

## La Miopía del mercado vista de nuevo

Original Theodore Levitt (1960) Revisión Carlos Jordana (2009)

*El artículo aquí reproducido “La Miopía del mercado”, se publicó por primera vez en 1960, cuando el profesor Levitt era todavía conferenciante de la Escuela de Administración de Empresas de Harvard. Desde entonces, se ha ido citando ampliamente, se le ha incluido en antologías vendiéndose más de 265.000 copias del mismo. Su éxito fenomenal se atribuyó al modo nuevo y estimulante en que se aconseja a las compañías para que se aseguren el crecimiento continuo y provocó su regreso a las páginas de la Harvard Business Review como un clásico en su género. A las conclusiones del artículo original del profesor Levitt, el profesor Jordana añade un comentario retrospectivo en el que analiza los usos y los abusos que se han hecho de él, describe sus numerosas interpretaciones y pondera las razones por las que ha tenido tanta difusión.*

Cada una de las principales industrias fue en un tiempo una industria de crecimiento, es la ley del ciclo de vida. Pero algunas de las que ahora están gozando de una racha de entusiasmo por su crecimiento están ya adentrándose en la etapa de conmovión muy cerca del umbral de la decadencia. Otras, de las que se piensa que son rancias y maduras industrias no han dejado de crecer. La razón por la que el crecimiento se ve amenazado, frenado o detenido *no* es la saturación del mercado. La razón es la falta de visión estratégica y el pensar que lo que nos permite ganar dinero hoy lo hará también en el futuro.

El fallo está en la cúspide, en los directivos y ejecutivos responsables de la estrategia, en los responsables del último análisis, los que se ocupan de los objetivos y las políticas de carácter general. Veamos dos ejemplos:

- Los ferrocarriles de los Estados Unidos no dejaron de crecer debido a una reducción de la necesidad de transporte de pasajeros y carga. De hecho esta no ha dejado de aumentar. Los ferrocarriles dejaron de crecer no porque esa necesidad haya sido satisfecha por otros (automóviles, camiones, aviones e incluso teléfonos e internet), sino porque no fue satisfecha por los ferrocarriles mismos. Dejaron que otros les quitaran los clientes porque daban por supuesto que estaban en el sector de los ferrocarriles y no en el del

transporte. La razón por la que se equivocaron al definir su industria fue que estaban orientados a los ferrocarriles en lugar de orientarse al transporte: pensaban equivocadamente en el producto y no en el cliente. La de Obama por revitalizar el sector con grandes inversiones en alta velocidad puede fracasar si se sigue con visión de producto y no de cliente....

- Hollywood escapó a duras penas de ser aniquilado por la televisión. De hecho, todas las compañías cinematográficas establecidas fueron sometidas a una reorganización radical. Algunas simplemente desaparecieron. Y todas ellas se vieron en aprietos no por las incursiones de la TV en su territorio, sino por su propia miopía. Como en el caso de los ferrocarriles, Hollywood definió incorrectamente su ramo. Pensaba que era el de las películas, cuando en realidad pertenecía al del espectáculo. El concepto “película” implicaba un producto específico, delimitado. Esto causó fatua satisfacción que desde un principio hizo que los productores consideraran la TV como una amenaza. Hollywood despreció y rechazó la TV, cuando debió haberla acogido como una oportunidad: la oportunidad de expandir con mayor alcance la industria del espectáculo.

Hoy, la TV es una industria mayor que lo que fue jamás la vieja industria cinematográfica definida en sentido estrecho. Si Hollywood hubiera pensado en los clientes (ofreciéndoles espectáculo), en lugar de pensar en el producto (hacer películas), ¿hubiera pasado por el purgatorio fiscal por el que pasó? Lo dudo. Lo que en último término salvó a Hollywood y provocó su resurgimiento en los 90 fue la ola de nuevos escritores, productores y directores jóvenes, cuyos anteriores éxitos en la televisión habían diezmado a las antiguas compañías cinematográficas y echado por tierra a los grandes personajes del cine. En 2009 estamos en lo mismo, la amenaza de internet es porque se sigue pensando en el producto, en ganar dinero con las fórmulas del pasado en lugar de visionar el futuro en términos de clientes, el exuberante crecimiento de la venta de poli tonos para móviles es demostración de que las oportunidades están aquí si sabemos verlas.

Hay otros ejemplos menos obvios, de industrias que han estado y están poniendo en peligro su futuro por definir incorrectamente sus objetivos y sus mercados. Más adelante examinaré más detalladamente algunos de ellos y analizaré el tipo de

política que lleva a situaciones difíciles. Por ahora será útil mostrar qué *puede* hacer una dirección interesada en el cliente, para mantener la expansión de una industria de crecimiento aun después de que se hayan agotado las oportunidades obvias. Hay tres ejemplos que han estado en el escenario desde hace largo tiempo. Son el nylon y el vidrio, en concreto, E.I. Dupont de Nemours & Company, Corning Glass Works y Gore-Tex.

Estas compañías tienen una gran competencia técnica. Su orientación no se pone en duda. Pero esto solo no explica su éxito. Después de todo, ¿quién estuvo más orgullosamente dedicada a su producto y fue más consciente de él que las antiguas compañías textiles de Nueva Inglaterra que han quedado totalmente aniquiladas? Los Dupont, los Corning o los Gore-Tex no deben primordialmente su éxito a su organización al producto o a la investigación, sino a que además han estado plenamente dedicadas al cliente. Su constante estar con el ojo avizor buscando nuevas oportunidades de aplicar su pericia técnica a la creación de productos que satisfagan al cliente, es lo que explica su prodigiosa creación de nuevos productos de éxito. Si no hubieran atendido al cliente con tan sutil dedicación, muchos de sus nuevos productos hubieran podido resultar inadecuados y sus métodos de venta inútiles.

La del aluminio también ha seguido siendo una industria en crecimiento, gracias a los esfuerzos de dos compañías, que deliberadamente se dedicaron a crear nuevas aplicaciones que satisficieran a los clientes. Sin la Kaiser Aluminium & Chemical Corporation y la Reynolds Metals Company, la demanda total de aluminio sería hoy enormemente menor.

Alguien podría objetar que es tonto comparar a los ferrocarriles con el aluminio, o a la cinematografía con el vidrio. ¿No son naturalmente tan versátiles el aluminio y el vidrio que necesariamente las industrias correspondientes tienen más oportunidades que los ferrocarriles y la cinematografía? Este punto de vista comete precisamente el error del que he estado hablando. Define con tanta estrechez una industria, o un producto, o un conjunto de conocimientos técnicos, que le garantiza una ancianidad prematura. Cuando hablamos de ferrocarriles, deberíamos asegurarnos de que nos estamos refiriendo al transporte. Como medios de transporte, los ferrocarriles tienen todavía una buena posibilidad de crecer considerablemente. No están limitados a la industria ferrocarrilera en cuanto a tal (aunque, en mi opinión, el transporte por vías férreas es potencialmente un medio de transporte mucho más poderoso de lo

que se cree generalmente). Lo que les falta a los ferrocarriles no es una oportunidad, sino algo de esa misma audacia e imaginación estratégica que los hizo grandes.

Las compañías de electricidad constituyen otra industria que ha estado encumbrada en un pedestal de invencible crecimiento. Pero un examen más detenido no es de ninguna manera igual de reconfortante. Tal vez hoy sean monopolios naturales, pero mañana podrían ser casos de muerte natural. Para evitar esta perspectiva también ellas tendrán que desarrollar baterías de combustible, energía solar y otras fuentes de energía. Para sobrevivir, ellas mismas tendrán que planear la desaparición de lo que ahora les da sus medios de subsistencia.

Creo en verdad, que no existe nada que se pueda llamar industria de crecimiento. Solo existen compañías organizadas y explotadas para crear y aprovechar oportunidades de crecimiento. Las industrias que creen estar montadas en una especie de escalera eléctrica de crecimiento automático invariablemente descienden hasta el estancamiento. La historia de cada una de las industrias “en crecimiento” que están muertas o moribundas, muestra un ciclo de engaño propio, con una copiosa expansión seguida de una desafortunada decadencia inadvertida.

Hay cuatro condiciones que usualmente garantizan este ciclo: la creencia de que una población creciente y más opulenta asegura el crecimiento; la creencia de que no existe ningún sustituto que pueda competir con el producto principal de la industria en cuestión; una fe excesiva en la producción en masa y en las ventajas de la rápida disminución de los costos por unidad al aumentar la producción, y, finalmente, la preocupación por un producto que se presta a experimentos científicos a mejorar y las reducciones del coste de fabricación, todo ello cuidadosa y hábilmente controlado.

Quisiera comenzar ahora a examinar con cierto detalle cada una de estas condiciones. Para armar mi argumentación de la manera más audaz posible, voy a ilustrar cada punto con una referencia a tres industrias: la del petróleo, la automotriz y la electrónica, particularmente la primera dado que abarca más años y ha sufrido más vicisitudes. No solo gozan las tres de una excelente reputación a los ojos del público en general, y de la confianza de los inversionistas más entendidos, sino que su administración se ha hecho famosa por su pensamiento progresista en esferas como el control financiero, la investigación de productos y la formación para cargos directivos. Si el desuso puede dejar baldadas incluso a estas industrias, entonces puede ocurrir en cualquier sector.

*El mito de la población*

La creencia de que una población en continua expansión y más opulenta asegura las utilidades, es sostenida con gran afecto por cada industria. Hace menos agudos los temores que todo el mundo siente con respecto al futuro, y que son muy comprensibles. Si los consumidores se están multiplicando, y además están comprando un volumen mayor del producto o servicio de una industria, ésta puede enfrentarse al futuro con una tranquilidad mucho mayor que si el mercado se estuviera contrayendo. Un mercado en expansión libera al fabricante de tener que pensar mucho o con la imaginación. Si su producto tiene un mercado que se está expandiendo automáticamente, no será necesario meditar mucho sobre la forma de expandirlo.

Uno de los ejemplos más interesantes de esto es la industria petrolera. Probablemente la más antigua industria de crecimiento espontáneo en los Estados Unidos, tiene una historia envidiable. Aunque actualmente hay algunas aprensiones en torno a su tasa de crecimiento y sobre cuánto duraron las reservas, la industria misma tiende al optimismo.

Pero yo creo que se puede demostrar que esta industria está sufriendo un cambio fundamental, aunque típico. No solo está dejando de ser la industria de crecimiento automático, sino que tal vez esté decreciendo, de hecho, en relación con otras industrias. A pesar de que actualmente hay un desconocimiento generalizado de esto, creo que dentro de 25 años la industria petrolera podría hallarse en una situación muy parecida, de glorias pasadas, a la que tienden ahora los ferrocarriles de USA. Pese a su labor de vanguardia en el desarrollo y la aplicación del método del valor actual para evaluar las inversiones, lo mismo que en el terreno de las relaciones con los empleados y en el trabajo con los países en vías de desarrollo, la industria petrolera constituye un triste ejemplo de cómo la propia satisfacción y la obstinación pueden empeñarse en convertir la oportunidad en una situación casi, si no es que totalmente, desastrosa.

Una de las características de esta y otras industrias que han crecido con mucha firmeza en las benéficas consecuencias de la expansión demográfica y de la demanda de crudo, y que son al mismo tiempo industrias con un producto genérico del que parece no existir un sustituto competitivo, es que las diferentes compañías han

tratado de superar a sus competidores mejorando eso mismo que ya están haciendo. Me parece que es significativo, por ejemplo, que desde que John D. Rockefeller envió a China lámparas de queroseno como regalo, la industria petrolera no haya hecho nada por su producto. La máxima mejora individual, el desarrollo del tetraetilo de plomo, se realizó fuera de la industria: fue obra de General Motors y Dupont. Las grandes contribuciones de la industria misma están reducidas a la tecnología de la explotación, la producción y la refinación del petróleo.

En otras palabras, los esfuerzos de esta industria se han concentrado en mejorar la *eficiencia* en la obtención y elaboración de su producto y no, realmente, en mejorar el producto genérico o su marketing. Más aun, su principal producto ha sido definido en los términos más estrechos posibles: gasolina y no energía, combustible o transporte. Esta actitud ayuda a asegurar que:

- Las grandes mejoras de la calidad de la gasolina tiendan a no tener su origen en la industria del petróleo. También el desarrollo de combustibles alternativos superiores proviene de fuera de la industria petrolera.
- Las grandes innovaciones en la comercialización del combustible tengan su origen en pequeñas compañías petroleras cuya preocupación principal no es la producción ni la refinación. A estas compañías se debe la introducción de las gasolineras de bombas múltiples, que han puesto atinadamente el énfasis en una disposición espaciosa y limpia de sus establecimientos, en un servicio rápido y eficiente, en una gasolina de buena calidad a precios bajos, en una oferta complementaria de servicios de conveniencia y para el automóvil...

Así pues, la industria petrolera se está buscando problemas por parte de otras industrias. Más pronto o más tarde, en un país de ávidos inventores y empresarios, tendrá que presentarse una amenaza.

#### *La idea del carácter indispensable de un producto*

Además, la industria petrolera está bastante convencida de que no existe ningún sustituto que pueda competir con su principal producto, la gasolina en el corto plazo, o de que, si lo hay, seguiría siendo un derivado del petróleo crudo, como el aceite diesel o el combustible de queroseno para motores de retroimpulso o un complemento como los motores híbridos.

En este supuesto el pensamiento se deja guiar, en muy alto grado, por el deseo. El problema es que la mayoría de las compañías refinadoras posee grandes reservas de petróleo. Estas no tienen valor si no hay un mercado de productos en los que pueda convertirse el petróleo; y de aquí la tenaz creencia en que van a continuar siendo competitivamente superiores los combustibles automotrices hechos a base de petróleo.

Esta idea persiste a pesar de todos los datos históricos en contra. Los datos no solo hacen ver que el petróleo nunca ha sido un producto superior para ningún fin durante mucho tiempo, sino que además demuestran que en realidad la industria del petróleo nunca fue una industria de crecimiento. Ha consistido en una sucesión de industrias diferentes que pasaron por el ciclo histórico usual de crecimiento, madurez y decadencia. Su supervivencia global se debe a una serie de escapes milagrosos de un desuso total, de aplazamientos inesperados y en el último momento del desastre total. Voy a esbozar solamente los episodios principales.

Primero, el petróleo era fundamentalmente una medicina. Pero, aun antes de que se acabara esa moda, la demanda aumentó enormemente por el empleo del petróleo en las lámparas de queroseno. La perspectiva de alimentar todas las lámparas del mundo originó una extravagante promesa de crecimiento. Esta perspectiva era análoga a la que sostiene actualmente la industria en lo tocante a la gasolina, pensando en la demanda de motores baratos de combustión cuando las naciones subdesarrolladas tengan un automóvil en cada familia.

En los días de la lámpara de queroseno, las compañías petroleras competían entre sí y contra el alumbrado de gas tratando de mejorar las características lumínicas del queroseno. Entonces sucedió, de repente, lo imposible: Edison inventó una lámpara que era totalmente independiente del petróleo. De no haber sido por el creciente empleo del queroseno para estufas, la lámpara incandescente hubiera acabado por completo con el petróleo como industria de crecimiento en esa época. El petróleo hubiera servido como grasa para ejes, y poco más.

Entonces sobrevino de nuevo el desastre y su aplazamiento. El éxito logrado en perfeccionar sistemas de calefacción central casera a base de carbón volvió obsoleta la estufa de petróleo. Mientras la industria se estaba tambaleando, apareció el impulso más magnífico que ha tenido hasta la fecha: el motor de combustión interna,

inventado también por personas extrañas a esta industria. Y entonces, cuando comenzó finalmente a estabilizarse la prodigiosa expansión de la demanda de gasolina allá por el decenio de 1920, ocurrió un nuevo escape milagroso: el calefactor central de petróleo. Una vez más, el invento y perfeccionamientos realizados por un extraño a la industria le permitieron escapar al desastre. Y, cuando comenzó a debilitarse ese mercado, la demanda de gasolina de aviación vino al rescate. La expansión de la aviación civil, la conversión de los ferrocarriles al diesel y la explosiva demanda de autos y camiones de carga mantuvo acelerado el crecimiento de la industria petrolera.

Entretanto, la calefacción central a base de petróleo, cuyo potencial para causar un auge acababa apenas de ser proclamado, se encontró con una severa competencia, por parte del gas natural. Aunque las mismas compañías petroleras eran las dueñas del gas que ahora estaba compitiendo con su petróleo, la industria no fue la que originó la revolución del gas natural ni, hasta la fecha, ha sacado grandes utilidades del hecho de poseer el gas. La revolución del gas fue obra de las recién creadas compañías de suministro por tubería, que comercializaron el producto con ardiente empeño. Estas compañías iniciaron una magnífica industria nueva, primero contra el consejo y después contra la oposición de las compañías petroleras.

Por la lógica misma de la situación, las propias compañías petroleras deberían haber hecho la revolución del gas: no solo eran dueñas de éste, sino que eran las únicas que tenían experiencias en la tecnología y en el transporte de gaseoducto, las únicas que tenían experiencia en el manejo, lavado y empleo del gas, y comprendían los problemas de la calefacción. Pero en parte porque sabían que el gas natural iba a competir con su venta de petróleo para calefacción, las compañías petroleras hicieron mofa sin consideración alguna del potencial del gas.

La revolución fue iniciada finalmente por funcionarios petroleros a cargo de los oleoductos, quienes, ya que no pudieron persuadir a sus compañías de que deberían dedicarse al gas, se salieron de ellas y organizaron las compañías de transporte de gas por tubería, que tuvieron un auge espectacular. Incluso después que su éxito fue dolorosamente patente para las compañías petroleras, éstas no se dedicaron al transporte por gaseoducto. El negocio que debería haber sido suyo cayó en manos de otros. Lo mismo que en el pasado, la industria estaba cegada por su estrecha atención a un producto específico y al valor de sus reservas. Les prestó poco o ninguna atención a las necesidades o preferencias fundamentales de sus clientes.



Los directores de la industria no pueden ver un gran motivo de consuelo hoy día en la rápida expansión de la industria petroquímica, otra idea de aplicación del petróleo que tampoco se originó en las principales compañías. La producción estadounidense total de productos petroquímicos equivale a alrededor del 2% (por volumen) de la demanda de todos los productos del petróleo. Aunque se prevé actualmente que la industria petroquímica va a crecer alrededor del 10% anual, este hecho no va a compensar otras maneras de expansión del consumo del petróleo.

La del petróleo nunca fue una industria de fuerte crecimiento constante. Ha crecido espasmódicamente, salvada siempre milagrosamente por innovaciones y productos perfeccionados que no son obra suya. La razón de que no haya crecido con un progreso uniforme es que cada vez que pensaba tener un producto superior que estaba a salvo de sustitutos competitivos, resultaba que ese producto era inferior y estaba notablemente sujeto a quedar en desuso. Hasta ahora, la gasolina (por lo menos como combustible para automóviles) ha escapado a ese destino: pero podría estar también viviendo sus últimos momentos.

El punto al que va todo esto es que no hay ninguna garantía contra la posibilidad de que un producto caiga en desuso. Si la investigación propia de una compañía no lo vuelve obsoleto, la de otra lo hará. A no ser que una industria tenga una suerte especialmente buena, como ha sucedido con el petróleo, hasta ahora, fácilmente puede hundirse en un mar de cifras rojas, exactamente como les ha pasado a los ferrocarriles, a las cadenas de pequeñas tiendas de abarrotes, a la mayoría de las grandes compañías cinematográficas y a muchas otras industrias.

La mejor forma de que una compañía tenga buena suerte, es que fragüe su propia suerte. Para eso se necesita saber qué es lo que hace que una industria tenga éxito. Uno de los mayores enemigos de ese conocimiento es la producción en masa.

#### Las presiones de la producción

Las industrias de producción en masa son movidas por un gran impulso a producir tanto cuanto puedan. La perspectiva de una acentuada disminución de los costes al aumentar la producción es más de lo que pueden resistir comúnmente las compañías. Las posibilidades de ganar parecen espectaculares. Todos los esfuerzos se concentran en la producción. El resultado es que se descuida el marketing.

John Kenneth Galbraith sostiene que sucede exactamente lo contrario. La producción es tan prodigiosa, que todos los esfuerzos se concentran en tratar de deshacerse de ella. Dice que esto explica los anuncios cantados, la profanación de las campañas con anuncios y otras prácticas despilfarradoras y vulgares. Galbraith puso el dedo en un elemento verdadero, pero se le escapó el punto estratégico. La producción en masa sí genera realmente una gran presión tendiente a “desplazar” el producto. Pero donde se pone comúnmente el acento es en la venta, no en el marketing. El marketing, que es un proceso más refinado y complejo, pasa desapercibido.

La diferencia entre el marketing y la venta es más que semántica. La venta pone el énfasis en las necesidades del vendedor, el marketing en las del comprador. La venta está preocupada por la necesidad del vendedor en convertir su producto en dinero efectivo, el marketing por la idea de satisfacer las necesidades del cliente por medio del producto y de todo el cúmulo de cosas que están conectadas con su creación, distribución y, finalmente, consumo. En contraste, una compañía que realmente tenga una mentalidad de marketing trata de crear bienes y servicios que satisfagan valores y que los consumidores deseen comprar. Lo que ofrece en venta no solo incluye el producto o servicio genérico, sino también el modo de ponerlo a disposición del cliente, bajo qué forma, cuándo, en qué condiciones y a qué precios relativos. El vendedor se orienta por el comprador, de tal forma que el producto se convierte en consecuencia del esfuerzo de marketing, y no al revés.

Esto puede parecer una regla elemental de los negocios, pero eso no impide que sea violada en gran escala. Ciertamente es violada más veces que acatada. Tomemos por ejemplo la industria automovilística.

En este ramo es donde la producción en masa es más famosa, más venerada y causa el mayor impacto en la sociedad entera. La industria vinculó su fortuna a la inmisericorde exigencia del cambio anual de modelo, política que hace de la dedicación al cliente una necesidad especialmente imperiosa. En consecuencia, las compañías automotrices gastan cada año millones de dólares en la investigación del consumidor. Pero el hecho de que los nuevos autos compactos se vendieran tan bien el primer año que aparecieron indica que las enormes investigaciones de Detroit no lograron revelar, durante mucho tiempo, lo que realmente quería el cliente. Detroit no se persuadió de que el comprador quería algo distinto de lo que le había estado ofreciendo, hasta que perdió millones de clientes en beneficio de fabricantes de autos pequeños.

¿Cómo fue posible que se perpetuara tanto tiempo este increíble rezago con respecto a los deseos de los consumidores? La respuesta es que Detroit nunca investigó realmente los deseos de sus compradores. Únicamente investigaba sus preferencias entre los productos y elementos que ya había decidido ofrecerles. Ocasionalmente, también le ha prestado atención al financiamiento, pero más con el objeto de vender que de capacitar al cliente para comprar.

En cuanto a ocuparse de otras necesidades de los clientes, no se está haciendo lo bastante como para ponerlo por escrito.

El atractivo de hacer utilidades que encierra la producción en masa tiene obviamente un lugar en la planeación y en la estrategia de la administración de las empresas, pero siempre tiene que venir *después* de una seria meditación sobre el cliente. Esta es una de las lecciones más importantes que podemos aprender del comportamiento contradictorio de Henry Ford. En cierto sentido, Ford fue a la vez el comercializador más brillante y el más insensato de toda la historia de los Estados Unidos. Fue insensato porque se negó a darle al cliente otra cosa que no fuera un automóvil negro. Fue brillante porque creó un sistema de producción diseñado para adaptarse a las necesidades del mercado. Habitualmente lo celebramos por una razón falsa su genialidad como productor. Su verdadera genialidad fue el marketing. Pensamos que pudo reducir su precio de venta y, por lo tanto, vender millones de autos de 500 dólares porque su invento de la línea de montaje había reducido los costos. En realidad inventó la línea de montaje porque había llegado a la conclusión de que a 500 dólares podía vender millones de automóviles. La producción en masa fue el *resultado*, y no la causa, de sus precios bajos Ford recalcó repetidas veces este punto, pero una nación de directores de empresas interesados en la producción se niega a escuchar la gran lección que nos enseñó.

Las tentadoras posibilidades de hacer ganancias que ofrece un bajo costo de producción por unidad tal vez sean la causa más seria que puede tener una compañía para engañarse a sí misma, particularmente una compañía “de crecimiento” en la que la aparente seguridad de la expansión de la demanda ya de suyo tiende a impedir una preocupación adecuada por la importancia del marketing y del cliente. La industria de crecimiento tiene los ojos puestos con tanta firmeza en su propio producto, que no ve que se está anquilosando.

El ejemplo clásico de este fenómeno es la industria del látigo para calesas. Ningún volumen de producción hubiera podido suspender su sentencia de muerte. Pero si esta industria se hubiera definido a sí misma como parte del ramo del transporte, y no como industria del látigo para calesas, podría haber sobrevivido. Hubiera hecho aquello que siempre conlleva la supervivencia: cambiar. Incluso si solo hubiera definido su ramo como el suministro de un estimulante o catalizador de una fuente de energía podría haber sobrevivido convirtiéndose en fabricante de correas de ventiladores o de depuradores de aire.

Lo que podría constituir algún día un ejemplo aún más clásico es, una vez más, la industria del petróleo. Habiendo dejado que otros le robaran maravillosas oportunidades (el gas natural, mencionado anteriormente, los combustibles para proyectiles y los lubricantes para motores de retro impulso), sería de esperar que hubiera tomado medidas para evitar que eso volviera a suceder. Pero no fue así. Se están produciendo extraordinarios nuevos perfeccionamientos de sistemas de combustible destinados, concretamente, a impulsar automóviles. No sólo esa labor de perfeccionamiento está concentrada en empresas que no pertenecen a la industria petrolera, sino que ésta se desentiende de ella, casi sistemáticamente, satisfecha y segura en su dichoso matrimonio con el petróleo. Es una repetición de la historia de la lámpara de queroseno contra la lámpara incandescente. La industria petrolera está tratando de mejorar los combustibles hidrocarburos, en lugar de desarrollar combustibles que se adapten mejor a las necesidades de sus clientes, ya sean o no elaborados de diversa forma y con materias primas distintas del petróleo.

#### La fijación de la investigación y el desarrollo

Otro gran peligro para la continuación del crecimiento de una empresa se presenta cuando su dirección está encandilada totalmente por las posibilidades de ganancias que encierran la investigación y el desarrollo. Para ilustrar este punto, voy a referirme primero a una nueva industria, la electrónica. El mayor peligro que acecha a las brillantes nuevas compañías de este ramo no consiste en que no le estén prestando suficiente atención a la investigación y el desarrollo, sino en que le están dedicando demasiada atención. Y el hecho de que las compañías electrónicas que están creciendo con mayor rapidez le deban su preeminencia al fuerte acento que ponen en la investigación técnica, no viene al caso aquí. Dieron un salto a la opulencia apoyados en el auge repentino de una receptividad general

extraordinariamente fuerte de las ideas técnicas nuevas. Además, su éxito se plasmó en el mercado, virtualmente garantizado, de los subsidios militares, y a base de pedidos militares que en muchos casos eran de hecho anteriores a la existencia de las fábricas que iban a hacer los productos. En otras palabras, su expansión ha crecido casi por completo de un esfuerzo de marketing.

Así, se están expandiendo en condiciones que se acercan peligrosamente a la ilusión de que un producto superior se vende por sí mismo. Habiendo creado una compañía de gran éxito por fabricar un producto superior, no debe sorprender que la dirección siga estando dedicada al producto en lugar de a la gente que lo consume. Se forma entonces la idea de que la continuación del crecimiento depende de continuar innovando y mejorando el producto. Otros factores más tienden a consolidar y sostener esta creencia.

Dado que los productos electrónicos son sumamente complicados y refinados, la dirección de las empresas se llena, en sus puestos altos, de ingenieros y científicos. Esto crea un sesgo selectivo a favor de la investigación y de la producción, a expensas del marketing. La organización tiende a verse a sí misma como fabricante de cosas, más que como satisfactoria de las necesidades de sus clientes. Se trata al marketing como una actividad residual, como “algo más” que debe hacerse una vez completada la tarea vital de crear y elaborar el producto.

A este sesgo a favor de la investigación, desarrollo y fabricación del producto se añade el sesgo a favor de ocuparse de las variables controlables. Los ingenieros y científicos se sienten en su medio en el mundo de las cosas concretas, como máquinas, tubos de ensayo, líneas de producción e incluso balanzas. Las abstracciones por las que sienten afecto son aquellas que se prestan a prueba y a la manipulación en el laboratorio o, si no pueden ser sometidas a una prueba de laboratorio, son por lo menos funcionales, como los axiomas de Euclides. En resumen, la administración de las nuevas compañías de brillante crecimiento tiende a favorecer las actividades industriales que se prestan a un cuidadoso estudio, experimentación y control: las realidades sólidas y prácticas de laboratorios, el taller y los libros.

Lo que recibe menos atención de la debida son las realidades del mercado. Los consumidores son caprichosos, difieren en sus preferencias, son veleidosos, miopes,

tercos y, en general, molestos. No dicen esto los ingenieros-directores, pero es lo que creen en el trasfondo de su conciencia. Y esto explica que se concentren en lo que saben y pueden controlar: la investigación, ingeniería y fabricación del producto. El énfasis en la producción adquiere un atractivo particular cuando es posible hacer el producto a costes unitarios cada vez menores. No hay una forma más seductora de ganar dinero que la de operar la fábrica a toda su capacidad.

Ahora está funcionando razonablemente bien la dedicación de tantas compañías electrónicas a la ciencia, a la ingeniería y a la producción, con su predominio de los puestos directivos, porque están penetrando esforzadamente en nuevos territorios vírgenes y tienen sus mercados prácticamente asegurados. Las compañías electrónicas están en la feliz situación de tener que llenar los mercados, y no de hallarlos; de no tener que descubrir qué necesita y quiere el cliente, sino de contar con una clientela que voluntariamente viene con demandas específicas de nuevos productos. Si se hubiera creado un equipo de consultores con el fin único de idear una situación comercial calculada de tal forma que se impidiera que surgiera y se desarrollara un marketing interesado en el cliente, no hubiera podido producir nada mejor que las condiciones que acabo de describir.

La ironía de algunas industrias interesadas en la investigación y el desarrollo técnico es que los científicos que ocupan los altos puestos directivos son totalmente acientíficos cuando se trata de definir las necesidades y los fines generales de sus compañías. Violan las dos primeras reglas del método científico: darse cuenta de los problemas de sus compañías y definirlos, y formular entonces hipótesis comprobables para resolverlos. Sólo son científicos en las cosas que les son cómodas, como el laboratorio y los experimentos con el producto que se fabrica.

La razón de que no consideren como “el problema” al cliente (y a la satisfacción de sus necesidades) no es que haya en ellos una cierta creencia de que no existe ese problema, sino que toda una vida pasada en la organización ha condicionado a los directivos y gerentes a volver los ojos en la dirección contraria. El marketing es un hijastro.

No quiero decir que desdeñen las ventas. Lejos de eso. Pero, una vez más, ventas no es lo mismo que marketing. La venta no se ocupa de los valores en que consiste esencialmente el intercambio. Y, a diferencia de lo que hace invariablemente el

marketing, la venta no ve el proceso comercial entero como formado por un esfuerzo estrechamente integrado por descubrir, crear, despertar y satisfacer las necesidades de los clientes.

Evitar el destino de los ferrocarriles

Aun después de la llegada del automóvil, el camión de carga y el avión, los magnates ferrocarrileros conservaron imperturbables la confianza en sí mismos. Si alguien les hubiera dicho hace 60 años que en 30 años más se encontrarían derribados en el suelo, en quiebra y suplicando al gobierno que les concediera subsidios, hubiera pensado que esa persona estaba totalmente loca. La idea misma era demencial. No obstante, muchas ideas locas se aceptan ahora y se dan por hecho - por ejemplo, la idea de un tubo de metal que se desplace suavemente por el aire, muy por encima de la tierra, cargado de 100 ciudadanos cuerdos y sólidos que beben tranquilamente sus martinis - y les han asestado crueles golpes a los ferrocarriles. En Europa el TGB les ha dado una nueva vida, en USA aún no.

¿Qué deben hacer concretamente otras compañías para evitar ese destino?

Es evidente que la compañía tiene que hacer lo que exija la supervivencia. Tiene que adaptarse a las exigencias del mercado, y debe hacerlo más pronto que más tarde. Pero la mera supervivencia es una aspiración mediocre. Lo importante no es simplemente experimentar el suave aroma del éxito, sino gustar la honda sensación de la grandeza empresarial.

Ninguna institución puede lograr la grandeza sin un dirigente vigoroso a quien impulse hacia delante su propio deseo ardiente de triunfar. Debe tener una visión de grandeza, una visión que sea capaz de producir grandes números de seguidores afanosos. En los negocios, los seguidores son los clientes.

Para crear esta clientela, la compañía entera debe ser considerada como un organismo que crea clientes y los satisface. La dirección de la empresa no debe considerarse a sí misma como una productora de productos, sino como suministradora de satisfacciones de valores que creen una clientela. Debe meter esa idea (y todo lo que significa y exige) hasta en los rincones más recónditos de la institución. Tiene que hacerlo en forma constante y con ese ardimiento que excita y estimula a las personas que forman parte de la compañía. De otra suerte, la compañía no será más

que una serie de compartimientos, sin un sentido de propósito o dirección que la consolide para su estabilidad.

En resumen, la institución debe aprender a no pensar en sí misma como productora de bienes o servicios, sino como *compradora de clientes*, como creadora de aquellas cosas que harán que la gente *quiera* hacer negocios con ella. Y el director en jefe tiene la ineludible responsabilidad de crear este ambiente, este punto de vista, esta actitud, esta aspiración. El mismo es quien debe establecer el estilo, la dirección y los objetivos de la compañía. Esto significa que tiene que saber con precisión a donde quiere llegar y asegurarse de que la institución toda sepa dónde está esa meta y se entusiasme con ella. Este es el primer requisito del liderazgo porque, si no sabe a donde se dirige, cualquier camino que tome será igual.

Si cualquier camino da lo mismo, ya podría el director empaquetar su portafolios de productos e irse de pesca. Si una institución no sabe o no le importa a dónde va, no necesita anunciar ese hecho con una figura simbólica. Todo el mundo lo notará pronto.

#### Comentario retrospectivo

En el transcurso de los últimos 15 años, el artículo “La miopía del mercado” se ha creado una hueste de leales partidarios, para no mencionar un ejército de improbables aliados. Su consecuencia más común y, creo, la de mayor influjo, ha sido la forma como ciertas compañías se preguntaron seriamente, por primera vez, en qué consistía su negocio en realidad.

Las consecuencias estratégicas de este cuestionamiento han sido dramáticas en muchos casos. El más conocido de ellos es, obviamente, la transición de pensar en sí misma como industria del petróleo a concebirse como parte de la industria de los energéticos. Los resultados financieros han sido espectaculares en algunos casos (el participar ahora en el carbón, por ejemplo) y terribles en otros (en términos del dinero y tiempo dedicados hasta este momento a investigar la batería de combustible). Otro ejemplo de éxito es el de una compañía que tenía una gran cadena de zapaterías al por menor y que se redefinió a sí misma como vendedora al por menor de una gran diversidad de productos especiales de consumo de precio



módico y frecuente compra. El resultado fue una increíble expansión del volumen, de las ganancias y del rendimiento del activo.

Algunas compañías se preguntaron a sí mismas, también por primera vez, si deseaban dominar ciertas tecnologías y buscarles después un mercado, o dominar mercados y buscarles productos y servicios que satisficieran a los clientes.

Estos ejemplos ilustran los resultados de “la miopía del mercado” para la política empresarial. En el plano de la explotación ha habido, creo yo, una mayor sensibilidad a los clientes y a los consumidores. Los departamentos de investigación y desarrollo han cultivado una mayor dedicación externa hacia los usos, los usuarios y los mercados, equilibrando así el énfasis unilateral que ponían anteriormente en lo interno, en los materiales y métodos; la dirección superior ha caído en la cuenta de que era necesario tratar con más buena voluntad que antes a los departamentos de marketing y ventas; los departamentos financieros se muestra ahora más receptivos a la legitimidad de los presupuestos para la investigación de mercados y experimentación en marketing, y los vendedores han recibido adiestramiento mejor para que escuchen y comprendan las necesidades y problemas de los clientes, en lugar de reducirse a forzar la compra del producto.

Mi impresión es que el artículo causó mayor impacto en las compañías de productos industriales que en las de consumo, tal vez porque las primeras estaban más atrasadas en lo que a pensar en el cliente se refiere. Este rezago se debe cuando menos a dos razones: las compañías de productos industriales tienden a tener un coeficiente mayor de capital y, en el pasado por lo menos, han tenido que apoyarse mucho en la comunicación personal del carácter de lo que estaba haciendo y vendiendo. Vale la pena explicar estos puntos.

Las empresas en que prepondera el capital tienen una preocupación comprensible por las magnitudes, especialmente cuando, una vez invertido el capital, no es fácil moverlo, manipularlo o modificarlo para producir una variedad de productos: ejemplos las fábricas de productos químicos, las acererías, las aerolíneas y los ferrocarriles. Es comprensible que busquen los grandes volúmenes y la máxima eficiencia de explotación para amortizar el equipo y pagar los costes de operación. Sin embargo, una vez que de manera espectacular se ha llamado su atención a la idea de segmentos, sectores y clientes, los directores de las empresas con un alto

coeficiente de capital han mostrado una mayor sensibilidad a la necesidad de equilibrar su ineludible preocupación por pagar sus cuentas, o por llegar al punto muerto, con el hecho de que la mejor manera de lograrlo podría ser prestarle mayor atención a segmentos, sectores y clientes.

La segunda razón por la que probablemente las compañías de productos industriales se han dejado influir más por el artículo, estriba en que en el caso de los productos o servicios industriales más técnicos, la necesidad de comunicar claramente a los presuntos clientes las características del producto o del servicio tiene como resultado un gran esfuerzo de venta cara a cara. Pero, precisamente por ser tan complicado el producto, esta situación produce vendedores que conocen más al producto que al cliente, que tienen más aptitud para explicar qué tienen que ofrecer y qué puede hacer ese producto, que para enterarse de cuáles son las necesidades y los problemas del cliente. El resultado ha sido una estrecha dedicación al producto, en vez de una liberadora dedicación al cliente... y el servicio ha sufrido con frecuencia. Claro está que los vendedores decían: “Tenemos que proporcionar servicio”, pero tendían a definir el servicio mirándose en el espejo, en lugar de asomarse a la ventana. *Pensaban* que estaban asomándose a la ventana y viendo al cliente, pero en realidad veían en el espejo el reflejo de los propios prejuicios de su inclinación al producto, en lugar de ver un reflejo de las situaciones de sus clientes. Han sucedido muchas cosas raras desde que apareció el artículo:

- En algunas compañías se desarrolló lo que yo denomino manía mercadotécnica: han adquirido una sensibilidad obsesiva al antojo más pasajero de los clientes. Empresas de producción en masa se han convertido entonces en remedos talleres que hacen trabajos individuales según especificaciones, con consecuencias para costes y precios que superan en mucho la disposición de los clientes a comprar el producto.
- La dirección ha expandido las líneas de productos y ha añadido nuevas líneas de explotación sin haber establecido primero sistemas de control adecuados al funcionamiento eficiente de una operación más complicada.
- Se han expandido repentina y rápidamente el personal de marketing y sus presupuestos de investigación, sin haber obtenido antes un apoyo suficiente de la organización y sin producir después suficientes resultados.
- Algunas compañías que están organizadas funcionalmente se han convertido en instituciones basadas en el producto, la marca o el mercado, esperando

resultados instantáneos y milagrosos. El resultado ha sido ambigüedad, confusión, frustración, rencillas internas, pérdidas y, finalmente, un regreso al sistema funcional, lo que hizo más que empeorar la situación.

- Algunas compañías han tratado de servir a los clientes mediante la creación de productos o servicios complicados y bellamente eficientes, que los clientes o bien son incapaces de utilizar o bien son demasiado opuestos al riesgo como para adoptarlos: en efecto, existen ahora palas de vapor para gente que no ha aprendido aun a manejar el azadón. Este problema se ha estado repitiendo una y otra vez en las llamadas industrias de servicios (servicios financieros, compañías de seguros, servicios a base de computadoras) y en las compañías estadounidenses que venden en las economías menos desarrolladas.

“La miopía del mercado” no pretendía ser un análisis o siquiera una receta; pretendía ser un manifiesto. No pretendía adoptar una posición equilibrada. Ni tampoco era una idea nueva: otras personas habían trabajado con más originalidad y equilibrio sobre “la noción del marketing”. Pero el esquema vinculaba más estrechamente el marketing a la órbita interna de la política comercial.

Pero ¿a qué se debe la enorme popularidad de lo que en realidad era una idea preexistente tan simple? ¿A qué se debe que, por todo el mundo, haya atraído a investigadores, a gerentes y directores implacablemente medidos y a altos funcionarios públicos, todos habituados a un cálculo de equilibrio y ponderación? ¿Se debe a que los ejemplos concretos, reunidos para ilustrar una idea sencilla, y presentados con una cierta atención al aspecto literario, comunican mejor las ideas que un voluminoso razonamiento analítico? ¿Se debe a que las afirmaciones provocativas son más recordables y persuasivas que las explicaciones medidas y equilibradas, independientemente de cómo sea el auditorio? ¿Se debe a que el carácter del mensaje es en el mismo grado el mensaje y su contenido? En todo caso, ¿No era simplemente una tonada diferente, sino una nueva sinfonía? No lo sé.

Una última reflexión. La era de piedra no acabó porque se acabara la piedra sino porque apareció el metal, la iluminación por antorchas no se acabó porque acabara el fuego sino porque apareció la electricidad y la era del petróleo no se acabará porque se acabe el petróleo...

¿Qué podemos aprender para nuestra industria?