

# IX Congreso Internacional de Administración

“Talento, Imaginación y Valores”

## XVI Congreso de Administración del MERCOSUR (CONAMERCO)

Eje Temático: Liderazgo, personas e influencia en las organizaciones

Consejo Profesional en Ciencias Económicas de la CABA  
Ciudad Autónoma de Buenos Aires,  
9 al 11 de Septiembre de 2009

## **¡La Meta es Satisfacer!!!**

Pfsor. Dr. Obdulio Durán

IX Congreso Internacional de Administración  
“Talento, Imaginación y Valores”  
XVI Congreso de Administración del MERCOSUR (CONAMERCO)  
Eje Temático: Liderazgo, personas e influencia  
en las organizaciones

## ¡La Meta es Satisfacer!!!

### Sumario de contenidos

Introducción	3
Se pueden alcanzar dos metas aparentemente contradictorias	4
Como implementar un método que equilibre la eficiencia con la calidad	5
Es indispensable comprender los factores críticos de éxito.	6
La necesidad tiene cara de hereje	10
¿Somos ciegos?	13
La historia continúa	14
Conclusiones	16
¿Es importante el precio?	17
Como diseñar una empresa que satisfaga al cliente	19
El diseño de la empresa es un compromiso de largo plazo	20
¿Es importante el precio – II?	23
Pautas de comportamiento a seguir en4 el proceso de fijación de precios	24
Conclusiones	28
Resumen	29
CV del autor	30

# ¡La meta es satisfacer!!

## Introducción

En las empresas se suele discutir a nivel directivo y gerencial, cual es la meta principal a la cual debe dedicar sus afanes la empresa.

En opinión del autor, este tema está ya definido, y la misma es satisfacer al cliente, pero esta sencilla afirmación tiene muchas complejidades adherentes, que muchas veces la tornan inabordable.<sup>1</sup>

Recortar los costos de servicio al cliente, es una labor que se emprende, casi sin excepciones, en todas las crisis y si bien siempre se advierte que al mismo tiempo se debe aumentar la satisfacción y por ende la lealtad, esto siempre se transforma en una misión imposible, máxime cuando la miope alta gerencia, siempre controla el nivel de reducción del gasto y entre otros gastos, se suele incluir la investigación de mercado, con lo cual, aún en el improbable supuesto de que algún directivo, quiera conocer la variación de la satisfacción del cliente, no podrá, porque la empresa no cuenta siquiera con el dato.<sup>2</sup>

En realidad, las empresas, ni siquiera se preocupan de la satisfacción del cliente, porque en realidad, sus supuestos subyacentes, le dicen a los directivos que los clientes, compran los bienes o servicios, que producen; que los productos, en el fondo, son todos iguales; y que el marketing, es un gasto superfluo, que están obligados a hacer, porque es una moda y además porque sirve, por ejemplo: para conocer datos valiosos, como ser nuestras ventas comparadas con las de la competencia!!!

En el fondo, esta filosofía, genera las condiciones para que se recorten los gastos y costos de servicios y sacrifiquen la calidad, para cumplir con los objetivos financieros a corto plazo. Luego con el tiempo, advierten que se ha perdido participación de mercado y si la situación mejoró, aumentan la inversión en servicio al cliente, para recuperar los clientes perdidos.

Entonces, descubren que ya es demasiado tarde.

Una empresa estadounidense de tecnología, decidió para bajar sus costos migrar sus operaciones de soporte de tecnología a la India.

Su estrategia de off shoring, no era mala, pero al ejecutarla la empresa puso mucho foco en los costos y poco en la gestión de la experiencia del cliente.

Aumentar la capacidad de producción en anticipación de la demanda les llevó más tiempo del estimado, lo cual derivó en largos tiempos de espera y una baja tasa de resolución de problemas.

La satisfacción del cliente se desplomó, desde un ratio del 88% hasta el 37 %, y al poco tiempo, siguieron el mismo camino las ventas.

---

<sup>1</sup> Durán, Obdulio; Misión posible: Crear Valor; Editorial El escriba; Buenos Aires, 2006

<sup>2</sup> Kovac, Mark; Eficiencia y satisfacción; Consultora Bain & Co.; Chicago, EE.UU.; 2008

Para recuperar lo perdido fue necesario invertir en mejorar la experiencia del cliente; reabrir call centers en los EE.UU. y contratar más personal del acostumbrado para atender las llamadas.

Los errores le costaron caro, pero la empresa aprendió de ellos. Sus operaciones de servicios, son ahora de categoría mundial.

En una segunda edición de la estrategia, la empresa creó una línea Premium y mantuvo los call centers off shore, para los productos de menor precio.

El vincular los servicios con la propuesta de valor del producto, permitió a los clientes elegir los niveles de servicios y simultáneamente alinear, los costos de servicios con el valor del cliente y los márgenes.

### **Se pueden alcanzar dos metas aparentemente contradictorias**

Esta ley de la Quinta Disciplina, lamentablemente es ignorada por la gran mayoría de los directivos.<sup>3</sup>

Ellos consideran que la eficiencia en el servicio y la satisfacción del cliente son objetivos incompatibles, que jamás se pueden obtener simultáneamente.

Pero esto no es así, porque al contrario, en épocas de crisis las empresas que trabajan con calidad y se esfuerzan por satisfacer al cliente, que logran clientes leales, se posicionan para crecer y ganar ventajas competitivas.

Una investigación reciente muestra que las empresas con operaciones de servicio superior tienen mejores calificaciones en la lealtad del cliente y esto se correlaciona con crecimiento sostenido.

El proceso es el siguiente:

1. Invierten en investigación sobre el cliente
2. Traducen lo que aprenden en innovaciones que mejoran los servicios
3. Deciden en que indicadores enfocarse y los miden en forma continua
4. Finalmente comunican adecuadamente sus logros

Este método lo ha utilizado en 2007, la empresa australiana de comunicaciones Telstra. Investigando descubrió que los clientes valoran a los técnicos que van a domicilio, que aparecen, cuando dicen que van a hacerlo y arreglan los artefactos en la primer visita. Por eso la compañía invirtió en un sistema de incentivos para técnicos a domicilio que promueve la calidad tanto como la productividad e instaló un sistema de información a los técnicos, sobre los puntos del nuevo sistema. Los resultados fueron formidables: los técnicos aumentaron el premio promedio en un 27 %, pero las ventas aumentaron un 52 % y las reparaciones en segunda visita cayeron un 23 %

---

<sup>3</sup> Peter Senge, La quinta disciplina, Editorial Gránica, 1992, Barcelona.

## **Cómo implementar un método que equilibre la eficiencia con la calidad**

### **Segmentar los niveles de servicio**

La calidad debe ser prioritaria a la eficiencia. Para que ésto se logre con eficacia deben segmentarse los niveles de servicio y renunciar al slogan “los clientes son todos iguales”.

Para lograr ésto se debe reentrenar al personal de atención y hasta reubicarlo de ser necesario. Ejemplo: si en un local la asistencia del público no es continua y estable, se deben modificar los horarios del personal, para colocar más personal cuando mayor es la afluencia del cliente y menos personal, cuando disminuyen las visitas. Los horarios del personal deben estar determinados por los clientes y no por la costumbre o la comodidad del personal.

### **Dar coherencia al presupuesto**

Unifique todas las áreas de la empresa y póngalas al servicio de los clientes. Tesorería, administración y producción son especialmente reacias a considerara que sus principales obligaciones están vinculadas al servicio al cliente. Ejemplo: cuando FEDEX, adquirió varias empresas a principios de los 90, instituyó lo que denominó “la promesa púrpura” que consistía en el compromiso de poner al cliente en primer lugar en toda interacción.

Además de decirlo, lo hizo, puesto que permitió a los clientes interactuar con todas las áreas de la empresa. Finalmente lo comunicó de una manera ejemplar, a través de la película, que hizo a la compañía la “mejor del mundo”.<sup>4</sup>

### **Todos deben ser responsables**

La responsabilidad de la satisfacción al cliente debe ser compartida por todos los que cobren sueldo de la compañía, desde el cadete hasta el gerente general.

En el año 2008, en una empresa de seguros, denominada InsureCo., se intentaron bajar los costos por llamadas instalando un sistema de atención automática. Asombrosamente, los costos subieron en vez de bajar.

La investigación demostró que todos entendían que el sistema era de IT, pero nadie asumía que era su responsabilidad, por lo cual nadie se preocupaba y los clientes se enfurecían al no encontrar quién tomara su queja.

Vincular las quejas con los bonos de todo el personal fue la solución, para que dejaran de considerar que el problema era sólo de IT. Se atendieron un 15 % más de quejas y se redujeron los costos en un 25 %.

---

<sup>4</sup> La película Náufrago, fue realizada en el año 2000, por el Director Robert Zemeckis, y protagonizada por el actor Tom Hanks. La película, aún en la actualidad, es un icono que se estudia en todas las universidades del mundo. En Argentina se puede consultar, al respecto la siguiente página [www.luventicus.org/articulos/03A009/index.html](http://www.luventicus.org/articulos/03A009/index.html)

## **Es indispensable comprender los factores críticos de éxito**

Cuando pensamos en un atleta, no podemos concebirlo, sin aptitud física, dado que ésta es fundamental para el deporte.

De la misma manera, no deberíamos concebir una empresa, que no cumpla sus propios requisitos de supervivencia. Estos pueden ser un producto o servicio superior, una cadena de abastecimiento eficiente o personas motivadas, por ejemplo. Sin estas condiciones básicas, ningún negocio puede sobrevivir mucho tiempo.

En el mundo del deporte, los futbolistas que participan en la Copa del Mundo y los atletas que participan en la Maratón Olímpica, tienen un estado físico excelente, pero para ganar una medalla olímpica, hace falta algo más que un buen estado físico y resistencia al esfuerzo.

Entonces, que separa a los atletas excelentes de los aficionados. Los atletas excelentes, siempre, saben cuales son los factores críticos para el éxito en el deporte que han elegido.

Lo mismo ocurre con las empresas. Las empresas con un comportamiento “excelente” planifican, prevén y anticipan las necesidades, de demanda de aquellos recursos que serán factores críticos de éxito, para competir en el mercado que han elegido.

Si en los deportes hay unos pocos atributos clave que separan a los atletas excelentes de los otros, lo mismo ocurre en el management.

Una diferencia fundamental entre ganadores y perdedores, es que los primeros reconocen los factores críticos para triunfar en sus respectivas industrias, y arman los equipos de gestión en función de esos requisitos.<sup>5</sup>

Cuáles deberían ser las dos preguntas a realizar al genio de la lámpara?

Sin dudas, una de ellas debería ser: ¿Cuáles son las decisiones o actividades que, si se toman o realizan de manera incorrecta, casi siempre afectarán de manera negativa el desempeño de la compañía, aunque la mayor parte de las otras cosas se hagan bien?

Lamentablemente, este conocimiento no se puede encontrar en los libros, o en los cursos, sino que se debe construir, con el tiempo, a través de un proceso profundo de comprensión del pensamiento, las emociones y las necesidades, que los compradores, perciben, que poseen.

No es fácil, no es sencillo y no todas las personas pueden llegar a dominar este nivel de interacción con el público comprador. En marketing, solemos decir que

---

<sup>5</sup> Mullins, John. W.; The new business road test; FT Press, 2006, New York. El profesor Mullins, se desempeña como adjunto en la cátedra de Management de la London Business School.

la ubicación no es algo definitorio para un negocio minorista, puesto que la atención al cliente, normalmente atrae a éste al lugar donde estamos, pero veamos que opina el CEO de Starbucks, al recordar los primeros días de la compañía, “en nuestro negocio al instalar un nuevo negocio debemos tener en cuenta sólo 3 cosas: ubicación, ubicación y ubicación”.

El proceso de selección de ubicación de los locales de la compañía, demandó mucho tiempo, pero no podíamos equivocarnos, porque cada error tenía un costo previsto de medio millón de dólares. Evidentemente el equipo hizo un buen trabajo, porque luego de dos años, solo debieron cerrar 2 locales, de 1000 que instalaron al inicio del negocio.

La segunda pregunta, probablemente sea: ¿Cuáles son las decisiones o actividades que si se toman o realizan correctamente, casi siempre tendrán enormes efectos positivos en el desempeño, aunque se cometan otros errores? En Dap Consulting, en Argentina, les preguntamos a los principales ejecutivos de 20 compañías que han triunfado, en sus respectivos sectores, estos dos interrogantes. Tal como era de esperar recibimos respuestas variadas, pero existieron un grupo de conceptos, en los cuales ha sido posible establecer un consenso. Se realizó una serie de 3 entrevistas con cada uno, y en cada entrevista se les informaba de las respuestas de los demás, sin dar a conocer los nombres de los entrevistados. De esta manera se facilitó que cada entrevistado, pudiera aportar al consenso, modificando su visión, al enriquecerla con la de los demás.<sup>6</sup>

Cada empresario, aportó 3 atributos, de manera que se juntaron 60 opiniones, de las cuales, muchas fueron cambiadas por los ejecutivos, de manera de ir conformando un consenso, entre los mismos.

Sólo superaron el mínimo de 10 votos, 3 atributos, los cuales parece ser que revisten evidentemente el carácter de factor crítico de éxito, para los ejecutivos seleccionados.

<b>Como descubrir Factores Críticos de Éxito</b>	
<b>Temas</b>	<b>Puntos</b>
¿Cuál es el sufrimiento del cliente?	20
Entender, en profundidad, un área de la tecnología	13
Aprovechar la tecnología para resolver los problemas antes detectados	11
Ingresar primero al mercado con novedades	5
Mantener el éxito, innovando el producto anterior	4
Escuchar al cliente, para saber cuando cambiar	2
Otros temas que sólo reúnen un voto	5
Fuente: Dap Consulting, año 2008, Argentina	

<sup>6</sup> Investigación realizada por DAP Consulting, durante el año 2008, en las ciudades de Buenos Aires, Rosario y Córdoba, en 20 empresas, seleccionadas por estar ubicada cada una de ellas en el Top Five, de la facturación de su sector. Se seleccionó una empresa por cada sector económico.

El atributo que “todos” señalaron y estuvieron de acuerdo es saber escuchar al cliente y poder visualizar el sufrimiento que le impone, el uso de un producto que no le satisface plenamente.

El segundo que reunió bastantes votos ( 65 %) es un elemento estratégico, Saber comprender dos dimensiones: la tecnología y el cliente.

Todos los días en muchas empresas se pueden ver cómo fracasan estrepitosamente, los técnicos que solo comprenden la tecnología.

Es necesario, poder ver con un ojo la tecnología, con el otro al cliente y poseer un tercero que nos permita ver cómo puede ser usada, la tecnología para servir efectivamente al cliente.

Finalmente el tercero, es la consecuencia, del segundo. Ser capaces de poner en práctica y hacer realidad, lo que ha visto nuestro tercer ojo.

### **Hablemos de los inversores**

Ya que como hemos dicho, la mayor tasa de mortalidad de los proyectos radica en la incompetencia en administrar los factores críticos de éxito, es obvio que éste es un tema que debe preocupar a los inversores.

¿Qué buscan los inversores en el management de un proyecto para invertir en el mismo?

Hicimos esta pregunta a los ejecutivos sometidos a la encuesta antes descripta y éstas son las respuestas.<sup>7</sup>

Las mismas no pueden ser de interpretación directa, porque el concepto de factor crítico de éxito no está difundido en el mercado argentino

De todas maneras, lo que se ha efectuado es interpretar las respuestas, tratando de encontrar el sentido, que puede tener quien las formula en mente.

Este método, si bien puede causar sesgo en las respuestas interpretadas, es el único que permite, visualizar en el imaginario de la población analizada, un concepto, cuando este no está reconocido socialmente.

---

<sup>7</sup> Investigación realizada por DAP Consulting, durante el año 2008, en las ciudades de Buenos Aires, Rosario y Córdoba, en 20 empresas, seleccionadas por estar ubicadas, cada una de ellas, en el Top Five, de la facturación de su sector. Se seleccionó una empresa por cada sector económico.



<b>Que se le pide a los candidatos</b>	
<b>Condiciones requeridas al candidato</b>	<b>Puntos</b>
Que el candidato comprende a la industria	15
Que el candidato posea un equipo capaz	13
Que tenga gran carácter	7
Que tenga personalidad dinámica	5
Que tenga química	5
Que sepa motivar	4
Que sea perseverante en la adversidad	3
Que tenga experiencia en la industria	3
Que posea pericia tecnológica	2
Que tenga habilidad de vender	1
Que lo haya hecho antes	1
Que no tenga habilidad de vender	1
Fuente: Dap Consulting, año 2008, Argentina	

Sólo dos respuestas, merecen consideración en función del consenso que han alcanzado.

Según nuestra interpretación y reconocemos que esta es una cuestión opinable, en la primer respuesta, que comprende el 75 % de los entrevistados, los inversores quieren asegurarse que el ejecutivo elegido, ha comprendido a la industria, y está en capacidad de comprender a los FCE, de la industria en la que ha pretendido ingresar, como así también el mercado y el ambiente competitivo que enfrentará la compañía.

La segunda, y ésta es menos opinable, es que el candidato haya congregado un equipo capaz de demostrar, no por lo que dice, sino por lo que ha hecho, que sus integrantes, puede llevar a cabo la ejecución.

El fundamento de esta preocupación es que el inversor, en el mejor de los casos, sólo posee un plan de negocios, que consiste en una descripción sumaria del producto, una síntesis de los principales procedimientos, el CV de los gerentes, y una evaluación económico-financiera.

¡Todo ésto se puede resumir en dos palabras: sólo promesas!!!!

Entonces, su tranquilidad se resume en saber que el equipo ha desarrollado otros proyectos con éxito y que tienen la capacidad de comprender a la industria.

Con ésto deben calmar la ansiedad que les produce hacer la inversión, lo cual está provocado por el irresistible impulso que les provoca la ambición de ganar dinero.

En términos de LQD, esto se constituye en un verdadero conflicto estructural.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Peter Senge, La Quinta Disciplina, Ver capítulo Dominio Personal, Editorial Gránica, Barcelona, 1992

## **La necesidad tiene cara de hereje?**

Cuando el mercado tuvo noticias de la opinión del CEO de Starbucks, se preocupó por la filosofía que trasuntaban sus palabras.

Starbucks es una cadena de cafeterías que se ha constituido en el icono anticomida rápida y su público, concurre más que para satisfacer una necesidad, para pasar un momento agradable, en un lugar que le satisface frecuentar.<sup>9</sup>

Pero en los últimos tiempos, desde principios de 2008, hasta la actualidad, su público decayó y la competencia de Dunkin's Donuts y McDonald's, lograron hacer decaer su rentabilidad y esto se reflejó rápidamente en el valor de sus acciones en la bolsa.

Ocurre que la mayoría de las cadenas de comida rápida usan algún tipo de técnicas de simplificación de procesos, pero en el caso de los 2 grandes competidores de Starbucks, ambos desarrollaron una estrategia de mejora y personalización de sus procesos. McDonald's incorporando comidas propias de cada región y además en los países latinos agregando las tiendas de café, que rápidamente se constituyeron en una de las secciones de mayor facturación con la venta agregada de tortas.<sup>10</sup>

Como respuesta a las presiones del mercado, Starbucks recurrió a Scout Heydon, Director de Estrategia, que como principal habilidad posee la capacidad de conocer el sistema "justo a tiempo" en Toyota. Junto con el ejecutivo, viajó por todo EE.UU. un equipo de 10 especialistas, recorriendo los 11000 establecimientos, donde explicaron a los "asociados", nombre que reciben los empleados, que ya no deberían agacharse más a buscar café debajo del mostrador, ni tendrán que esperar hasta que la cafetera termine de filtrar el café pasado.

Scout Heydon, artífice de esta metamorfosis, está contento porque en 2009, la rentabilidad comenzó una tendencia de crecimiento, a la cual piensa ayudar cerrando 900 (+ 8% del total) establecimientos antes de fin de año.

La idea es eliminar tiempos muertos en la atención para poder atender más clientes o los mismos clientes con menos empleados. En el discurso no se habla de calidad de servicio, pero quizás esto sea producto de que la calidad en Starbucks es algo que no se discute, pero algunos dudan.

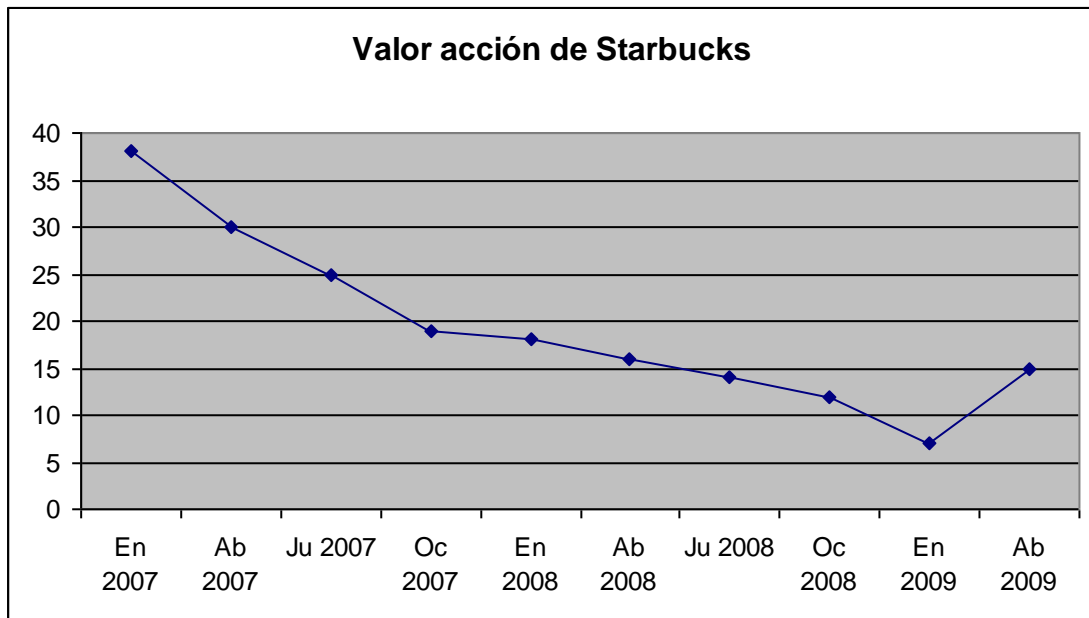
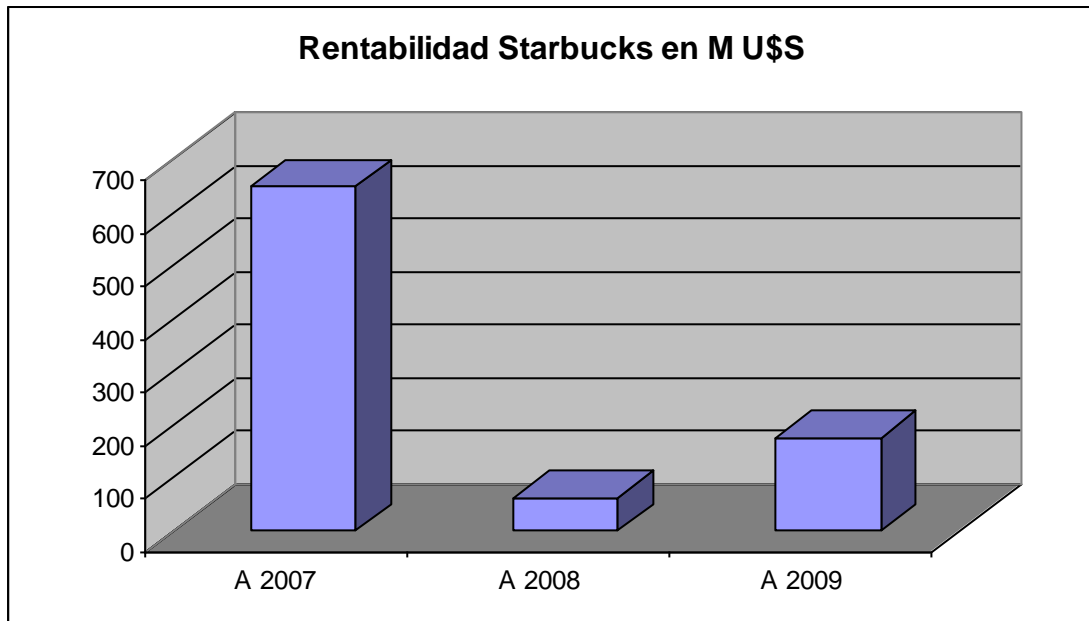
Las transacciones disminuyeron 4 % en el último trimestre.

Por otra parte, los empleados y los clientes están preocupados, porque temen que los "asociados" se conviertan en robots.

---

<sup>9</sup> La conclusión, es fruto de una investigación realizada por el autor, en la Ciudad de México, Distrito DF, en ocasión de su concurrencia a la XXI Conferencia del Caribe, México, 2009, organizada por la Universidad de Monterrey.

<sup>10</sup> Dennis Lombardi, Estrategia en Servicios de Comida Rápida, Director de Estrategia en WD Partners Consultores, New York Times, 12 de marzo 2009.



La cruzada de Starbucks por la eficiencia es un ejemplo de cómo marcas exclusivas están cambiando su manera de hacer negocios durante la crisis económica.

A diferencia de los tiempos de auge, ofrecer productos cada vez más sofisticados y abrir nuevas tiendas ya no asegura el crecimiento. La recesión ha hecho que cada vez más clientes se aprieten el cinturón.

Una encuesta encontró que el 28 % de las personas que participaron estaba destinando más dinero a ahorros, en Abril de 2009, mientras que seis meses antes este grupo sólo llegaba al 19 %. El aumento de casi el 50 % en medio año, permite llegar a conclusiones deprimentes.<sup>11</sup>

Para el momento, la estrategia de McDonald's es excelente, dado que sus clientes están acostumbrados al servicio rápido, limpio y barato, que ahora los sorprende con servicios personalizados y de menor precio que sus habituales proveedores.

Se estima que de cada 10 nuevos clientes de McDonald's, 6,7 de ellos los constituyen personas que eran habituales clientes de Starbucks.

En cambio Starbucks, esta respondiendo con medidas de ahorro de costos y con rebajas de precios. La empresa recientemente redujo el precio de su café helado tamaño grande y empezó a ofrecer desayunos de sándwich más una bebida por U\$S 3,95. ¿Los clientes habituales se tentarán por las rebajas?

Evidentemente, el tema rentabilidad no es simple para Starbucks, dado que lidiar con una empresa que tradicionalmente viene trabajando con una nómina de 176.000 empleados en el mundo que insume el 25 % de su facturación, no es simple y parece una misión imposible cambiar la cultura, generando aprecio por valores como eficiencia y productividad.<sup>12</sup>

El gran peligro es que, Starbucks quizás esté enfrentando sin darse cuenta, un cambio impensado de negocio.

Debemos esperar unos años, para conocer el desenlace de esta aventura.

---

<sup>11</sup> Encuesta sobre 1500 personas, realizada en New York, por WSL Strategic Retail, en abril 2009, patrocinada por el Departamento de Comercio de EE.UU.

<sup>12</sup> Información suministrada por la web de Starbucks

## ¿Somos ciegos?

En LQD, se explica mediante la “parábola de la rana”, que las organizaciones no poseen la capacidad de advertir los cambios sutiles que ocurren en el mercado y por lo tanto, finalmente se deben enfrentar a cambios muy importantes, a los que no pueden superar con éxito.

¿Por qué no vemos el camión que viene en la ruta?<sup>13</sup>

Simplemente porque su luz nos enceguece.

Aquello que vemos, sino estamos capacitados para verlo, nos impide ver lo que está. En esto tienen una notable influencia, los llamados mapas mentales, que no son otra cosa que los modelos mentales, de los que ya hablaba LQD.<sup>14</sup>

Trataremos de explicar esta teoría que es vital que los ejecutivos conozcan. Imaginemos a un importante ejecutivo de una gran empresa mundial, tendido en la playa, relajado. Una suave brisa mece las palmeras. El sol brilla y resplandece en las olas del mar. Hermosas mujeres pueden verse mientras van y vienen. Está en ese lugar porque se lo merece. Trabajó mucho y su compañía es admirada. Lidera el mercado de lo que será a juicio de muchos, uno de los productos más importantes de la historia: el teléfono celular.

Poco después de su lanzamiento, StarTac, se convierte en el teléfono que todos quieren tener. El ejecutivo está al frente de Motorola, el fabricante. Hace lo correcto y lo hace bien. Esta ha sido la historia de los inicios de la década del '90. Todos querían comprar los teléfonos analógicos y la empresa dominaba la industria con una participación de mercado global de más del 50 % en su momento de mayor esplendor.

Pero... comenzaron a producirse hechos que por si mismos cada uno de ellos era incapaz de cambiar la situación, pero... juntos, cambiaron la historia.

Hecho 1) Apareció una nueva tecnología digital para teléfonos móviles. Eran superiores, pero requerían cambiar toda la infraestructura, lo cual tenía un costo de miles de millones de dólares. La mayoría de los proveedores en EE.UU., como Sprint y Version, no se mostraban muy dispuestos a invertir en ello y no parecía tener sentido fabricar un teléfono, que no se vendería por falta de infraestructura para un uso eficaz. A Europa, le interesaba la nueva tecnología, pero ninguno de sus países tenía el tamaño del mercado americano. Por lo tanto, a quién le preocupaba lo que ocurría en Europa?

Hecho 2) La empresa Nokia, que estaba saliendo de una conmoción interna debido a la muerte por suicidio, de su Presidente, en 1990, elige como sucesor a Jorma Olilla. Este hombre, era un banquero y no sabía nada de tecnología, pero entendió que Nokia, debía dejar la madera como negocio y la fabricación de botas de goma como principal fabricación y dedicarse a los negocios de comunicaciones móviles, que representaban el 2 % de la facturación del grupo

---

<sup>13</sup> J. Steward Black & Hal B. Gregersen, It Stars with One, New York Press, 2008, EE. UU.

<sup>14</sup> El autor hace referencia a La Quinta Disciplina, obra ya citada con anterioridad

económico. No atendió los consejos de los asesores que le explicaban que Nokia se hallaba en Finlandia, un helado país, cuya población era inferior a la de una ciudad como Chicago.

Hecho 3) Entre 1993 y 1997, Europa adoptó una norma digital común, que les permitía usar los teléfonos móviles en cualquier lugar. Esta facilidad disparó la demanda de los teléfonos. La facturación de Nokia, ascendió desde U\$S 2.100 M hasta U\$S 8.700M .

Hecho 4) Mientras tanto en los EE.UU. debido al fragmentado sistema de normas, que hacía que un aparato no funcionara en todos los estados, el crecimiento de la telefonía celular se estancó.

Hecho 5) Nokia decidió poner el énfasis en la gestión de la marca, tanto como en la de la tecnología y se centró en funcionalidades, aparentemente menores, como una interfaz intuitiva “tecla verde” para iniciar la llamada y la “tecla roja” para finalizarla, que fue consistente en todos sus modelos. En poco tiempo se convirtió en el standard de la industria.

Emergente sistémico de la acción combinada de las causas subyacentes en todos los hechos antes relatados: en 1998, solo 6 años después de que la compañía finlandesa ingresó al mercado global, alcanzó el N° 1 en escala mundial. Y cuál ha sido la respuesta de Motorola? Aunque parezca extraño, continuó invirtiendo en tecnología analógica.

Hizo lo que sabía hacer bien y lo hizo con mayor intensidad que antes. Podemos imaginar cómo sigue la historia.

Entre 1998 y 2003, la participación de Motorola en el mercado mundial, cayó más del 50 % y en ese período Nokia, una virtual desconocida en los EE.UU. y en el mundo, a principios de los '90, se convirtió en una de las 10 marcas más reconocidas del planeta, sólo detrás de gigantes como Coca Cola y Mc Donalds.

En 2001, Nokia dominaba el 35 % del mercado mundial y capturaba más del 70% de todo el dinero generado en la industria. Aunque parezca mentira la participación de Nokia, en las ganancias, duplicaba su cuota de mercado. Un conocido del autor, que en 1995 invirtió en acciones de Nokia la suma de U\$S 10.000, las ha vendido en 2002, en EE.UU. en poco más de U\$S 300,000, con una rentabilidad del 2900 % en siete años.

### **La historia continúa**

Si alguien cree que Nokia es el gran vidente de la telefonía, se equivoca!!!

En 1998, mientras Nokia estaba apoderándose del mundo, con 40 millones de unidades vendidas, o sea 5 millones más que Motorola, Samsung, una compañía que 6 años antes ni siquiera fabricaba teléfonos, ya vendía 4.7 millones de unidades o sea el 2.7 % del mercado global.

La cifra no llamó la atención de Nokia, sobre todo porque las ventas se hacían en Corea, lugar de origen de Samsung.

Nadie supo predecir que Samsung pelearía en 2006, por el segundo lugar en el mundo con Motorola.

La escalada de la coreana empezó en 2002, cuando todos despreciaron la funcionalidad que permitía incorporar cámaras fotográficas en los teléfonos, mientras que Samsung puso en práctica el viejo dicho: una imagen vale por mil palabras. Como resultado de su iniciativa pasó a vender desde 21 millones en 2000 a 104 millones en 2005, logrando una participación global del 13 %

Esta evolución de las ventas provocó que entre 2002 y 2005, los accionistas de Nokia perdieran un 25 % del valor de sus acciones, mientras que los de Samsung vieron que obtenían una valorización del 216 %

No obstante, lo anterior, estamos a la espera de ver si aprendieron, los tres jugadores, la lección o están ciegos y no han visto la jugada de Apple, que lanzó al mercado la 1ra. versión de su iPhone, en 2007



## Conclusiones

Por qué Motorola no vio la amenaza de Nokia?

Por qué Nokia no vio la amenaza de Samsung?

En los dos casos, la necesidad del cambio era inminente, pero las personas que poseían la tecnología y el poder, no podía ver las virtudes de sus rivales, porque sus modelos mentales perturbaban su capacidad de comprender el mercado.

Creer que lo que hacen es correcto y era correcto, cuando no existía el rival, por lo tanto insisten, con mayor esfuerzo, en hacer lo “correcto”, que ya no es correcto, porque ahora lo correcto es lo que hace el rival, y entonces se convierten en los artífices de su propio fracaso.<sup>15</sup>

Asimismo los mapas mentales que usamos para guiar nuestras acciones se desarrollan y fortalecen a partir del éxito que viene con el tiempo.

Ahora bien, la habilidad de hacer algo correcto, o sea algo que aprecia el mercado, no surge de la nada. Es necesario desarrollar una curva de experiencia, invertir recursos, asumir fracasos y cuando se desea cambiar, para imitar a un rival, no sirven las personas, los recursos y se debe comenzar desde cero, con una gran desventaja. La estrategia de imitación no es ganadora.<sup>16</sup>

Los ganadores usan una fórmula simple.

Estudian las variantes que les brinda la tecnología, sea electrónica, para construir teléfonos o química, para desarrollar jabones, y la aplican para generar productos, que satisfagan necesidades, todavía no reconocidas por el mercado.

Las empresas deben invertir en forma continua en investigación y desarrollo, pero los investigadores no deben ser personas en situación de confort, sino jóvenes con hambre de éxito y visión de futuro.

---

<sup>15</sup>Arturo Uriarte, El pensamiento de Einstein aplicado a los negocios, Ediciones Deusto, 2007, Navarra.

<sup>16</sup>Obdulio Durán, En busca de la competitividad, Editorial Distal, 1999, Buenos Aires

## ¿Es importante el precio?

En 1895, King Camp Gillette, era un hombre de 40 años, amargado, que se dedicaba a vender tapas de botellas.

Un año antes había publicado un libro, en el cual sostenía una especie de ideología comunista, para organizar la economía de la nación americana.<sup>17</sup>

Un día, al afeitarse descubrió la posibilidad de reemplazar la navaja, por una delgada lámina de metal, que al perder el filo, fuera descartada.

El producto se vendió por millones, a bajo precio al ejército, para difundir el hábito de afeitarse de esa manera. Las afeitadoras acompañaban como regalo a artículos como goma de mascar, café, té y especias.

Pero siempre ganaba Gillette, al regalar las máquinas, porque de esa manera impulsaba la venta de las hojas.

Al regalar la máquina, que por si sólo era inútil, creaba demanda para el producto real, que era el consumido por el público.

El modelo de negocio se convirtió en el fundamento de industrias enteras: regalar el teléfono, para vender el plan; ofrecer a bajo precio la consola, para vender los juegos; instalar sin cargo en las oficinas máquinas de café; regalar la cámara fotográfica, para vender los rollos, etc.

Gracias a Gillette, la idea de ganar dinero, regalando algo es hoy ampliamente aceptada. Los economistas lo denominan subsidio cruzado: alguien consigue algo gratis, si compra otra cosa o le regalan un producto sólo si suscribe un servicio.

Pero el modelo se ha desarrollado y ha surgido algo novedoso en el mercado.

Ya no se basa en el traslado de los costos de un producto a otro, sino en el hecho de que el costo de los productos cae rápidamente.

Este extraño territorio de lo gratuito es la web, donde después de una década y media, son pocos los que optan por aplicar tarifas

En 2007 el New York Times, pasó a ser gratuito y pronto lo será el Wall Street Journal, Ofrecer música gratis probó ser exitoso para bandas como Radiohead, Trent Reznor de Nine Inch Nails y muchas otras en My Space, que entendieron los méritos del cero para desarrollar audiencias. Los sectores de acelerado crecimiento de la industria de los juegos, son los juegos online informales, apoyados por publicidad y los juegos online multiplayer, que pueden probarse sin cargo. Casi todo lo que hace Google es gratuito para los consumidores, desde el Gmail hasta Picasa y GOOG-411.

---

<sup>17</sup> King Camp Gillette, The Human Drift, 1894, EE.UU.

Mientras nos quejamos del precio de las cosas existen fuerzas que en forma constante luchan por abaratarlas. Cuarenta años atrás el principal problema nutricional en los EE.UU. era el hambre, hoy es la obesidad, gracias a la revolución verde. Cuarenta años atrás, la caridad consistía en regalar ropa a los pobres, mientras que hoy una camiseta cuesta menos que una taza de café, gracias a la producción china y al abastecimiento global.

En Internet y en informática, es bastante habitual encontrar muchos ejemplos disponibles, pero en otros rubros no es tan frecuente.

En los últimos años, en lugares como Cancún, se ha popularizado otorgar promociones, que simplemente le exigen al cliente el “all inclusive” y un derecho de ingreso, para motorizar la demanda en los restaurantes y dar una imagen de bastante ocupado al hotel.

Pero la innovación ha llegado a las líneas aéreas, que descubrieron que puede ser un excelente negocio, disminuir hasta el 70 % de los precios de los pasajes aéreos en tramos de gran afluencia de público.

Veamos como es esto: un vuelo de Londres a Barcelona, en Ryanair, cuesta U\$S 20, mientras que el taxi desde el Aeropuerto de Barcelona, hasta el hotel en el centro, cuesta aproximadamente U\$S 23. Esto parece imposible!!

Un vuelo a través del Canal de la Mancha, cuesta menos que un viaje en taxi. En efecto, lo utilizan aproximadamente 1.300.000 de pasajeros por año, entre todas las líneas que prestan el servicio, de bajo costo y la línea aérea Ryanair, está estudiando la posibilidad de declarar el vuelo totalmente gratuito, a efectos de ganar participación de mercado.<sup>18</sup>

Para esto la empresa de transportes efectúa una compleja ingeniería de búsqueda de ingresos.

1. Recorta costos - Para reducir costos de embarque, embarca y desembarca los pasajeros desde la pista y además suele negociar tarifas de acceso más bajas con aeropuertos de menor tráfico.
2. Aumenta los precios de servicios complementarios. Cobra la comida y la bebida durante el vuelo. Establece tarifas por embarque preferencial, chequeo del equipaje y vuelo con niños. Percibe un porcentaje del alquiler de autos y las reservas de hotel por su web. Cobra la publicidad y un cargo por pago con tarjeta de crédito
3. Compensa las pérdidas con tarifas más altas. Un día de gran demanda el mismo vuelo puede costar aproximadamente U\$S 100, mientras que el valor normal es de U\$S 70

---

<sup>18</sup> InsevideoMedia, Ryanair

<b>Como se componen los ingresos de las líneas aéreas?</b>	
Conceptos de los ingresos	U\$\$
Check in de dos valijas	30
<b>Precio del pasaje por pasajero</b>	<b>20</b>
Cargo por tarjeta de crédito	6
Subsidio de vuelos más caros	5,5
Embarque con prioridad	4
Una botella de agua	3,5
Ingresos por publicidad	1
<b>Total del ingreso por pasajero</b>	<b>70</b>

<b>Total del costo por pasajero</b>	U\$\$	%
Paga el pasajero	20	29%
Ingresos no tradicionales	50	71%
<b>Total del costo</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

No podemos dejar de señalar, la gran cantidad de quejas, que este sistema de management provoca en los clientes. Otros como Southwest, tiene menor nivel de disgusto en los pasajeros, aunque no es el Edén.

Otro ejemplo en Argentina, es el Club de Lectores, La Nación, esta es una tarjeta de beneficios, que para poseerla requiere suscribirse a una publicación de la editorial. ¿Qué es gratis? ¿El beneficio o la suscripción?

### **Como diseñar una empresa que satisfaga a sus clientes**

#### **El trato que una empresa brinda a sus clientes**

El diseño de una empresa está definido en el trato que una empresa le brinda a su cliente.

Si reconoce su inteligencia y lo respeta en términos ambientales, emocionales y estéticos, probablemente logrará un buen diseño.

Recientemente en una investigación realizada, se comprobó que a un cliente le cuesta en promedio 3 días, de una dedicación no menor a 82 minutos por día, comunicarse con una empresa multinacional en Argentina, y en el 78 % de los casos, no logra sus objetivos.

Funcionarios de varias empresas informaron que en su opinión ello se debe a los "call center" globales instalados en Centroamérica, por razones de costos de operación. Otra de las razones es que la comunicación entre los centros de atención y las plantas, no es óptima, por lo cual muchas veces la información que brindan los "call" es errónea.

En ninguna de estas empresas, la auditoría interna controla el funcionamiento de los centros de atención al cliente.<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Investigación llevada a cabo en 2008, en Buenos Aires, sobre 31 empresas multinacionales, sobre el nivel de satisfacción del cliente, por DAP Consulting en colaboración con Biassco Consultores.-

## **El diseño de la empresa debe integrar a los diferentes sectores**

El diseño debe integrar toda la organización. Se debe fomentar la creatividad, la innovación y la satisfacción del cliente como valores principales.

Es fundamental que se recompense a sectores generalmente enfrentados, como marketing y operaciones, si logran dejar de lado sus intereses sectoriales.

Uno de los campos de batalla, normalmente lo constituyen los presupuestos.

Los principales de cada área discuten fuertemente los presupuestos asignados y visualizan como un triunfo el aumento que consiguen y como una derrota los que no obtienen.

No comprenden que la empresa es una sola y que de nada sirven los recursos que se utilizan en marketing si faltan los recursos indispensables en operaciones.

Un remedio adecuado para esto es luego que se logró consenso entre todos los responsables, rotarlos para que marketing deba administrar los recursos de operaciones y operaciones los de administración. Así logran comprender que la empresa es una sola, integrada y visualizada como una entidad, tal como lo hace el cliente.

## **El diseño de la empresa es un compromiso de largo plazo**

El proceso de diseño es un compromiso de largo plazo que exige pensar en cómo afectará a todo lo que esté en contacto con el cliente; desde el producto hasta el packaging, pasando por el marketing, el área minorista y la experiencia de postventa.

En Argentina, en años pasados se actualizó la Ley de Defensa del Consumidor, estableciendo en el caso de servicios de prestación continua que el cliente podría solicitar la baja, por el mismo método que se está previsto para el alta, esto es por teléfono o por email.

En una investigación realizada, en Buenos Aires, ninguna de las empresas consultadas admite bajas por teléfono o por email, y en la mayoría cuando el cliente lo solicita se le imponen cargas o trámites, extraordinarios.<sup>20</sup>

Cuando se les solicita a los gerentes responsables del área que expliquen el motivo de esta inobservancia de la ley, aducen: “que no lo sabían”, pese a que figura por exigencia legal en las facturas que emite la empresa, “que los legisladores no saben cómo se maneja el tema” y “que la empresa capacita a los empleados, pero que no hay manera de que aprendan”.

---

<sup>20</sup> Investigación llevada a cabo en 2008, en Buenos Aires, sobre 31 empresas multinacionales, sobre el nivel de satisfacción del cliente, por DAP Consulting en colaboración con Biassco Consultores.-

Otro de los detalles que se advierte, en que en el 95 % de los casos, no está a disposición directa del cliente, el libro de quejas, sino que los atiende una persona que los interroga por el motivo de la queja y como será esta expresada. Esto está expresamente prohibido por la ley.

### **Es previsible que se fracase en el diseño, no que se fracase por no diseñar**

Es necesario que las empresas comprendan la importancia que tiene para la rentabilidad, la satisfacción del cliente.

Pero cómo no lo comprenden, no se preocupan en capacitar a los gerentes, en la práctica de la satisfacción.

Los modelos mentales, el juego gana – pierdes, la falsa concepción de que dinero es valor, la concepción del jefe como controlador en vez de facilitador, son las razones subyacentes para la falta de implementación de los programas de satisfacción.

Todas las empresas pregonan que buscan la satisfacción del cliente, pero luego en los programas de reducción de costos, incorporan los programas informáticos de atención de llamados y rápidamente se llega a la hora de demora en la recepción de un llamado en un call.

Pero esto no es grave, lo muy grave es que nadie se entera en la empresa, porque el CEO es alguien muy importante que no se puede ocupar de controlar como se atiende al cliente. Pero más grave aún es que nadie tiene la obligación de controlar como se atiende al cliente. Cuando esto ocurre, el CEO no está capacitado para ocupar su puesto.

Cuando se trabaja en diseño organizacional no se puede ignorar la importancia que tienen las pequeñas cosas.

En el último trabajo de la Sloan School, se advierte que  $\frac{3}{4}$  partes de las iniciativas de cambio fracasan antes de empezar y que en los casos de reingeniería, la  $\frac{1}{2}$  de los casos se detienen sin que los responsables se den cuenta y que luego, simplemente, deciden que lo que está detenido siga en ese estado.<sup>21</sup>

Esto es lo que NO se puede permitir en el diseño de la organización. La responsabilidad por el compromiso debe ser de los principales de la compañía.

### **El diseño debe personalizar la solución**

Muchos malinterpretan el concepto y creen que el diseño organizacional es una receta. Algo que se aprende y se aplica en todos los casos. Lamentablemente no es tan simple.

---

<sup>21</sup> Peter Senge, La Danza del Cambio, Editorial Gránica, Barcelona, 2002

Se debe comenzar por comprender que quienes atienden al cliente son personas y que como tales, se emocionan, son creativos, deben estar motivados y fundamentalmente, reaccionan con el cliente, tal como perciben que son tratados.

Trate Ud. mal a un empleado, en su opinión, y logrará que trate mal a sus clientes.

No lo escuche y no escuchará.

Discuta con él, háblele con gritos, bríndele desplantes y ésta será la mejor manera de crear un mal empleado.

Pero ahora, supongamos que no es éste el caso, entonces debemos capacitar a nuestro empleado, porque deberá tratar con personas, que quizás lo traten mal.

Deben entender nuestros empleados que la mejor victoria, es lograr que un cliente furioso, comprenda que nosotros lo estamos tratando de ayudar.

Por supuesto, debemos ser creíbles para los clientes, por lo tanto no debemos asumir a priori la defensa a ultranza de la empresa, tampoco debemos permitir que se acuse a nuestros compañeros, quizás injustamente.

Mediante el diseño, la solución a un problema será diferente en cada caso.

Hacer lo mismo que los competidores, no es la respuesta, La conexión con el cliente debe ser única y no basada en una fórmula.<sup>22</sup>

### **No transfiera sus responsabilidades**

Nunca pregunta a los clientes sobre el futuro. El cliente no sabe que deseará mañana. En realidad, tampoco a veces sabe que desea hoy. Pero lo que si sabe, es cual es la percepción negativa y cual es la percepción positiva, sobre el producto.

Esta es la información que necesitamos, pero el cliente, pocas veces se lo comenta al prestador del servicio o al vendedor del bien. Lo comenta a sus relaciones, cuando la percepción es mala.

Hay que preguntar a los clientes sobre sus aspiraciones y el diseño debe dar vida a esas historias soñadas.

Es una práctica común en las empresas japonesas, que los ejecutivos destinen un día al año a vivirlo en compañía de sus clientes. Esta vida en común es más poderosa que la mejor investigación de mercado, porque consiste en una experiencia y esta nos brinda conciencia de lo que necesita el cliente.

---

<sup>22</sup> Carl Sewell, Customers for Life, DoubleDay, New York, 2002

Veamos un ejemplo: supongamos que una fábrica de automóviles, desea conocer sobre una nueva versión de una rural. Entonces se asigna a un alto ejecutivo, para que durante varios días, con la rural, se convierta en el chofer de la esposa de un cliente, con varios niños y viva con ellos, los lleve al colegio, los lleve al club, luego al profesor de guitarra y finalmente a la clase de artes marciales. Más tarde, de regreso en la oficina, cuando el equipo de diseño esta trabajando en la modificación del baúl de la rural, el ejecutivo será un eficaz transmisor de las necesidades del cliente, al resto del equipo.

### **¿Es importante el precio – II?**

Alguien poco avisado, con buena memoria, puede recordar que páginas atrás fue tratado este tema. Pero, en ese tratamiento no se trató lo que debemos tratar ahora, que es el proceso o la decisión, de fijar los precios, ya sea gratuito o a una determinada dimensión monetaria.

Un viejo profesor de mercadotecnia, en México<sup>23</sup>, siempre recordaba que cuando comenzó a trabajar, le asombraba comprobar que las empresas se equivocaban groseramente al contratar a quienes debían asumir la responsabilidad de fijar los precios. Algunas contrataban a un contador, que calculaba el costo y le sumaba un porcentaje de beneficio. Otras contrataban a un investigador de mercado que trataba de determinar que precio deseaba pagar el cliente. En otras los precios los fijaba el dueño o el gerente general, simplemente porque era el funcionario de mayor autoridad. En las menos, que eran las exitosas, los precios los fijaban personas que conocían profundamente el comportamiento del cliente en situación de compra.

Hemos elegido este tema para cerrar este trabajo, que como todos los de nuestra consultora, tiene como objetivo, brindar al lector, pautas de acción concretas, que pueda aplicarlas en su empresa, apenas concluya la lectura.

El estudio del comportamiento del consumidor, es una disciplina que ha tomado gran auge en los últimos 10 años, debido a que cada vez es más importante tomar buenas decisiones en esta disciplina que se ha convertido en un área crítica en la administración estratégica de las organizaciones, denominada economía del comportamiento.<sup>24</sup>

El pionero en estos tipos de estudios ha sido Cris Argyris, el cual demostró su famosa teoría que una persona, piensa algo, dice otra cosa y finalmente ejecuta otra diferente a las dos anteriores.<sup>25</sup>

Muchos de estos conceptos, veremos que tienden a descubrir los procesos subyacentes en muchas de las decisiones que se toman todos los días, por personas capaces, de excelente reputación profesional y que creen ser

---

<sup>23</sup> Pablo Emilio Monasterio Del Carril, Cátedra de Mercadotecnia, Universidad de Monterrey, México, 1985 – Apuntes de clases

<sup>24</sup> Dan Ariely, Predictably Irrational: The Hidden Forces that Shape our Decisions, Harper Collins, New York, 2008

<sup>25</sup> C. Argyris, Reasoning, Learning and Action: Individual and Organizacional, San Francisco, Jossey Bass, 1982



objetivas y racionales en su forma de actuar y decidir. Por ejemplo: ¿Por que se oponen a un aumento de costos del 10 por ciento en un proyecto de U\$S 1 millón, pero no cuestionan un desvío del 1 por ciento en un presupuesto de U\$S 10 millones, aun cuando la cifra, en cuestión, es la misma?

Simplemente porque su modelo mental, dice que 10 % es muy importante y que 1 % es no significativo.

La decisión es irracional y el punto, es que la fijación de precios debe tener en cuenta conductas irracionales, porque los clientes deciden irracionalmente, cuando compran.

### **Pautas de comportamiento a seguir en el proceso de fijación de precios**

#### **Sin espacio definido, no se puede fijar el precio de un producto nuevo**

Al vender un producto nuevo, aun cuando no exista nada similar en el mercado, las empresas deberían compararlo con algo que el cliente conozca.

Esto se basa en dos razones: 1) sin esa comparación el producto nuevo no está definido en la mente del cliente y así le cuesta asignarle valor 2) los compradores son animales de costumbre y les cuesta tomar decisiones.

Cuando decidimos comprar algo muy pocas veces efectuamos un proceso racional de costo beneficio y evaluación de la inversión, aún en compras de valores muy importantes. Normalmente nos basamos en comparaciones con situaciones pasadas, repitiendo o evitando experiencias.

#### **No se deben efectuar apelaciones racionales**

Una investigación, llevada a cabo por los fabricantes de TiVo, la marca líder en EE.UU. del digital video recorder o DVR, demostró que los compradores, deciden en base a los siguientes atributos: 1) impresiones pasadas; 2) colores y apariencia; 3) marca usada por el grupo de referencia.

Consecuentemente, luego del lanzamiento que no fue muy bueno, se cambió la apelación, en base a las conclusiones de la investigación y se dispararon las ventas.<sup>26</sup>

Si en las empresas aspiran a entender cómo toma decisiones la gente sobre sus productos, deben tener en cuenta estos procesos de decisión.<sup>27</sup>

#### **Es necesario definir el nivel de precio claramente**

---

<sup>26</sup> Ruben Rojas Breu, Investigaciones en Publicidad, MIT Sloan Management Review, 2008

<sup>27</sup> Basado en una clase de Dan Ariely, tomada por Alden H. Hayashi, en el MIT.

Dan Ariely nació en los EE.UU., pero se crió en Israel, donde estudió Psicología. Obtuvo un Doctorado en Psicología Cognitiva en la Universidad de Carolina del Norte y un Doctorado en Administración de Empresas en la Escuela de Negocios Fuqua de la Universidad Duke. Se desempeña como profesor de economía del comportamiento en el MIT

Para el caso anterior imaginemos dos hipótesis. En la primera, TiVo se compara con una videocassetera ( VCR) cuyo valor es de U\$S 200. En la segunda se lo compara con una computadora que cuesta U\$S 1000. Ahora imagines que en ambas hipótesis, el precio de lanzamiento es de U\$S 500.

En la primera hipótesis, la gente sentirá furia y no lo comprará; en cambio en la segunda pensará que es un buen negocio.

Esta es la razón por la que el principio de relatividad es tan importante para los nuevos productos. A las personas les cuesta mucho calcular el valor real de los bienes y servicios.

### **La comparación define el producto**

La comparación permite que los consumidores definan el producto y reconozcan su necesidad o decidan no reconocerla. En el caso de Apple, se lanzó el iPhone, a un precio de U\$S 600 y de inmediato se lo bajó a U\$S 400.

Esto provocó una avalancha de ventas, que generó escasez y fue necesario vender con entrega diferida, en el lanzamiento.

La pregunta del consumidor potencial era: ¿Cuál es el precio de comparación?

Y surgía la respuesta de U\$S 600, con lo cual la compra se asociaba con una ganancia de U\$S 200 o sea un 50 % del precio pagado. ¡Esto es muy importante, aunque sea falso!

Si se hubiera largado la venta en U\$S 400, mucha gente se habría preguntado: ¿Lo vale en realidad? Hoy se vende a U\$S 200, pero la gente sigue recordando precios mucho más altos.

### **Nunca se debe alentar la venta con un precio inicial bajo o gratuito**

Es muy difícil entender el valor de un producto o servicio, incluso después de haberlos usado. Por ejemplo: ¿Que valor tiene el correo electrónico? No cabe duda que si algo es gratis, la gente empezará a usarlo.

Sin embargo es muy difícil establecer la relación entre la utilidad y el dinero. Nunca nadie dirá: ¡Esto es muy bueno, estoy dispuesto a pagar U\$S 20 por mes por el servicio!

Dirá lo contrario: ¿Lo use gratis durante mucho tiempo y ahora quieren cobrarlo? ¡No me interesa!

Cinemark en Argentina, no puede salir de una estrategia de ventas con promociones, lo cual disminuye sensiblemente su facturación por butaca, comparada esta plaza con otras de América Latina.

En cambio, Village ha logrado erradicar las promociones en su centro de Recoleta, el cual se consolida como la plaza multicine, de mayor ratio facturación por butaca, de todo el país.

## **El precio es una característica del producto**

Esto está corroborado por muchas investigaciones, en variados lugares geográficos y a través de varias épocas. Por lo tanto, todos hacemos deducciones generales sobre el producto a partir de su precio. Si algo es barato, esperamos que sea barato y lo sorprendente es que hasta lo experimentamos como barato.

Una investigación efectuada en analgésicos baratos lo comprueba.<sup>28</sup>

Se les dieron analgésicos a dos grupos de personas, diciendo al primer grupo que eran baratos y al segundo que eran caros. Se repitió la experiencia 6 veces, en un plazo de 3 meses. Los resultados fueron coherentes.

En todos los casos, los primeros grupos dijeron sentir mayor alivio, que los segundos, pese a que en ambos casos, los analgésicos eran los mismos.

Si se consigue un producto muy barato comparado con sus similares, cada vez que suceda algo malo, se justificará diciendo: ¡Era barato! Entonces prestará más atención a las imperfecciones y convertirá toda la experiencia en una profecía auto - cumplida.

Ocurre exactamente lo contrario en los casos de productos de status.

En una universidad costaba vender un curso de posgrado a un precio levemente alto para el mercado, pero al duplicar el precio y asignar becas por un 25 %; se agotaron las vacantes.

## **Al fijar el precio las empresas posicionan el producto**

Es muy importante aprovechar los brincos de abstracción en forma positiva y por lo tanto, el precio puede hablar muy bien del producto, generando sensaciones tal como hemos visto en los puntos anteriores.

La moderna comunicación trata de condensar los mensajes, generando lo que se ha dado en llamar impactos, o sea atributos con un importante significado, que permite generar imágenes en la mente del eventual consumidor.

¿Cuál es el impacto que la empresa desea generar en sus eventuales demandantes?

Este es uno de los interrogantes que debe dilucidar, quien fija los precios, antes de tomar la decisión. ¿Apple cometió un error al fijar el precio del iPhone en U\$S 600 o fue una brillante táctica de marketing?

---

<sup>28</sup> Investigación controlada por DAP Consulting, en el año 2007, en Gran Buenos Aires, para un laboratorio de genéricos, para un producto de venta libre, controlado por Ministerio de Salud.

## **La gran disyuntiva es muchas o pocas opciones**

¿Pocos productos o muchos, con variantes? Una empresa que vende píldoras anticonceptivas, en países del tercer mundo, tuvo muy poco éxito con uno de sus productos y tomó la decisión de lanzar otro. Más caro, con un nombre que sonaba americano y con mejor packaging, pero sin retirar el anterior.

El segundo se vendió mejor y con el tiempo, ayudó a subir las ventas de la primera píldora, porque le prestó prestigio, entre la clase social media baja, dado que era la que utilizaba la clase social media alta.

Cuando el producto está solo en el mercado, a los consumidores les resulta difícil evaluarlo y por consiguiente menos gente los compra.

En Argentina, en la década del '90, llegaron a los supermercados las segundas marcas, para quedarse y hoy el mercado se ha estratificado, sin que las primeras marcas hayan desaparecido tal como se pronosticaba.

Las prepagas de medicina, en general, en Argentina, se estratifican generando diferentes planes que satisfacen a segmentos específicos, si bien todos se amparan en la marca genérica, que brinda la confianza y la seguridad.

Otro ejemplo, son las universidades privadas, que constantemente amplían el mercado al que asisten, generando nuevas carreras universitarias y aún terciarias, con los títulos intermedios.

No obstante, los ejemplos anteriores, es necesario controlar que cada opción de la oferta, cuente con un segmento de mercado que le dé su razón de ser, puesto que de lo contrario, al no ser suficientemente diferente, confunde a los clientes. No debemos olvidar que cliente confundido, es presa fácil de la competencia. Aquí encontramos la disyuntiva: ¿Muchas o pocas opciones?

En una investigación, realizada en la Ciudad de Buenos Aires, se ubicó en un supermercado, en una sucursal una góndola con 6 mermeladas y en otro una góndola con 24 mermeladas. Para asegurar la concurrencia, en ambos supermercados, se ubicaron promotoras de soporte, que a los interesados les regalaban cupones, que permitían revisar las góndolas y encontrar, con el número del cupón, muestra gratis, que llevaban de regalo, entregando el cupón en las cajas al salir.

Finalmente se obtuvieron los siguientes resultados: en general la gente se sentía más atraída, por la góndola de 24 mermeladas, por mayor surtido, por más color, por más actividad, que en la góndola de sólo 6.

Pero luego en la caja, sorprendentemente, de los que habían visto la góndola de 6 mermeladas, llevaron producto el 37 %, mientras que de los que habían visto la góndola de 24 mermeladas, sólo llevaron productos el 12 %.

Se repitió la experiencia con resultados similares.<sup>29</sup> Evidentemente, las mermeladas no son productos complejos de comprar, pero evidentemente, 24 resultaron una cantidad excesiva de opción.

Esto enseña que debe experimentarse en el mercado con pruebas piloto, las opciones que se ofrecen a los clientes y la empresa debe estar segura que está ampliando el mercado y no que lo está reduciendo, porque genera brechas cognitivas.

Tampoco debemos confundirnos, cuando el cliente va al supermercado con la mermelada en la lista, sean 6 o 24, la compra. El problema ocurre con la compra espontánea, que es la más importante.

Este es el primer factor a considerar.

El segundo es la cantidad de esfuerzo que se requiere para elegir. A nadie la mermelada lo apasiona de tal manera que se desvela por elegirla. Si la elección es compleja, la descarta y listo.-

## **Conclusiones**

Es importante que la persona encargada de fijar los precios recuerde algunos aspectos básicos que sin embargo se suelen olvidar.

1. Los compradores son personas que no deciden mediante un proceso racional.
2. No es posible utilizar un algoritmo para fijar los precios.
3. Las ventas son el efecto que produce la filosofía que se utiliza para fijar los precios.
4. Es muy importante conocer el proceso que sigue el comprador para fijar eficazmente los precios.
5. No se debe someter a los potenciales compradores a un complejo proceso de evaluación de las ofertas.
6. Es fundamental el diseño del punto de venta.
7. El precio es muy importante, pero no lo es todo <sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Investigación realizada en 1994 por Odacesa Consultores, en el Supermercado Norte de Paternal y Flores.

<sup>30</sup> Egil Myklebust, Chairman of the Board, S.A.S.

## **Resumen del presente trabajo**

Como todos los trabajos del autor, el objetivo es que si el lector invierte unos minutos en la lectura, obtenga dividendos, aplicando los conceptos en su próximo día de trabajo. Esto provoca, quizás, una sensación de que se tocan muchos temas, sin efectuar un tratamiento exhaustivo de los mismos. En realidad, se sigue la vieja técnica de los maestros de los talleres de la antigüedad, quienes decían “haz esto o aquello”, sin explicar a fondo el porqué, dejando esta tarea para la comparación de los resultados, que arrojan distintos métodos.

Este trabajo se encuentra incluido en la temática que ha frecuentado el autor en los últimos años: la generación del valor. Dentro de esta temática, la tesis que sostiene es que el mismo se genera en el mundo real, que en valor, en gran medida radica en la vinculación con el cliente. En este caso, trabajo en el logro de la percepción positiva, que se produce en el cliente, cuando el producto satisface las expectativas, evento que se traduce como “me satisface”.

Se mencionan algunos de los motivos que provocan la pérdida de control del nivel de satisfacción, para luego comentar como se puede implementar un método que equilibre la eficiencia con la calidad.

Luego se recuerda la importancia de los factores críticos de éxito, los cuales muchas veces son trágicamente olvidados. En esta parte del trabajo, que es una de las más importantes, se informa del resultado de una investigación realizada en Argentina, que demuestra que los factores, son más apreciados de lo que se podría suponer.

A continuación se enfrenta uno de los principales escollos que se deben evitar en la dirección de empresas, estos son los paradigmas, que aunque a veces nos permiten triunfar, luego corremos el riesgo de que se conviertan en nuestra perdición.

Cada aspecto troncal del trabajo, se resumen en una conclusión, que facilita apreciar la visión que plantea el autor.

No se omite el tratamiento de los productos sin precio, el cual indudablemente es el tema más importante del marketing moderno.

Luego de enunciar los problemas más candentes, se aborda el diseño de una empresa destinada a satisfacer a los clientes.

Se destaca la importancia del compromiso y se vuelve en una nueva vuelta de tuerca, al tema de los precios.

Pero ahora, detallando algunos aspectos novedosos del proceso de fijación de precios, que es el que provoca el nivel de ventas que luego sobrevendrá.



**Currículum Vitae**  
**Obdulio Durán**  
[oduran@aam-ar.com](mailto:oduran@aam-ar.com)

⇒ **Gestión profesional últimos 20 años**

Director General de DAP Consulting – Consultora en Planeamiento Estratégico – 1968 / **Actual**  
Gerente General de EMSA S.A. del Grupo FABA – 2000 / 2009  
Director Comercial de Plenaria Seguros de Vida – Grupo Seguros Visión – 1995 / 1999  
Director de Marketing de América Latina – Travel Ace Elvia Assistance – 1992 / 1994  
Director Económico Financiero de Fundación Universidad de Belgrano – 1986 / 1991  
Sub - Secretario de Administración del Ministerio de Salud de la Nación - 1991 / 1991

⇒ **Estudios universitarios**

Contador Público	UBA	1974
Licenciado en Administración	UBA	1977
Doctor en Administración	UCLP	1984
Especialista en Docencia Universitaria		
En Ciencias Empresariales y Sociales	UCES	2003

⇒ **Seminarios y Cursos**

Seminario Internacional IV de Planeamiento Estratégico Universidad de Deusto - Bilbao  
Strategic Management University of Pennsylvania - USA  
Seminario Estrategia Competitiva Universidad de Deusto - Bilbao

⇒ **Antecedentes académicos y profesionales**

Autor del libro "En Busca de la Competitividad – Editorial Distal" – 1999  
Autor del libro "Como Generar Valor en los Negocios – Editorial El Escriba" - 2006  
Autor de Competitividad Sustentable – Revista Científica de UCES – Invierno 1999  
Autor de Misión Posible: Crear Valor – Revista Científica de UCES – Otoño 2005

⇒ **Profesor Titular de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales**

Facultad de Ciencias Económicas - Licenciatura en Administración

- Planeamiento Estratégico de Negocios
- Desarrollo Gerencial

⇒ **Profesor Titular de Política de Negocios y Estrategia Corporativa**

Maestría en Alta Dirección de Empresas – Universidad Abierta Interamericana

⇒ **Director Curso Superior de Planeamiento Estratégico de Negocios**

Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales – Departamento de Posgrados - FCE

⇒ **Trabajos recientes de investigación y desarrollo comercial**

Teoría de la Pera Trozada	X Congreso Latinoamericano de Estrategia	1997
Conceptos de Marketing Estratégico	XI Congreso Latinoamericano de Estrategia	1998
Construcción de Liderazgo	XII Congreso de Profesionales de Cs. Es.	1998
Competitividad Sustentable	I Congreso Argentino Estrategia SLADE	1999
Como competir	Simposio Nacional de Estrategia	2001
Estrategias de Generación de Valor	VI Congreso de Administración Internacional	2002
Competitividad	Congreso Argentino de Estrategia	2003
Misión Posible: Generar valor	XI Congreso Internacional de Administración	2004
	Diploma de reconocimiento por el aporte brindado	
	Consejo Profesional de Ciencias Económicas CABA	
Diagnóstico de la Creación de Valor	XXI Jornadas Nacional de Administración	2006
	Colegio de Graduados en Ciencias Económicas	