

"La miopía en el marketing"

Aproximación a la lectura

Esta lectura es una adaptación del artículo de Theodore Levitt titulado "Marketing myopia" y publicado en 1960 en la Harvard Business Review (julio-agosto, pág. 45-56).

Todas las empresas tienen un ciclo de vida: se crean, crecen, llegan a la madurez y, en caso de que no se gestionen correctamente, caen en el declive. Este artículo explica cómo mantener la empresa lejos del declive, aprovechando todas las oportunidades que presenta el mercado.

Entre las ideas expuestas por T. Levitt destaca la orientación de la empresa al mercado en lugar de optar por las que se basan únicamente en el producto.

Marketing y miopía

Tradicionalmente algunas empresas nacían con la pretensión de vender un buen producto al cliente. La clave era producir un producto de calidad, lo que les aseguraba la preferencia del consumidor ante la competencia.

Sin embargo, ¿alguien en la empresa se había molestado en averiguar si el cliente necesitaba realmente el producto? ¿O la empresa simplemente había explotado un know-how (conocimientos o experiencia) y había ofrecido al cliente lo que mejor sabía hacer? ¿Qué papel tenía el cliente?

Actualmente muchas empresas se encuentran en esta situación. Y aunque la cifra de negocio aumenta año tras año, no son conscientes de que están llegando al fin de la madurez. El declive las sorprenderá. ¿Dónde está el error?

El error es una mala definición del objetivo principal de la empresa. Este objetivo tendría que ser satisfacer al cliente, centro de las preocupaciones del marketing. Y por este motivo hay que detectar sus necesidades, escucharlo y ofrecerle lo que nos pide. Ello nos asegura que mantendremos el negocio en crecimiento, porque las necesidades del cliente acostumbran a mantenerse a lo largo del tiempo.

¿Cómo puede una organización evitar caer en el error de no escuchar al cliente? Los tres puntos siguientes pueden ayudarnos:

Los clientes necesitan un producto concreto. ¡Falso!

Los consumidores tienen necesidades, que normalmente se pueden satisfacer de diversas maneras. Por ello hay que centrar los esfuerzos de la empresa no tanto en definir el negocio a partir de un producto concreto, sino según los medios o las maneras con que se satisface al cliente.

Veamos un ejemplo: ¿necesitamos gasolina o más bien requerimos una fuente de energía para trasladarnos en coche?

Sería un error para las empresas petrolíferas considerar que los consumidores necesitan gasolina y que, por este motivo, se dedicaran a producir gasolinas de mejor calidad. De hecho, los consumidores necesitan trasladarse, y tanto la gasolina como otras fuentes de energía pueden satisfacer esta necesidad (¡coches eléctricos!). Así pues, las empresas petrolíferas deberían tener presentes energías alternativas u otras formas de transporte.

La necesidad que tiene una existencia asegurada durante mucho tiempo es la del transporte. Por ello centrarse en la gasolina es buscar el declive antes de tiempo. Las empresas productoras de este combustible no deberían caer en la falacia de pensar que no tiene sustituto y que, por lo tanto, el negocio está asegurado. De hecho, la obsolescencia llegará tarde o temprano a este producto y deberían estar preparadas para continuar satisfaciendo al cliente aunque sea con otro producto alternativo (ya sea un bien, un servicio o una idea), si es que no quieren que otro competidor potencial se les adelante.

Como consecuencia de ello se requiere una actitud proactiva, no pasiva, por parte de la empresa, que trate de escuchar continuamente al cliente con el fin de satisfacerlo día tras día.

Los clientes necesitan un producto en concreto. El éxito está asegurado cuando la empresa comercializa uno de más calidad y/o a un precio inferior que los de la competencia. ¡Falso!

Al director financiero lo seduce la perspectiva de producir y comercializar los productos con costes unitarios cada vez más bajos. Y el director de producción está encantado de continuar investigando para producir productos con una tecnología superior o, cuando menos, de la misma calidad pero más baratos. Estos puntos de vista pueden influir en la dirección general, que puede acabar tomando una decisión equivocada porque no se ha tenido en cuenta la opinión del cliente ni sus necesidades.

En este punto pueden plantearse críticas similares a las expuestas en el punto anterior. Hay que añadir, además, que la perspectiva de ahorrar costes o de ser líderes tecnológicos es muy atractiva. Y aunque eso sea recomendable, antes es preciso preguntar al cliente si necesita realmente lo que produce la organización. Si no es así, no hay que invertir esfuerzos en mejorar el producto, porque será mejor dedicarlos a saber más sobre el cliente.

Si no se sigue este principio, la empresa puede encontrarse con un almacén lleno de productos de tecnología punta o producidos con un mínimo coste (o las dos cosas) y con la urgencia de dedicar los recursos a deshacerse de su producción: ¿cómo colocarla al cliente? Ésta sería la situación de una empresa orientada a las ventas y no al marketing, cuyo objetivo es exprimir al cliente para sacarle todo el dinero posible, para lo cual trata de encontrar la forma más eficaz (simpática) de hacerlo.

Y no exime de culpa decir: "... ¡Pero si nuestra empresa ha preguntado al cliente qué quería!". Si se ha llegado a una situación de estas características seguramente debe ser

porque el cliente sí que ha sido consultado sobre los productos que prefería de entre los que forman parte de la cartera de la empresa, pero no sobre si realmente los necesitaba:

- Nosotros hacemos coches. ¿Le gusta el verde, el azul o el negro?
- Verde...
- ¡Perfecto! Aquí tiene un coche verde.
- ¡Oiga, a mí me gusta el color verde, pero yo no necesito un coche para moverme!
- ¡...!

Si el producto se dirige a un mercado en crecimiento, tanto en número de clientes como en poder adquisitivo, se abre ante la empresa que lo fabrica un futuro largo y glorioso. ¡Falso!

La equivocación es pensar que siempre se encontrarán clientes que todavía no tienen el producto de la empresa o que, aun teniéndolo, son susceptibles de comprar más cantidad o de renovarlo por otro de más calidad. Si esto es cierto, la clave está en dedicarse a mejorar el producto en relación con los de la competencia y ofrecerlo a un precio mejor.

Sin embargo, realmente los clientes no compran productos, sino soluciones a sus necesidades. Tarde o temprano aparecerá un competidor con una solución que encaje mejor con las necesidades insatisfechas del cliente.

Una organización evitará caer en estos errores si su líder tiene la visión de un mercado formado por personas con necesidades insatisfechas. Esto hará que trabaje para dirigir y coordinar toda la organización con el objetivo de satisfacer a estos clientes. Sólo en estos casos el marketing se presenta como filosofía de empresa.

Referencias bibliográficas

Levitt, T. (1960, julio-agosto). "Marketing myopia". Harvard Business Review (pág. 45-56).