue el resultado, y no la causa, de sus bajos precios.

Ford hizo hincapié en este punto repetidas veces, pero una nación de ejecutivos de negocios orientados a la producción se niega a oír la gran lección que él enseñó. He aquí su filosofía de operación, tal como él la resumió:

Nuestra política es reducir el precio, extender las operaciones y mejorar el artículo. Usted notará que la reducción del precio viene primero. Nunca hemos considerado ningún costo como fijo. Por lo tanto, primero reducimos el precio hasta el punto en que creemos que se producirán más ventas. Luego tratamos de alcanzar esos precios. No nos preocupamos por los costos. El nuevo precio fuerza los costos a la baja. La forma más habitual es tomar los costos y luego determinar el precio; y aunque ese método puede ser científico en un sentido estricto, no lo es en un sentido amplio, porque ¿de qué sirve conocer el costo si éste dice que no se puede fabricar a un precio al cual el artículo se puede vender? Más de fondo es el hecho que, aunque se pueda calcular cuál es el costo, y desde luego todos nuestros costos son cuidadosamente calculados, nadie sabe cuál debería ser ese costo. Una de las formas de descubrirlo... es mencionar un precio tan bajo que obligue a todos los involucrados a alcanzar el punto máximo

de eficiencia. El precio bajo hace que todos se pongan a la búsqueda de utilidades. Nosotros hacemos más descubrimientos relacionados con fabricación y ventas bajo este método forzado que bajo cualquier otro método de investigación libre.⁵

Provincialismo ante el producto. Las tentadoras posibilidades de ganancias de los bajos costos unitarios de producción pueden ser la más seria actitud de autoengaño que puede afectar a una empresa, y en especial, a una empresa de "crecimiento", donde una expansión aparentemente garantizada de la demanda tiende a socavar una adecuada preocupación sobre la importancia del marketing y del cliente.

El resultado habitual de esta preocupación restringida a los llamados asuntos concretos es que, en lugar de crecer, la industria se debilita. Usualmente significa que el producto no logra adaptarse a los patrones constantemente cambiantes de necesidades y gustos del consumidor, a nuevas o modificadas prácticas e instituciones de marketing o a los desarrollos de productos en sectores complementarios o competidores. La industria tiene sus ojos tan firmemente puestos en su propio producto que no ve cómo está quedando obsoleto.

El clásico ejemplo de esto es la industria de látigos para coches de caballos. Ningún nivel de mejoramiento del producto habría evitado su sentencia de muerte. Pero si la industria se hubiera definido a sí misma como en el negocio del transporte y no en el negocio de los látigos para coches de caballos, habría sobrevivido. Habría hecho lo que siempre implica la supervivencia, esto es, cambiar. Aunque sólo hubiera definido su negocio como proveer un estimulante o catalizador para una fuente de energía, habría sobrevivido convirtiéndose en fabricante de, digamos, correas de ventiladores o filtros de aire.

La que algún día podría convertirse en un ejemplo aún más clásico es, una vez más, la industria del petróleo. Habiendo dejado que otros le arrebataran estupendas oportunidades (incluyendo gas natural, como ya se mencionó, combustibles para misiles y lubrican-

tes para motores a reacción), cabría esperar que hubiera tomado medidas para que eso no se repita. Pero no ha sido así. Hoy estamos viendo extraordinarios avances en sistemas de combustible específicamente diseñados para propulsar automóviles. No sólo estos avances se concentran en empresas ajenas a la industria del petróleo, sino que ésta casi sistemáticamente los ignora, plenamente satisfecha en su romance con el petróleo. Es la repetición de la historia de la lámpara de queroseno versus la lámpara incandescente. La industria del petróleo está tratando de mejorar los combustibles de hidrocarburos en lugar de desarrollar cualquier combustible que se ajuste mejor a las necesidades de sus usuarios, sea o no producido de igual forma y con materias primas distintas del petróleo.

Éstas son algunas cosas en las que trabajan las empresas no petroleras:

- Más de una docena de esas empresas tiene actualmente en desarrollo avanzados modelos de sistemas de energía que, cuando se perfeccionen, reemplazarán al motor de combustión interna y eliminarán la demanda por gasolina. El principal mérito de cada uno de estos sistemas es su eliminación de las frecuentes paradas para reabastecerse de combustible, que consumen tiempo y resultan irritantes. En su mayoría estos sistemas son celdas de combustible diseñadas para generar energía eléctrica directamente a partir de los químicos, sin combustión. La mayoría de ellos usa químicos que no se derivan del petróleo, generalmente hidrógeno y oxígeno.

- Varias otras empresas tienen avanzados modelos de baterías de acumulación eléctrica diseñadas para propulsar automóviles. Una de estas empresas es un fabricante de aviones que trabaja conjuntamente con varias compañías eléctricas. Estas últimas esperan usar su capacidad de generación en horas de menor consumo para proveer recarga de baterías durante la noche. Otra empresa, que también ha adoptado el enfoque de baterías, es una firma mediana de electrónica con amplia experiencia en baterías pequeñas, de-

sarrolladas en conexión con su trabajo en prótesis auditivas. Está colaborando con un fabricante de automóviles. Recientes mejoras surgidas de la necesidad de generadores de energía de alta potencia en miniatura para cohetes, han puesto a nuestro alcance una batería relativamente pequeña, capaz de soportar grandes sobrecargas o golpes de energía. Las aplicaciones de diodos de germanio y las baterías que usan técnicas de níquel-cadmio y de placa sinterizada prometen crear una revolución en nuestras fuentes de energía.

- Los sistemas de conversión de energía solar también están obteniendo cada vez más atención. Un ejecutivo de automóviles de Detroit, por lo general cauteloso, recientemente aventuró que los automóviles impulsados por energía solar podrían ser comunes para 1980.

En cuanto a las empresas petroleras, están más o menos “observando los acontecimientos”, según me dijo un director de investigación. Unas cuantas están haciendo algo de investigación en celdas de combustible, pero casi siempre confinadas al desarrollo de celdas activadas por químicos de hidrocarburos. Ninguna de ellas está investigando entusiasmadamente las celdas de combustible, las baterías o las plantas de energía solar. Ninguna está gastando en la investigación de estas áreas tan importantes una fracción de lo que gasta en cosas comunes y corrientes, como reducir los depósitos de las cámaras de combustión en los motores de gasolina. Una importante empresa de petróleo integrada recientemente hizo un tímido análisis de la celda de combustible y concluyó que, si bien “las empresas que trabajan activamente en ella indican una creencia en su éxito final... el momento y la magnitud de su impacto son demasiado remotos para justificar su reconocimiento en nuestros pronósticos”.

Desde luego, uno podría preguntarse: ¿Por qué deberían las empresas petroleras hacer algo distinto? ¿No acabarían las celdas de combustible químico, las baterías o la energía solar con las actuales líneas de producto? La respuesta es que sí lo harían, y ésta es precisamente

la razón por la que las empresas petroleras deben desarrollar estas unidades de energía antes que sus competidores, para que no se conviertan en empresas sin una industria.

Es más probable que los ejecutivos hagan lo necesario para su propia preservación si se ven a sí mismos como dentro del negocio energético. Pero ni siquiera eso será suficiente si persisten en aprisionarse en el estrecho confinamiento de su orientación al producto. Deben concebirse como atendiendo las necesidades de los clientes, no buscando, refinando o incluso vendiendo petróleo. Una vez que piensen genuinamente en su negocio como atender las necesidades de transporte de las personas, nada puede impedirles crear su propio crecimiento profusamente rentable.

Destrucción creativa. Como las palabras son baratas y las acciones caras, podría ser apropiado indicar qué implica y a qué conduce esta clase de pensamiento. Partamos por el principio: el cliente. Se puede demostrar que a los automovilistas les disgusta profundamente la molestia, el retraso y la experiencia de comprar gasolina. En realidad, las personas no compran gasolina. No pueden verla, degustarla, sentirla, apreciarla o realmente probarla. Lo que compran es el derecho a seguir conduciendo sus automóviles. La gasolinera es como un recaudador de impuestos a quien las personas están obligadas a pagar una cuota periódica como precio por usar sus autos. Esto hace de la gasolinera una institución básicamente impopular. Nunca llegará a ser popular o agradable, sólo menos impopular y menos desagradable.

Reducir completamente su impopularidad significa eliminarla. A nadie le gusta un recaudador de impuestos, ni siquiera uno jovial y simpático. A nadie le gusta interrumpir un viaje para comprar un producto fantasma, ni siquiera si lo compra a un guapo Adonis o una seductora Venus. De ahí que las empresas que trabajan en exóticos sustitutos del combustible, que eliminarán la necesidad de reabastecimientos frecuentes, están yendo directamente a los brazos abiertos de los irritados automovilistas.

Están surcando una ola de inevitabilidad, no porque estén creando algo que sea tecnológicamente superior o más sofisticado, sino porque están satisfaciendo una poderosa necesidad de los clientes. Además, están eliminando los olores nocivos y la polución del aire.

Una vez que las empresas petroleras reconozcan la lógica de satisfacción del cliente que hay detrás de lo que otro sistema de energía puede lograr, verán que no tienen más alternativa en cuanto a trabajar en un combustible eficiente y de larga duración (o en alguna forma de entregar los combustibles actuales sin molestar a los automovilistas) que la que tuvieron las grandes cadenas de alimentos respecto de entrar en el negocio de los supermercados o las empresas de tubos al vacío respecto de fabricar semiconductores. Por su propio bien, las empresas petroleras tendrán que destruir sus propios activos altamente rentables. Por más que lo deseen, no se salvarán de la necesidad de emprender esta forma de “destrucción creativa”.

Expreso la necesidad con tanta fuerza porque creo que los ejecutivos deben hacer un gran esfuerzo por liberarse de las formas convencionales. Hoy en día es demasiado fácil que una empresa o industria deje que su sentido de propósito sea dominado por las economías de la producción plena y desarrolle una orientación peligrosamente marcada hacia el producto. En pocas palabras, si los ejecutivos se dejan arrastrar, serán invariablemente arrastrados en la dirección de pensar que producen bienes y servicios, y no satisfacciones de los clientes. Aunque probablemente no llegarán tan bajo como para decir a sus vendedores, “Ustedes desháganse del producto; nosotros nos preocuparemos de las utilidades”, pueden estar, sin saberlo, practicando justamente esa fórmula para la decadencia fulminante. El destino histórico de una industria de crecimiento tras otra ha sido su suicida provincialismo ante el producto.

Peligros de I&D

Otro gran peligro para el crecimiento

continuo de una empresa surge cuando los altos ejecutivos están totalmente paralizados por las posibilidades de ganancias de la investigación y el desarrollo técnicos. Para ilustrar esto recurriré primero a una nueva industria –la electrónica– y luego volveré una vez más a las empresas petroleras. Al comparar un ejemplo nuevo con uno conocido, espero enfatizar el predominio y la capciosidad de esta arriesgada manera de pensar.

El marketing perjudicado. En el caso de la electrónica, el mayor peligro que enfrentan las sofisticadas nuevas empresas en este campo no es que no presten suficiente atención a la investigación y el desarrollo, sino que les presten demasiada. Y el hecho de que las empresas electrónicas de más rápido crecimiento deban su preeminencia a su fuerte énfasis en la investigación técnica no viene al caso en lo absoluto. Han saltado a la riqueza desde una súbita e inusualmente fuerte oleada de receptividad general hacia nuevas ideas técnicas. Además, su éxito se ha formado en el mercado virtualmente garantizado de los subsidios militares y con pedidos militares que, en muchos casos, antecedieron a la existencia de instalaciones para fabricar los productos. En otras palabras, su expansión ha carecido casi totalmente de esfuerzo de marketing.

Así, están creciendo bajo condiciones que se acercan peligrosamente a crear la ilusión de que un producto superior se venderá solo. No es de extrañar que, habiendo creado una empresa exitosa al fabricar un producto superior, los ejecutivos sigan orientándose al producto antes que a las personas que lo consumen. Esto da pie a la filosofía de que el crecimiento continuo es cuestión de la innovación y mejoramiento continuo del producto.

Una serie de otros factores tiende a reforzar y sostener esta creencia:

1. Debido a que los productos electrónicos son altamente complejos y sofisticados, las planas ejecutivas tienen un exceso de ingenieros y científicos. Esto crea un sesgo selectivo a favor de la investigación y la producción, a expensas

del marketing. La organización tiende a verse a sí misma como dedicada a producir cosas y no a satisfacer necesidades de los clientes. El marketing se trata como una actividad residual, “algo más” que debe hacerse una vez concluida la tarea vital de creación y fabricación de productos.

2. A este sesgo a favor de la investigación, desarrollo y fabricación de productos se agrega el sesgo a favor de lidiar con variables controlables. Los ingenieros y científicos se sienten cómodos en el mundo de las cosas concretas, tales como máquinas, tubos de ensayo, líneas de producción e incluso balances generales. Las abstracciones hacia las que se inclinan son aquellas que pueden ser sometidas a prueba o manipuladas en el laboratorio o, si esto no es factible, aquellas funcionales, como los axiomas de Euclides. En resumen, las planas ejecutivas de las nuevas empresas sofisticadas de crecimiento tienden a favorecer las actividades de negocios que se prestan al estudio cuidadoso, la experimentación y el control; es decir, las realidades concretas y comprobables del laboratorio, del taller y de los libros.

Las que salen perjudicadas son las realidades del *mercado*. Los consumidores son impredecibles, variados, volubles, estúpidos, miopes, obstinados y generalmente molestos. Esto no es lo que los ejecutivos que son ingenieros dicen, pero, en lo profundo de su conciencia, es lo que creen. Y esto explica su concentración en lo que conocen y en lo que pueden controlar; a saber, la investigación de producto, la ingeniería y la producción. El énfasis en la producción se vuelve particularmente atractivo cuando el producto puede fabricarse a costos unitarios decrecientes. No hay una manera más tentadora de ganar dinero que operar la planta a su máxima capacidad.

La excesiva orientación hacia la ciencia, la ingeniería y la producción de tantas empresas de electrónica funciona razonablemente bien, actualmente, porque están penetrando en nuevas fronteras en las que los servicios armados han abierto mercados virtualmente garantizados. Las empresas están en la

afortunada posición de tener que abastecer mercados, y no de buscarlos; de no tener que descubrir lo que el cliente quiere y necesita, sino de que éste se acerque voluntariamente con demandas específicas de nuevos productos. Si un equipo de consultores hubiese sido asignado especialmente para diseñar una situación de negocios que evite el surgimiento y desarrollo de un punto de vista de marketing orientado a los clientes, no habría logrado nada mejor que las condiciones recién descritas.

Tratamiento negligente. La industria del petróleo es un asombroso ejemplo de cómo la ciencia, la tecnología y la producción masiva pueden desviar a todo un grupo de empresas de su tarea principal. Al grado en que se estudia al consumidor (que no es mucho), el énfasis está siempre puesto en obtener información destinada a ayudar a las empresas petroleras a mejorar lo que ya están haciendo. Tratan de descubrir temas publicitarios más convincentes, campañas más eficaces de promoción de ventas, cuál es la participación de mercado de diversas empresas, qué le agrada o le desagrade a la gente respecto de los concesionarios de las estaciones de servicio y de las empresas petroleras, y así sucesivamente. Nadie parece tan interesado en investigar a fondo las necesidades humanas básicas que la industria podría tratar de satisfacer, como lo está en investigar las propiedades básicas de las materias primas que las empresas usan al tratar de entregar satisfacciones a los clientes.

Rara vez se formulan preguntas básicas sobre clientes y mercados. Estos últimos ocupan una posición de relegación. Se sabe que existen y que hay que ocuparse de ellos, pero no que ameriten mucha reflexión o atención dedicada. Ninguna empresa petrolera se entusiasma tanto con los clientes en su propia puerta como con el petróleo en el desierto del Sahara. Nada ilustra mejor el abandono del marketing como su tratamiento en la prensa de la industria.

El número centenario del *American Petroleum Institute Quarterly*, publicado en 1959 para celebrar el descubrimiento de petróleo en Titusville, Pennsylvania,

contenía 21 artículos que proclamaban la grandeza de la industria. Sólo uno de ellos hablaba de sus logros en marketing, y era sólo un registro pictórico de cómo había cambiado la arquitectura de las estaciones de servicio. El número también contenía una sección especial sobre “Nuevos horizontes”, dedicada a mostrar el brillante papel que el petróleo desempeñaría en el futuro. Cada referencia era fervientemente optimista, sin implicar ni una sola vez que el petróleo pudiera tener alguna competencia seria. Incluso la referencia a la energía atómica era un animado recuento de cómo el petróleo ayudaría a hacer de esa energía un éxito. No existía una sola aprensión de que la riqueza de la industria pudiera verse amenazada o un indicio de que un “nuevo horizonte” pudiera incluir nuevas y mejores formas de servir a los actuales clientes del petróleo.

Pero el ejemplo más revelador del tratamiento negligente que se da al marketing es otra serie especial de artículos breves sobre “El revolucionario potencial de la electrónica”. Bajo ese encabezamiento, la siguiente lista de artículos aparecía en la tabla de contenidos:

- “En busca de petróleo”
- “En operaciones de producción”
- “En procesos de refinación”
- “En operaciones de oleoducto”.

Resulta elocuente que cada una de las principales áreas funcionales de la industria es enumerada, *excepto* el marketing. ¿Por qué? O bien se cree que la electrónica no tiene potencial revolucionario para el marketing del petróleo (lo que es claramente incorrecto), o los editores olvidaron discutir el marketing (lo que resulta más probable e ilustra su condición de relegación).

El orden en el que se enumeran las cuatro áreas funcionales también revela la alienación de la industria petrolera con respecto al cliente. La industria implícitamente se define como empezando con la búsqueda de petróleo y terminando con su distribución desde la refinación. Pero me parece que la verdad es que la industria empieza con las necesidades del cliente por sus productos. Desde esa posición primaria su definición retrocede gradualmente

hacia áreas de importancia cada vez menor, hasta que finalmente se detiene en la búsqueda de petróleo.

El principio y el fin. Es vital que todos los ejecutivos entiendan la visión de la industria como un proceso de satisfacción del cliente, y no como uno de generación de productos. Una industria empieza con el cliente y sus necesidades, no con una patente, una materia prima o una habilidad de ventas. Dadas las necesidades del cliente, la industria se desarrolla hacia atrás, ocupándose primero de la *entrega* física de satisfacciones a los clientes. Luego retrocede aún más hasta la *creación* de las cosas que permiten alcanzar parcialmente esas satisfacciones. Cómo estos materiales se crean es indiferente al cliente, por lo que la forma particular de fabricación, procesamiento o lo que sea no puede ser considerada un aspecto vital de la industria. Por último, la industria retrocede aún más hasta la *búsqueda* de las materias primas necesarias para fabricar sus productos.

La ironía de algunas industrias orientadas a la investigación y el desarrollo técnicos es que los científicos que ocupan altos puestos ejecutivos son todo menos científicos cuando se trata de definir las necesidades y propósitos generales de sus empresas. Transgreden las dos primeras reglas del método científico: tomar conciencia y definir los problemas de sus empresas y luego elaborar hipótesis comprobables sobre cómo resolverlos. Sólo son científicos con las cosas convenientes, como los experimentos de laboratorio y de productos.

El cliente (y la satisfacción de sus necesidades más profundas) no es visto como “el problema”, no porque exista una creencia cierta de que tal problema no existe, sino porque toda una vida organizacional ha condicionado a los ejecutivos a mirar en la dirección opuesta. El marketing es así relegado.

No quiero decir que las ventas sean ignoradas; todo lo contrario. Pero, una vez más, ventas no es lo mismo que marketing. Como ya se dijo, las ventas se preocupan de los trucos y técnicas necesarios para que la gente intercambie su dinero por el producto. No se

preocupa de los valores que hay detrás del intercambio. Y no ve, como sí lo hace invariablemente el marketing, todo el proceso de negocios como un esfuerzo estrechamente integrado de descubrimiento, creación, estímulo y satisfacción de las necesidades de los clientes. El cliente es alguien “allá afuera” a quien, con la astucia apropiada, se le puede separar de su dinero.

De hecho, ni siquiera las ventas obtienen mucha atención en algunas empresas de mentalidad tecnológica. Puesto que existe un mercado virtualmente garantizado para su abundante flujo de nuevos productos, no saben realmente qué es un verdadero mercado. Es como si vivieran en una economía planificada, llevando rutinariamente sus productos de la fábrica a las tiendas. Su exitosa concentración en los productos tiende a convencerlos de la solidez de lo que han venido haciendo, y son incapaces de ver las nubes que se ciernen sobre el mercado.

•••

Hace menos de 75 años, los ferrocarriles estadounidenses gozaban de una férrea lealtad entre los astutos negociantes de Wall Street. Los monarcas europeos invertían fuertes cantidades en ellos. Se pensaba que todo aquel que pudiera reunir unos cuantos miles de dólares para invertirlos en acciones del ferrocarril sería bendecido con eterna riqueza. Ninguna otra forma de transporte podía competir con los ferrocarriles en rapidez, flexibilidad, durabilidad, economía y potencial de crecimiento.

En palabras de Jacques Barzun: “A principios de siglo eran una institución, una imagen del hombre, una tradición, un código de honor, una fuente de inspiración poética, una guardería de deseos juveniles, el más sublime de los juguetes y la más solemne máquina –aparte del coche fúnebre– que marca las épocas en la vida del hombre”⁶.

Aun después de la llegada de los automóviles, los camiones y los aviones, los magnates del ferrocarril mantuvieron una imperturbable confianza en sí mismos. Si usted les hubiera dicho hace 60 años que en 30 años estarían

en el suelo, arruinados, suplicando por subsidios gubernamentales, lo habrían creído loco de remate. Ese futuro simplemente no se consideraba posible. Ni siquiera era un tema de discusión, una pregunta que pudiera hacerse o un asunto que cualquier persona cuerda hubiera considerado digno de especulación. Sin embargo, muchas nociones “descabelladas” se aceptan ahora como un hecho –por ejemplo, la idea de cilindros metálicos de 100 toneladas que se deslizan suavemente por el aire a 20.000 pies de altura, transportando a 100 respetables y sensatos ciudadanos mientras beben un martini– y han asestado un duro golpe a los ferrocarriles.

¿Qué deben hacer específicamente otras empresas para evitar este destino? ¿Qué implica la orientación al cliente? Estas preguntas han sido respondidas en parte por el análisis y los ejemplos anteriores. Se necesitaría otro artículo para mostrar en detalle lo que se requiere para industrias específicas. En cualquier caso, debería ser obvio que construir una empresa eficazmente orientada a los clientes implica mucho más que buenas intenciones o trucos promocionales; involucra profundos temas de liderazgo y organización humana. Por ahora, permítame simplemente sugerir lo que parecen ser algunos requisitos generales.


El visceral sentido de grandeza. Obviamente, la empresa debe hacer lo que la supervivencia exige. Tiene que adaptarse a los requerimientos del mercado, y hacerlo más temprano que tarde. Pero la simple supervivencia es una aspiración a medias. Cualquiera puede sobrevivir de un modo u otro, incluso el vago de los barrios bajos. El truco es sobrevivir con gallardía, sentir el vibrante impulso del dominio comercial: no sólo experimentar el dulce sabor del éxito, sino tener un visceral sentido de grandeza empresarial.

Ninguna organización puede alcanzar la grandeza sin un vigoroso líder impulsado por una vibrante *voluntad de triunfar*. Un líder debe tener una visión de grandeza, una visión que pueda producir grandes cantidades de ansio-

sos seguidores. En los negocios, los seguidores son los clientes.

Para producir estos clientes, toda la corporación debe ser vista como un organismo de creación y satisfacción de clientes. Los ejecutivos deben verse a sí mismos no como generadores de productos, sino como proveedores de satisfacciones de valor creadoras de clientes. Deben empujar esta idea (y todo lo que significa y requiere) en cada rincón y rendija de la organización. Tienen que hacerlo continuamente y con un estilo que entusiasme y estimule a las personas en ella. Do lo contrario, la empresa será meramente un conjunto de piezas compartimentadas, sin un sentido de propósito o dirección que la consolide.

En resumen, la organización debe aprender a pensar en sí misma no como productora de bienes o servicios, sino como *compradora de clientes*, que hace las cosas que harán que la gente *quiera* hacer negocios con ella. Y el CEO tiene la ineludible responsabilidad de crear este ambiente, este punto de vista, esta actitud, esta aspiración. El CEO debe establecer el estilo de la empresa, su dirección y sus metas. Esto significa saber precisamente hacia dónde quiere ir y cerciorarse de que toda la organización esté entusiastamente consciente de dónde es eso. Éste es un primer requisito del liderazgo, porque *a menos que un líder sepa hacia dónde va, cualquier camino lo llevará hasta allí*.

Si cualquier camino sirve, lo mismo daría que el CEO hiciera su valija ejecutiva y se fuera a pescar. Si una organización no sabe o no le importa hacia dónde va, no necesita anunciarlo con una figura decorativa. Todos se darán cuenta rápidamente. 

1. Jacques Barzun, “Trains and the Mind of Man”, Holiday, febrero 1960.

2. Para más detalles, vea M.M. Zimmerman, *The Super Market: A Revolution in Distribution* (McGraw-Hill, 1955).

3. *Ibid.*, pp. 45–47.

4. John Kenneth Galbraith, *The Affluent Society* (Houghton Mifflin, 1958).

5. Henry Ford, *My Life and Work* (Doubleday, 1923).

6. Barzun, “Trains and the Mind of Man”.