

ORIENTAR el desarrollo empresario

¿CUÁL ES NUESTRO NEGOCIO Y CUAL DEBERIA SER?

Peter F. Drucker

Nada puede parecer más simple o más obvio que contestar cuál es el negocio de una compañía. Una fábrica de acero hace acero, un ferrocarril hace correr trenes para transportar carga y pasajeros, una compañía de seguros cubre riesgos de incendio. En realidad, la pregunta parece tan simple que raramente se formula; la respuesta tan obvia, que raramente se da.

“¿Cuál es nuestro negocio?” es casi siempre una pregunta difícil que sólo se puede contestar luego de pensar y estudiar mucho.

Una de las respuestas más antiguas y más exitosas la dio Theodore N. Vail con respecto a la American Telephone and Telegraph hace casi cincuenta años: “Nuestro negocio es el servicio”. Esto suena obvio una vez que se ha dicho. Pero primero había que comprender que un sistema telefónico, siendo un monopolio natural, era susceptible de ser racionalizado, que en realidad un servicio telefónico de propiedad privada en un país desarrollado e industrializado era excepcional y necesitaba el apoyo de la comunidad para sobrevivir. En segundo término, había que comprender que el apoyo de la comunidad no podía obtenerse mediante campañas de propaganda o atacando a los críticos como “antinorteamericanos” o “socializantes”.

Sólo se podía obtener creando la satisfacción del cliente. Comprender esto significaba introducir innovaciones radicales en la política comercial. Significaba una constante adoctrinación de todos los empleados en la dedicación al servicio y a las relaciones públicas que dieran énfasis al servicio. Significaba acentuar la investigación y la superioridad técnica y una política financiera que presuponía que la compañía había de dar servicio doquiera existiese demanda y que era tarea de la gerencia encontrar el capital necesario y ganar con él. Retrospectivamente todas estas cosas son obvias y a pesar de todo, llevó bastante más de una década estudiarlas. ¿Hubiéramos pasado el período del New Deal sin un intento serio de nacionalizar los teléfonos si no fuera por el cuidadoso análisis que hizo de su negocio la Compañía de Teléfonos alrededor de 1905?

Lo que nuestro negocio es no lo determina el productor sino el consumidor.

No lo define el nombre de la compañía, los estatutos o el artículo bajo los cuales se constituye la sociedad, sino la necesidad que el consumidor satisface cuando compra un producto o un servicio. La pregunta solamente se puede contestar, por lo tanto, mirando el negocio desde afuera, desde el punto de vista del consumidor y del mercado. Lo que el consumidor ve, piensa, cree y necesita en un momento dado cualquiera debe ser tenido en cuenta tan seriamente como los informes de los vendedores, las pruebas realizadas por los ingenieros o las cifras del contador – lo que para pocas gerencias es fácil de realizar. Y la gerencia debe hacer un esfuerzo consciente para obtener respuestas honestas del consumidor mismo antes de intentar leer sus pensamientos.

Es por lo tanto responsabilidad primordial de la gerencia en su nivel superior preguntar “¿Cuál es nuestro negocio?” y asegurarse de que la pregunta se estudie minuciosamente y se conteste en forma correcta. En realidad, una forma segura de

ORIENTAR el desarrollo empresario – Consultoría y Capacitación

Av. Córdoba 2962 – 1ero.ºDº- (1187) Buenos Aires – Argentina
Teléfono / Fax: (54 11) 4962 –4499 e-mail: orientar@ciudad.com.ar
VISITE NUESTRA PÁGINA WEB: www.orientaronline.com.ar

ORIENTAR

el desarrollo empresario

saber si un trabajo en particular es para la gerencia superior o no, es preguntar si le concierne esa respuesta y además si tiene responsabilidad respecto de ella.

El hecho de que la pregunta sea formulada tan rara vez –por lo menos en forma clara y aguda- y que tan rara vez se le dedique el estudio y el pensamiento adecuado, es quizás la causa aislada más importante de fracaso comercial. Recíprocamente, doquiera encontremos un negocio notablemente exitoso casi siempre encontraremos, como en el caso de la Compañía de Teléfonos, o en el de Sears, que su éxito se basa considerablemente en el hecho de formular la pregunta claramente y deliberadamente y en contestarla minuciosamente y en forma meditada.

“¿Cuál es nuestro negocio?” Tiene máxima importancia en los negocios prósperos.

El ejemplo de Sears también indica que esta pregunta no debe formularse solamente al nacer un negocio o cuando la compañía tiene dificultades. Por el contrario: formular la pregunta y estudiarla a fondo es más necesario cuando el negocio es próspero. Porque dejar de hacerlo entonces puede tener un resultado de rápida declinación.

Cuando nace un negocio, muchas veces no se puede formular la pregunta en forma que tenga significado. El hombre que prepara un nuevo líquido para limpiar y lo vende de puerta en puerta no necesita saber más que su mezcla saca las manchas mejor de las alfombras y los tapizados. Pero cuando el producto tiene salida, cuando tiene que emplear personas para que lo preparen y lo vendan, cuando tiene que decidir si seguirá vendiéndolo, directamente o por intermedio de minoristas, tiendas, supermercados o ferreterías; y qué productos adicionales necesita para tener una “línea” completa tiene que formular y contestar la pregunta: “¿cuál es mi negocio?”. Si no la contesta cuando tiene éxito, aún con el mejor de los productos volverá pronto a tener que vender de puerta en puerta.

Es una pregunta tan importante en un negocio, que parece tener poco control sobre lo que produce físicamente –una mina de cobre, por ejemplo o una fábrica de acero- como en un negocio tal como una tienda minorista, o una compañía de seguros, que parece tener mayor control. Con toda seguridad, una mina de cobre produce cobre. Si no hay demanda de cobre, tendrá que cerrar. Pero el hecho de que haya demanda de cobre depende de todos modos sustancialmente de la acción de la gerencia con respecto a crear nuevos mercados, encontrar nuevos usos y en descubrir, con mucha anticipación, desarrollos del mercado o tecnológicos que pudieran crear oportunidades para el cobre o amenazar las existentes.

Las industrias determinadas por el producto o por el procedimiento –la fabricación de acero, la industria del petróleo, la industria química, la minería o los ferrocarriles- difieren del resto solamente en que están en forma inevitable en muchos negocios en vez de estar en uno sólo. Esto significa que tienen una tarea mucho más difícil para decidir cuál de las necesidades que sus clientes satisfacen con sus productos es más importante o más promisorio.

Lo que dejar de hacerlo puede significar está demostrado por el destino de la industria del carbón de antracita en los Estados Unidos y por la declinación continua de la posición competitiva de los ferrocarriles en el negocio de carga y pasajeros. Ninguna de estas industrias tenía que haber caído de la elevada posición que ocupaba hace

ORIENTAR el desarrollo empresario – Consultoría y Capacitación

Av. Córdoba 2962 – 1er.º Dº- (1187) Buenos Aires – Argentina
Teléfono / Fax: (54 11) 4962 –4499 e-mail: orientar@ciudad.com.ar
VISITE NUESTRA PÁGINA WEB: www.orientaronline.com.ar

ORIENTAR

el desarrollo empresario

menos de una generación si las gerencias hubieran pensado en qué negocio estaban, en lugar de considerar que la pregunta es tan obvia que se contesta sola.

¿Quién es el cliente?

El primer paso para saber cuál es nuestro negocio, es preguntar ¿quién es el cliente y el cliente potencial? ¿dónde está? ¿cómo compra? ¿cómo se puede llegar hasta él?

Una de las compañías que había nacido durante la Segunda Guerra Mundial decidió, después de la guerra, dedicarse a la producción de cajas para fusibles y para conmutadores de uso residencial. Inmediatamente tuvo que decidir si su cliente habría de ser el contratista de electricidad y el constructor, o el propietario que hace su instalación y sus propias reparaciones. Para llegar al primero se requería un importante esfuerzo a fin de crear una organización de distribución, en tanto que al propietario se lo podía alcanzar mediante los catálogos para ventas por correo y las tiendas minoristas de organización de distribución existentes, tales como Sears, Roebuck y Montgomery Ward.

Habiendo decidido a favor del contratista de electricidad por constituir un mercado mayor y más estable (aunque más difícil y mucho más competitivo) la compañía tenía que decidir dónde estaba el cliente. Esta pregunta, al parecer inocente, implicaba un análisis de población y tendencias del mercado. En realidad, guiarse por experiencias anteriores, hubiera representado el desastre para la compañía. La hubiera llevado a buscar su cliente en las grandes ciudades mientras que el desarrollo de la vivienda de post-guerra fue primordialmente suburbano. El motivo principal del éxito que obtuvo la compañía fue el hecho de haber previsto esto y haber montado una organización de comercialización dedicada a los suburbios, algo sin precedentes en la industria.

La pregunta ¿cómo compra el cliente? Era bastante fácil de contestar en este caso; el contratista de electricidad compra a los mayoristas de especialidades.

Pero el problema de cómo llegar hasta él era difícil, y aún hoy, después de casi diez años de operación, la compañía continúa indecisa y sigue probando distintos métodos, tales como vendedores o agentes del fabricante. Ha probado vender directamente al contratista por correo o desde depósitos centrales, de ventas propios. Ha probado algo que nunca se intentó antes en la industria: anunciar sus productos directamente al público, en forma de desarrollar la demanda por parte del consumidor. Estos experimentos han sido lo bastante exitosos como para dar un rodeo a la organización tradicional, mayoristas de la industria y sus altos gastos de distribución, barrerá el mercado.

La pregunta siguiente es: ¿qué compra el cliente?. La gente de Cadillac dice que ellos fabrican automóviles y que su negocio es la División Cadillac de la General Motors. Pero, la persona que gasta cuatro mil dólares en un Cadillac, ¿compra un medio de transporte o compra primordialmente prestigio?.

En otras palabras, ¿compite el Cadillac con el Chevrolet o el Ford o –para elegir un ejemplo extremo- con los diamantes y los tapados de visión?.

Los mejores ejemplos, tanto de las respuestas correctas como de las incorrectas a estas preguntas, se encuentran en la ascensión y la caída de la Compañía de Automóviles Packard, que hace sólo doce años era el competidor más formidable de Cadillac. La Packard sola entre los productos independientes de automóviles de alto

ORIENTAR el desarrollo empresario – Consultoría y Capacitación

ORIENTAR

el desarrollo empresario

precio, sobrevivió los primeros años de la depresión. Prosperó porque había analizado inteligentemente lo que compra el cliente y había ofrecido la respuesta correcta para una época de depresión: un coche de alto precio, pero planeado minuciosamente, sólido y sin ostentación, que se vendía y se anunciaba como un símbolo de solvencia y seguridad conservadoras en un mundo insolvente e inseguro. Pero alrededor de 1935 esta ya no era lo adecuado. Desde entonces la Packard ha encontrado difícil establecer cuál es su mercado. Aunque tiene coche de alto precio, ellos no simbolizan que el cliente ha llegado, quizás porque su precio no es lo suficientemente alto. Aunque sacó coches de precio medio, no tuvo éxito en hacer que simbolizaran el valor monetario y la sólida posición alcanzada por el profesional triunfador. Ni siquiera la nueva gerencia que se hizo cargo recientemente pudo encontrar la respuesta correcta. Como consecuencia, en medio del auge general de las ventas, la Packard tuvo que asociarse con otra compañía para evitar el desastre.

Formular la pregunta “¿qué compra el cliente?” es suficiente para demostrar lo inadecuados que son los conceptos de mercado y competencia en los cuales las gerencias basan habitualmente su acción.

El fabricante de cocinas a gas solía considerarse en competencia solamente con los demás fabricantes de cocinas a gas. Pero la dueña de casa, su cliente, no compra cocinas; compra lo mejor para cocinar los alimentos. Y esto puede ser una cocina eléctrica, a gas (ya sea elaborado, natural o envasado), a carbón, a leña, o cualquier combinación de ellas. Lo único que no admite –por lo menos en los Estados Unidos de hoy- es la caldera sobre el fuego abierto. Mañana ella podrá considerar una cocina que utilice ondas supersónicas o calor infrarrojo (o una en la cual corra agua sobre sustancias químicas que estén por descubrirse). Y puesto que ella, al ser el cliente, decide lo que el fabricante produce –puesto que sólo ella, que es el cliente, puede crear una mercadería económica-, el fabricante de cocinas a gas tiene que considerar que su negocio es proveer una forma de cocinar fácil, que su mercado es el de elementos para cocinar y competencia todos los proveedores de forma aceptables de cocinar.

Otro ejemplo: Hace veinticinco años, más o menos un pequeño fabricante de alimentos envasados de marca analizó su negocio, planteando la pregunta de qué compra realmente su cliente –el almacenero minorista- al comprar su producto.

La conclusión, y llevó cinco años de duro trabajo llegar a ella, fue que el almacenero minorista buscaba en el fabricante servicios gerenciales, especialmente en cuanto a consejos sobre compras, forma de llevar el inventario, teneduría de libros y exhibición del producto, antes que la mercadería, la cual podría obtener de muchas otras fuentes. Como resultado de esto, la compañía cambió el punto sobre el cual se concentraba su esfuerzo de ventas.

El vendedor se ha convertido en el agente de un servicio cuya primer responsabilidad es ayudar al cliente a solucionar sus propios problemas. Por supuesto que respaldará los productos de la compañía. Pero esperan de él que aconseje al cliente en forma objetiva e imparcial respecto a qué cantidad de productos de la competencia necesita, cómo debe exhibirlos y cómo debe venderlos. Y se lo juzga por normas de servicio y se le paga en primer término por su desempeño en este terreno. La ganancia y venta del producto de la compañía se ha convertido en un subproducto. La compañías aún considera esta decisión como responsable de su crecimiento de una posición de poca importancia a una de primer plano en la industria.

ORIENTAR el desarrollo empresario – Consultoría y Capacitación

ORIENTAR

el desarrollo empresario

¿Qué tiene valor para el cliente?

Finalmente, queda la pregunta más difícil: “¿qué considera el cliente como valor?”
¿qué busca cuando compra el producto?.

La teoría económica tradicional ha contestado esta pregunta con una palabra: precio. Pero esto tiende a confundir. Con seguridad que existen pocos productos en los cuales el precio no sea una de las consideraciones más importantes. Pero, ante todo, “precio” no es un concepto simple.

Volviendo, con fines ilustrativos, al ejemplo del fabricante de cajas de fusibles y de conmutadores, digamos que los contratistas tienen una conciencia de precios extrema. Puesto que todas las cajas que compran tienen su garantía aceptada por la profesión así como por los inspectores de construcciones y los consumidores (el rótulo de los laboratorios de los aseguradores) hacen pocas diferencias de calidad entre las distintas marcas, pero buscan el producto más barato.

Pero leer “barato” en el sentido de menor precio del fabricante sería un grave error. Por el contrario, para el contratista, “barato” significa que el producto tiene un precio de fábrica bastante elevado, que el producto: a) cuesta la menor cantidad de dinero una vez instalado, b) alcanza este bajo costo final por exigir un mínimo de tiempo y habilidad para su instalación y c) tiene un precio de fábrica lo suficientemente alto como para dar al contratista una buena utilidad. Como los salarios de la mano de obra eléctrica calificada son muy altos, los bajos costos de instalación juegan un papel muy importante en contrarrestar los precios de fábrica altos. Además, según la tradición de facturación de su oficio, el contratista gana poco por la tarea de instalar. Si él mismo no constituye su propia mano de obra calificada, factura al cliente poco más que los costos reales de salarios. Su ganancia surge tradicionalmente de cobrar el doble de precio de fábrica por el producto que instala. El producto que costará menos al dueño de casa, con el menor de instalación y la mayor diferencia de precio sobre el producto, es decir, el mayor precio de fábrica, es, por lo tanto, para él el más barato. Y si precio es valor, el mayor precio de fábrica es el mayor valor para el contratista de electricidad.

Esto puede parecer una estructura de precios complicada. En realidad conozco muy pocas que sean tan simples. En la industria estadounidense del automóvil, donde la mayoría de los coches nuevos se venden a cambio de una unidad usada, el “precio” es en realidad una cambiante configuración de diferencias entre el precio de un auto segunda mano, el de uno de tercera, el de uno de cuarta, etc. Y el todo se complica por un lado, por la constante diferencia entre lo que el agente pagará por un coche usado y lo que pedirá por él, y por otro por las diferencias de los costos corrientes entre las distintas marcas y tamaños.

Sólo las matemáticas superiores pueden calcular el “precio” real de un automóvil.

Y, en segundo lugar, el precio es solamente una parte del valor. Está la gama completa de consideraciones respecto a la calidad: duración, buen funcionamiento, prestigio del fabricante, pureza, etc. Un precio elevado puede representar verdadero valor, como en los perfumes caros, las pieles caras o los vestidos exclusivos.

ORIENTAR el desarrollo empresario – Consultoría y Capacitación

Av. Córdoba 2962 – 1er.º Dº- (1187) Buenos Aires – Argentina
Teléfono / Fax: (54 11) 4962 – 4499 e-mail: orientar@ciudad.com.ar
VISITE NUESTRA PÁGINA WEB: www.orientaronline.com.ar

ORIENTAR

el desarrollo empresario

Finalmente, ¿qué se puede decir del concepto de valor considerado por el cliente como el servicio que se le presta? Hay pocas dudas, por ejemplo, de que el ama de casa estadounidense compra hoy artefactos eléctricos principalmente en base a la experiencia que en cuanto a servicio ha tenido ella misma, sus amigos o sus vecinos, con otros artefactos vendidos por la misma compañía. La rapidez con que puede obtener servicio en caso de que algo ande mal, la calidad del servicio y los costos del mismo se han convertido en factores determinantes principales de la decisión del comprador.

En realidad, lo que el cliente considera valor es tan complicado que sólo el cliente mismo lo puede contestar. La gerencia ni siquiera debe tratar de adivinarlo, sino que debe dirigirse siempre al cliente en una búsqueda sistemática de la respuesta.

¿Cuál será nuestro negocio?

Hasta ahora todas las preguntas relativas a la naturaleza de “nuestro negocio” se han referido al presente. Pero la gerencia debe también preguntar ¿cuál será nuestro negocio? Esto implica descubrir cuatro cosas.

La primera es el potencial y la tendencia del mercado. ¿Cuán grande podemos esperar que sea nuestro mercado dentro de cinco o diez años, suponiendo que no ocurran cambios fundamentales en la estructura del mercado o la tecnología? Y ¿cuáles son los factores que determinarán desarrollo?

Segundo, ¿qué cambios son de esperar en la estructura del mercado como resultado del desarrollo económico, cambios de modas o gustos, o movimientos de la competencia? Y la “competencia” debe definirse de acuerdo con el concepto del cliente de qué producto compra o servicio compra. Y debe incluir la competencia indirecta además de la directa.

Tercero, ¿qué innovaciones cambiarán las necesidades, cambiarán sus conceptos de valor o harán posible satisfacerle mejor en cuanto a valor? Esto debe estudiarse con respecto a la ingeniería y a la química y también con respecto a todas las actividades del negocio. Hay una tecnología en el negocio de pedidos de correo, en los bancos, en los seguros, en la dirección de las oficinas, en los depósitos, etc. lo mismo que en la metalurgia o en los combustibles. Una innovación no es sólo un servidor de las metas de comercialización del negocio, sino que es en sí una fuerza dinámica a la cual contribuye el negocio y que a su vez lo afecta. No es que la “investigación pura” sea en función de la empresa comercial, aunque en muchos casos las empresas comerciales han encontrado que ella es una manera de obtener resultados comerciales. Pero es “adelanto de las artes”, el mejoramiento constante de nuestra habilidad de hacer aplicando a ello nuestro mayor conocimiento; es una de las tareas de la empresa comercial y un factor principal de su supervivencia y su prosperidad.

Finalmente, ¿qué necesidades tiene el consumidor que no sean satisfechas en forma adecuada por los productos y los servicios que se le ofrecen en la actualidad? La capacidad de formular esta pregunta y contestarla correctamente es lo que habitualmente constituye la diferencia entre una compañía que crece y una que depende para su desarrollo de la creciente de la marea de su economía o de su industria. Y quien se conforme en subir con la marea, también bajará con ella.

ORIENTAR el desarrollo empresario – Consultoría y Capacitación

Av. Córdoba 2962 – 1ero.ºDº- (1187) Buenos Aires – Argentina
Teléfono / Fax: (54 11) 4962 –4499 e-mail: orientar@ciudad.com.ar
VISITE NUESTRA PÁGINA WEB: www.orientaronline.com.ar

ORIENTAR

el desarrollo empresario

El ejemplo sobresaliente se observa, en el análisis de las necesidades insatisfechas del cliente, en el caso de Sears, Roebuck. Pero la cuestión es tan importante que cabe ofrecer más ejemplos.

Nuestro fabricante de cajas para fusibles y conmutadores formuló la pregunta en 1943, cuando tendría que decidir qué hacer después de la guerra, y dio una respuesta correcta: el cliente necesitaba un panel de conmutadores y fusibles que permitiera cargas eléctricas mucho mayores y que pudiera conectar más circuitos que los equipos existentes, los cuales en general habían sido diseñados antes de que se generalizaran los artefactos eléctricos. Pero estos nuevos equipos, al mismo tiempo, que poder soportar cargas eléctricas iguales al doble de las que permitían los paneles existentes, tendrías que costar, completamente instalados, mucho menos que dos y no mucho más que uno solo de los antiguos paneles. Un dueño de casa que necesitara circuitos adicionales tendría que encontrar fácil y no mucho más caro, hacer que su electricista quitase el panel existente y lo reemplazara por uno nuevo de alta carga, en lugar de agregar un segundo panel de baja carga. El éxito del fabricante en analizar primero el problema y contestarlo luego mediante el diseño del panel de alta carga requerido fue el segundo factor de importancia en su rápido progreso. Pero, el no haber visto otra necesidad insatisfecha del cliente, fue en gran parte el motivo de sus realizaciones deprimente desde entonces. La gerencia no vio que el cliente también quería un interruptor automático del circuito que ocupara el lugar de los poco prácticos fusibles, que cuando “saltan tienen que ser sometidos a inspección y recambio individual. Lo que hace aún mayor el fracaso de la gerencia es que vio la necesidad, pero sustituyó el criterio del cliente por el propio. Decidió que el cliente no sabía lo que quería y no estaba listo para un cambio tan radical. Cuando dos competidores lanzaron un interruptor doméstico de circuitos en 1950, tomaron desprevenida a la compañía y el cliente “que no estaba listo” dio una calurosa acogida al nuevo producto de la competencia.

¿Y cuál debería ser?

No obstante, el análisis de nuestro negocio todavía no está completo. La gerencia aún tiene que preguntar: “¿Estamos en el negocio que corresponde o deberíamos cambiar de negocio?”.

Por supuesto que muchas compañías entran en un nuevo negocio por accidente; tropiezan con él en lugar de dirigir su rumbo hacia él. Pero la decisión de concentrar importantes energías y recursos sobre nuevos productos retirándolos de los antiguos; la decisión, en otras palabras, de convertir un accidente en un negocio, debe basarse de por sí en el análisis de ¿Cuál es nuestro negocio y cuál debería ser?

Una exitosa compañía de seguros del Medio Oeste, al analizar las necesidades de sus clientes, llegó a la conclusión de que los seguros de vida tradicionales dejan insatisfecha una importante necesidad del cliente: la garantía del poder adquisitivo de sus dólares. En otras palabras, los seguros de vida deben complementarse con inversiones, por medio de un sistema que incluya tanto el seguro común, o pensión en dólares, como una inversión. Para satisfacer estas necesidades la compañía de seguros compró una compañía de inversiones pequeña pero bien dirigida y ahora ofrece inversiones tanto a sus antiguos asegurados como a los nuevos clientes. De esta manera la compañía no solamente ha entrado en el negocio de dirigir inversiones, sino también en el de comercializar los títulos de capitalización correspondientes.

ORIENTAR el desarrollo empresario – Consultoría y Capacitación

Av. Córdoba 2962 – 1er.º Dº- (1187) Buenos Aires – Argentina
Teléfono / Fax: (54 11) 4962 – 4499 e-mail: orientar@ciudad.com.ar
VISITE NUESTRA PÁGINA WEB: www.orientaronline.com.ar

ORIENTAR

el desarrollo empresario

Otro ejemplo es el cambio realizado recientemente por un editor comercial al concentrarse en el servicio en lugar de hacerlo en las ventas. Esta compañía, que publica informes para los comerciantes sobre situación económica, impuestos, relaciones industriales y disposiciones del gobierno, sufrió una gran expansión durante la Segunda Guerra Mundial, la cual continuó al principio del período de post-guerra. Pero si bien las ventas continuaron creciendo año a año, el volumen total del negocio comenzó a estancarse alrededor de 1949 y las ganancias comenzaron a decrecer. El análisis demostró que la culpa era de las bajas tarifas de renovación. No sólo tenía la fuerza de ventas que vender cada vez más para evitar que el volumen total decreciera, sino que el elevado costo de vender renovaciones amenazaba con comerse las ganancias resultantes de las ventas nuevas.

Lo que en realidad se requería era un cambio completo del concepto de la gerencia en cuanto a la naturaleza del negocio, que de la venta de publicaciones a los nuevos clientes debía pasar a la conservación de los antiguos. Esto hacía necesario un cambio de objetivos: en lugar de dramatizar la importancia de las cuotas de ventas nuevas, el énfasis recae ahora sobre las cuotas de renovaciones.

Ello exigió un cambio de los principales esfuerzos, que en lugar de dirigirse a vender al cliente debía conducir a prestarle servicio. Exigió un cambio en la estructura de la organización: los gerentes de ventas regionales se convirtieron en gerentes cuya responsabilidad primordial era de obtener renovaciones y que tenían bajo sus órdenes tanto un gerente de ventas como un agente servicial. Exigió un cambio completo en la compensación de los vendedores, en el criterio de selección de los mismos y en los métodos utilizados para su entrenamiento. Demandó cambios en el contenido de la publicación, que implicaron darle mayor espacio a lo referente a las tendencias económicas y el planeamiento comercial a largo plazo.

Los cambios de la naturaleza del negocio que resultan de la innovación son demasiado conocidos para necesitar que se los documente. Todas las empresas principales en el terreno de la ingeniería y la química han crecido en gran escala haciendo incidir la innovación en sus negocios. Lo mismo es cierto con respecto a las compañías de seguros; el crecimiento de las que tienen éxito puede atribuirse en gran parte a su capacidad para desarrollarse nuevos negocios en base a innovaciones en lo que cubren los seguros. El crecimiento reciente, casi explosivo, de los seguros de salud, hospitalización y gastos de atención médica constituyen un ejemplo.

El cambio de la naturaleza del negocio puede también ser exigencia de consideraciones referentes a la productividad. Un pequeño mayorista de juguetes para Navidad, agregó un negocio enteramente distinto, la venta de ropas de playa, a fin de utilizar durante todo el año su principal recurso económico: su fuerza de ventas adiestrada.

En este caso el aprovechamiento del tiempo exigió el agregado de un nuevo negocio.

Para mejorar la utilización productiva de sus recursos, otro pequeño fabricante decidió abandonar completamente la fabricación de máquinas herramientas y en su lugar se limita ahora a ser consultor de problemas y técnicas de soldaduras.

Su fabricación, si bien beneficiosa, no lo era más que la de cientos de pequeñas compañías semejantes. Pero como consultor de soldadura estaba de por sí en una clasificación aparte. Mientras continuó fabricando utilizó su verdadero recurso productivo, su calidad de experto en soldadura, en un nivel de productividad y beneficio muy bajo.

Otro ejemplo muestra también un cambio de negocio para utilizar productivamente los recursos gerenciales del negocio. Una fabricación de medicamentos patentados,

ORIENTAR el desarrollo empresario – Consultoría y Capacitación

ORIENTAR

el desarrollo empresario

exitosa pero bastante pequeña, decidió hace veinte años que no obtenía una productividad completa de su grupo gerencial altamente adiestrado y altamente retribuido. Para alcanzar una productividad mayor decidió cambiar el suministro de cierta línea de productos por la dirección de negocios dedicados a la producción en masa de mercaderías envasadas de marca y con publicidad en toda la nación. La compañía continúa exitosamente con su negocio original. Pero en forma sistemática ha adquirido pequeñas compañías de marca que por falta de dirección, no habían tenido mucho éxito: una fabricaba alimentos para perros, una que hacía artículos de tocador para hombres, una que fabricaba cosméticos y perfumes, etc. En cada caso nuestra compañía ha proporcionado una dirección que ha levantado el negocio a una situación sustancial y altamente beneficiosa.

No obstante, las consideraciones referentes al lucro no deberían de por sí llevar normalmente a cambios en la naturaleza del negocio. Por supuesto que un negocio puede llegar a ser tan poco beneficioso como para abandonarlo. Pero casi siempre la situación del mercado, la innovación o la productividad habrían aconsejado su abandono mucho antes. Por cierto que las consideraciones atinentes a la productividad limitan los negocios que podría encarar una empresa.

En realidad, una de las principales aplicaciones del lucro como unidad de medidas es la de prevenir contra tales negocios y evitar que la gerencia vierta dinero y energías en levantar a los débiles, achacosos y en declinación, en lugar de fortalecer a los fuertes y crecientes, entre sus aventuras. Por lo menos un buen criterio basado en el lucro, debiera bloquear la más peligrosa y engañosa de las coartadas para seguir la vía de menos resistencia: el argumento de que una aventura que por otra parte no es provechosa reditúa de por sí al “absorber gastos generales” (la traducción del contador de la frase “dos pueden vivir tan barato como uno”, que es tan irracional y cuestionable como el original).

Pero si la decisión de entrar en un negocio es sólida cuando se toma en base a la situación del mercado, la innovación y la productividad, si es sólida de acuerdo con lo que hace un negocio, es responsabilidad de la gerencia hacerla producir la ganancia mínima necesaria. Dicho con brusquedad, es para eso que se les paga a las gerencias. Y si una gerencia no puede producir la ganancia mínima necesaria en un tiempo razonable, es su deber abdicar, para dar la oportunidad a otra gerencia de tratar de realizar la tarea en forma apropiada.

Esta es simplemente otra forma de decir que un negocio debe dirigirse estableciendo objetivos. Estos objetivos deben establecerse en base a lo que es correcto y deseable para la empresa. No deben basarse en el expediente de las corrientes económicas o en una adaptación a ellas. La dirección de un negocio no puede basarse en la “intuición”. En realidad, en la economía industrial moderna, con su lapso largo entre una decisión y la maduración de sus frutos, el gerente intuitivo es un lujo que pocas compañías, grandes o pequeñas, puedan permitirse. Y en un negocio bien dirigido la ganancia no es lo que a uno le sale. Es lo que uno se propone hacer porque tiene que hacerlo.

Por supuesto que los objetivos no son un horario de ferrocarril. Se pueden comparar con la aguja de la brújula que guía a un barco. Si está firme (la aguja) señalando en línea recta, señala el puerto deseado. Pero durante la navegación el barco se apartará muchas millas de su curso para evitar una tormenta. Disminuirá su velocidad en la niebla y se detendrá enteramente ante un huracán. Hasta puede variar su destino en

ORIENTAR el desarrollo empresario – Consultoría y Capacitación

ORIENTAR el desarrollo empresario

medio del océano y tomar rumbo hacia un nuevo puerto, quizás por haber estallado una guerra, quizás solamente porque su carga ha sido vendida mientras estaba en camino. Pero aún así, cuatro quintos de los viajes terminan en el puerto elegido y a la hora que se ha determinado. Y sin la brújula, el barco no hubiera podido encontrar el puerto ni calcular el tiempo que le llevaría llegar hasta él.

En forma similar, para alcanzar los objetivos hay que dar rodeos a fin de salvar obstáculos. En realidad, la capacidad de soslayar los obstáculos en lugar de cargar con ellos de cabeza es un requisito importante para dirigir mediante objetivos. En una época de depresión la marcha hacia el logro de los objetivos puede ser demorada considerablemente, hasta puede haber detenciones de corta duración. Y ciertas eventualidades –por ejemplo, la introducción de un nuevo producto por parte de la competencia- puede cambiar los objetivos. Esta es una razón por la cual todos los objetivos deben ser revisados permanentemente. Pero aún así, la fijación de objetivos permite al negocio ir adonde debe en lugar de ser juguete del tiempo, los vientos y los accidentes.