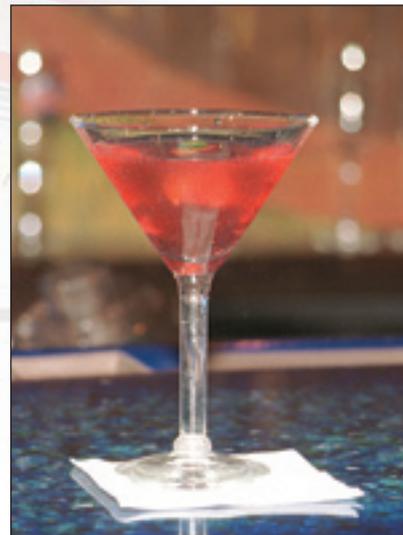




La conquista del cliente



"La misión de una Empresa (establecimiento) es crear consumidores"

Peter Drucker

Pocas veces ví sintetizado en una corta frase algo tan grande y complejo como es el mundo empresarial, hoy en día motor de nuestro planeta. A partir de este concepto han ido naciendo una serie de ideas y teorías de marketing bautizadas con nombres, a modo de marcas, que posibilitan la más fácil divulgación de estos conceptos.

Peter Drucker nos hizo ver con la etiqueta de marketing lo que realmente distingue un negocio de éxito de uno fracasado: poseer consumidores. Después de él, han surgido una legión de divulgadores haciendo aflorar a la superficie de lo evidente, aquellas causas reales, que determinan el éxito de las empresas, de las organizaciones y hasta de los partidos políticos y las religiones. *En todas estas actividades hay siempre algo en común para alcanzar el éxito: conseguir que alguien acepte lo que uno hace y pague por ello, ya sea con dinero, adhesión, o voto.*

Las modas que se suceden hacen que cada generación contemple el acierto en su mundo desde un ángulo diferente y dé por cierto que aquel es la clave del éxito. Error. Eso es dar una mayor importancia a una pieza del "puzzle" cuando todas tienen la misma o, en todo caso, la más importante es la última en colocarse.

Muchas veces se habla del marketing con una soberbia tan infundada como la miopía de otros centrados en el discurso de Calidad Total de los productos. Es triste y produce desastrosos efectos asistir a las pugnas subterráneas entre Producción y Ventas, y hasta entre Ventas y Marketing, cuando este último no debe ser una función departamental, sino un enfoque global de la Empresa. Desde la óptica de un establecimiento de hostelería, que puede ser más modesto, pero no menos complicado, la pugna a veces viene dada entre la esposa conservadora y el marido con inquietudes, o entre un padre tradicional y un hijo que quiere implantar conceptos teóricos recientemente adquiridos.

La solución ideal es que la persona que dirija el negocio tenga el íntimo convencimiento de que producir consumidores es el único proceso productivo que lo perpetuará con beneficios. Y esto no significa, ni de lejos, tener mimado y bautizado como "de marketing" a un departamento con la misión de controlar a la agencia de publicidad, organizar convenciones, editar publicaciones internas, recibir visitantes ilustres, regalar calendarios o pintar los camiones de la distribución.

Todos somos el departamento de marketing, toda la Empresa. Si no fuese

una tarea tan superior a mis fuerzas propondría desterrar este nombre de las empresas para evitar estos sentimientos de vencedores y vencidos en el que cíclicamente caen los departamentos de las empresas.

Los primeros falsos vencedores aseguraban que lo esencial era:

La producción

Producir al mínimo costo. La idea directriz de este enfoque es que el producto que más se venderá es el ofrecido al menor costo y sin discontinuidad. Así se desarrollaron los sistemas de producción a gran escala imperantes en los EE UU a principios del siglo XX, trasladados después a Europa, y aun vivos en los grandes países emergentes. No sé si intuían sus seguidores que coincidían con el despertar de los consumidores y con su deseo de serlo a toda costa.

Comprar lo más barato, sin ponderarlo con la calidad: una tentación en la que caen gran parte de establecimientos de hostelería en nuestro país que piensan, en algún caso desgraciadamente con razón, que el cliente se traga cualquier porquería, si el producto se sazona o



maquilla convenientemente. Así llegan a vender su decisión de compra a cambio de una cafetera gratuita, de una vajilla o de un jugoso cheque, sabiendo que el producto que van a recibir es una ofensa para el consumidor. Desgraciadamente, algunas empresas o cafeterías no pueden contabilizar los clientes que no tienen, o que no entran en su establecimiento, en función de una calidad ofrecida inferior a la que esos esperan. Si un día esos datos fueran computables habría más de un infarto. Yo no repito jamás en un restaurante que no me ofrece un buen café: pienso que si el desaprensivo de turno se ha ahorrado un par de céntimos dándome un pésimo brebaje,

qué no habrá hecho con la carne o el pescado que me ha enmascarado con hierbas o fuertes salsas.

El producto

Poseer el mejor producto. Enfoque nacido posteriormente, muy fuertemente arraigado hoy en día, que predica que el mejor producto es el que ciertamente conquista al consumidor. Así nacen los encomiables esfuerzos en favor de una calidad siempre mejor, sin límites, con sistemas que persiguen el "cero defectos" o el "servicio total". En algún caso, con una cierta alienación, se llega a ofrecer

una excelsa calidad a un consumidor que no la sabe apreciar, que quizá compra inicialmente porque encuentra adecuado aquel producto o servicio, pero que un tiempo después deja de comprarlo ya que no ve la correspondencia entre un precio justo, que no cree justificado, y unas cualidades que no desea ni precisa, o que no percibe. Nos hallamos ante un eslabón de oro en una cadena, que añadió costo, mudó la imagen y no incrementó su utilidad fundamental. O sencillamente, no supo informar a su cliente.

Esta es una situación que se da ante mercados, como el de la hostelería, que empiezan a saturarse y cuentan con mu-



cha competencia ofreciendo productos muy semejantes. Es normal pensar que con un producto mejor y diferenciado se conseguirá el éxito. Pero no debemos olvidar que la llave del éxito, cuando llega, es que "creemos o encontremos consumidores para aquel producto". No fue el producto el que creó a los consumidores, estos ya existían, sino que entre tantas empresas luchando por lo mismo, alguien, voluntaria o involuntariamente, encontró el tipo de producto o servicio, que una masa importante de consumidores estaba deseando.

Un establecimiento mediocre no puede, en un instante, cambiar su brebaje habitual por un gran café y esperar que sus clientes le aclamen y vitoreen. Yo fui testigo de excepción en un caso anecdótico, que no me resisto a contar: en una gran empresa industrial, con más de un centenar de máquinas de distribución automática de café, el gestor se quedó un día sin stocks del café que habitualmente suministraba y que era de calidad medio-baja y tuvo que sustituirlo, muy a su pesar, durante dos días por una magnífica mezcla de cafés centroamericanos y colombianos, que reservaba para clientes exigentes. Las protestas en aquella empresa fueron épicas y refrendadas por una carta de protesta por el director de personal. Faltó información del cambio y no se explicó a los miles de trabajadores, ni el motivo del cambio, ni que durante dos días habían estado bebiendo un café magnífico.

En un establecimiento de hostelería sucede lo mismo. Si el cliente está habituado a un tipo de sabor o producto, desconfiará, por principio, de un cambio, pues el cliente razonará: "nadie regala nada, aquí me están dando gato por liebre." Será imprescindible informar personalmente al servir cada café o poner un sugestivo cartel anunciándolo. Y si el propietario es excesivamente prudente y quiere complicarse algo la vida, quizá deba ofrecer las dos calidades de café simultáneamente, hasta comprobar por cual se inclinan los parroquianos.



Las ventas y el servicio

Tener la mejor distribución. Es el enfoque que prima en los tostadores que apuestan por un disciplinado ejército de vendedores o distribuidores como la solución para vencer al disipante e inconstante cliente. Existen modélicas organizaciones comerciales, tanto en pequeñas como en grandes empresas, funcionando agresivamente con unos mandos engrasando una perfecta maquinaria de ventas, con un adecuado "mix" de formación continuada, información y control, que doblegan a cuantos compradores se pongan por delante. Una eficaz promoción y publicidad, y a veces sustanciosos regalos, completa la apisonadora que conquista al cliente.

Uno se pregunta si el cliente precisaba de todo esto para dejarse seducir. En algún caso se rendiría de buen grado sin necesidad de una buena parte de este costoso tinglado. Más de uno piensa que está pagando innecesariamente unos esfuerzos inútiles. No siempre nos paramos a pensar en que lo que realmente quiere el consumidor puede requerir menos esfuerzos por nuestra parte.

Tener el mejor servicio. En la hostelería no es fácil contar con buenos profesionales, a los que no hay que pedir gran experiencia, sino buena voluntad de servicio. La experiencia viene sola y la voluntad de servicio, si no existe, no llega jamás. Hay establecimientos que tienen empleados mal pagados, mal formados y mal motivados, con una altísima rotación y que dan un servicio infame que ahuyenta a ciertos clientes. Otros, en cambio, tienen personal increíblemente eficaz que permanece por muchos años en el negocio. No entra en este breve artículo comentar el por qué pero parece obvio ¿verdad?

Pero cuando nuestros productos no se distinguen demasiado de los de nuestros competidores, ni en costo ni en calidad, parece que ningún esfuerzo es poco para armarse en la lucha hacia el éxito. En este enfoque no debemos olvidar, que cuando alguien acierta en su estrategia es porque de nuevo -y ya parecemos un loro repitiendo lo mismo- hemos creado, o encontrado, consumidores que aceptan encantados aquello que les estamos ofreciendo.



El marketing

Satisfacer al consumidor. Me resisto a llamarlo nuevo enfoque. Mi deseo sería cambiarle el nombre para romper ataduras con un pasado de prejuicios y considerar aquella frase inicial de Peter Drucker como la idea directriz en todo negocio que pretenda perpetuarse con éxito. Desgraciadamente, este enfoque derivó en algún caso a "enfoque departamental", cuando se creyó que esta responsabilidad no era de la Dirección General o de la propiedad de la empresa y se dejó su desarrollo a un departamento en manos de personas entusiastas, que muchas veces no supieron vender sus ideas al resto de la organización.

No es un nuevo enfoque porque vimos que al polarizar sucesivamente los esfuerzos de las empresas en la producción, el producto o en las ventas, siempre se consiguió el éxito cuando se consumó la unión de nuestra empresa con los deseos del consumidor. Éste es el cedazo por donde tienen que pasar todas las actividades de nuestra organización, cuyos departamentos deben ser una consecuencia obvia y no un punto de partida.

El negocio de éxito es el dirigido con esta mentalidad, con más o menos ayudas técnicas (análisis de mercado, de tendencias, paneles de consumidores, pesquisas, etc.), en función de la complejidad de la compañía y de su mercado, o de las carencias del propio equipo directivo. Una cafetería, por modesta



que sea, debe hacer lo mismo. Tienen a los clientes cerca, al otro lado de la barra, y pueden analizar el mercado recorriendo las manzanas vecinas con ojos bien abiertos y una mentalidad receptiva.

Es importante tener presente un concepto cualitativo, que está emergiendo con fuerza, arropado por el bienestar económico y por la satisfacción de las necesidades, ya muy alejadas de las elementales en nuestro mundo occidental. Son unos sentimientos, por suerte, cada día más extendidos a lo largo y a lo ancho de la humanidad que compone nuestro mundo civilizado. Son los sentimientos de solidaridad por los oprimidos, por los pobres, por los animales, por la naturaleza, etc. han dado paso al concepto de *comercio sostenible*, que aboga por un mundo mejor y que conforma un tipo de consumidor maduro, con un creciente poder adquisitivo, con unos deseos a veces difusos que afloran en el dramático momento de comprar o tomar un café, escoger un paquete embalado en esa imagen o firmar un contrato.

El parámetro fundamental para medir el éxito en un negocio es el económico: ganar o perder es la línea divisoria entre ser o no ser, entre existir o desaparecer. Nuestro objetivo más seguro no debe ser el de ganar el máximo exprimiendo una gallina con huevos de oro, -¡jojo con los establecimientos de moda, que no sea efímera!- sino el de ganar el mínimo que permita continuar andando con tranquilidad hacia el futuro. Esta debería ser nuestra mejor defensa ante los competidores: sólo nos ganarían los suicidas, cosa poco probable y en todo caso por poco tiempo. También será la frontera ante nuestros clientes, que exhiben siempre una voracidad insaciable con una punta de inconsciencia al quererlo todo cada vez mejor y más barato. Sin embargo saben distinguir los límites y reconocer la mejor oferta, que no siempre será la más barata. Es allí donde deberemos estar situados, sintonizados con sus necesidades, sean reales o inconscientes, creando, produciendo o sirviendo unos productos de acuerdo con dicha sintonía. Esta será la mejor estrategia para perpetuarnos satisfactoriamente en este futuro que empieza *de nuevo* cada día.

Albert Solà