

No. 8
Diciembre
del 2007

La miopía del Marketing (Comentarios sobre el artículo de Theodore Levitt publicado en Harvard Business Review)

Por: Jesús González ©

Las ideas que Levitt expuso en éste artículo siguen siendo vigentes -de hecho, visionarias- no obstante que se publicaron en 1960. Levitt dijo que 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. El autor explica cómo mantener a la empresa lejos del declive, aprovechando todas las oportunidades que presenta el mercado. Entre las ideas expuestas por Levitt, destaca la orientación de la empresa al mercado en lugar de optar por las que se basan únicamente en el producto. ¿Cómo puede una organización evitar caer en el error de no escuchar al cliente?, consideremos los tres puntos siguientes:

1.- Es falso que los clientes necesitan un producto concreto. 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. ¿Necesita usted gasolina o más bien requiere de una fuente de energía para trasladarse en su auto?

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 (¿autos 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 de acciones pro-activas por parte de la empresa, encaminadas a tratar de escuchar continuamente al cliente con el fin de satisfacerlo día tras día.

2.- Es falso que el éxito está asegurado cuando la empresa comercializa un producto de más calidad y/o a un precio inferior que los de la competencia. 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. 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, 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 de punta o producidos con un mínimo coste (o las dos cosas) y con la urgencia de dedicar los recursos a deshacerse de su producción.

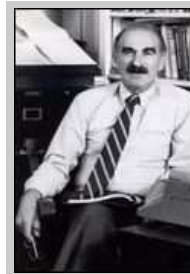
Esta sería la situación de una empresa

orientada a las ventas y no al mercado. De ser así, el equivocado objetivo es exprimir al cliente para sacarle todo el dinero posible en lugar de satisfacerlo.

3.- Es falso que 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 y/o vende un futuro largo y glorioso. 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. En la hipercompetencia, mas temprano que tarde 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 verdadera filosofía de empresa.



Theodore Levitt (1925-2006). Economista Alemán que fue profesor en la Harvard Business School. Fue el primer teórico economista en acuñar el término "globalización" a un punto de vista económico. Es autor de numerosos artículos sobre economía, política, la gerencia y temas de comercialización. En 1956 publicó su primer artículo: "The Changing Character of Capitalism" en la revista Harvard Business Review.