

LA VENTA DE AGUJEROS

Las empresas en su afán de crear y vender productos y servicios muchas veces se pierden oportunidades o sesgan su potencial de mercado por ser miopes y no entender cómo piensan y actúan los consumidores

LEONARDO VEIGA
Profesor del IEEM

En 1960, el profesor de marketing de la Universidad de Harvard Theodore Levitt escribió el artículo “La miopía del marketing”. En él criticaba a los ejecutivos que adoptaban una visión muy estrecha de cuál era su industria. La consecuencia era que, por ejemplo, las compañías de ferrocarriles creían que su principal competidor eran otras compañías de ferrocarriles, cuando sus verdaderos competidores eran las aerolíneas, los automóviles, los camiones, y otras formas de transporte. ¿Por qué se cometía ese error? Porque el empresario no adoptaba la perspectiva del consumidor. Para el consumidor dónde termina un sector y dónde comienza otro era totalmente irrelevante. La razón de ello era que los sectores se definían en función de los productos o servicios que generan y el consumidor los reagrupa en función de para qué los va a utilizar. En palabras del propio Levitt, “Nadie quiere un taladro de ¼ de pulgada... lo que todo el mundo desea son huecos en la pared de ¼ de pulgada”. Las ideas de Levitt tuvieron un gran impacto en el mundo empresarial, el cual pasó a adoptar una visión más amplia. A la pregunta “¿en qué negocios estamos?” ya no se respondió en términos de productos específicos, sino en términos de las necesidades que se procuraban satisfacer.

El planteo de Levitt rompió la correspondencia biunívoca satisfactor-necesidad. Los productos son satisfactores de necesidades y existe una diversidad de productos que pueden ser muy distintos entre sí que pueden satisfacer una necesidad. Pero agreguemos mayor complejidad al problema. Los productos en la mayoría de los casos son satisfactores de múltiples necesidades al mismo tiempo. Veamos un ejemplo. Una persona quiere hacer un MBA Ejecutivo con la expectativa de que esa formación le permita obtener en el futuro un mejor empleo y un mayor salario. Pero al mismo tiempo es consciente de que invertirá en ello dos años de su vida, por lo que quiere hacerlo rodeado de personas que enriquezcan su red de amistades y contactos profesionales y que generen un



D.BATTISTE

Lo que ofrecemos al consumidor no es solo la eficacia de la solución, sino la clarificación del problema que está enfrentando

ambiente enriquecedor para el aprendizaje. Por otra parte, no se conforma con ganar más y aprender, sino que tiene la expectativa de encontrar un espacio para la reflexión acerca de su futuro profesional y personal, un punto de inflexión.

Circunstancias de consumo y uso

A todo esto se agrega otro nivel de dificultad. Las personas son capaces de evaluar la capacidad de satisfacer sus necesidades de los productos que ya han experimentado, no aquellos que todavía no existen. Esto implica una diferencia cualitativa entre el producto existente y el producto potencial. Uno de los errores más comunes —y más graves— es preguntar a los potenciales consumidores sobre productos proyectados y tomar en serio sus respuestas.

Si todo esto no bastara, existe otro factor para considerar: las circunstancias. Las necesidades de un consumidor pueden estar fuertemente definidas por las circunstancias específicas que está viviendo.

La interrelación de todas estas

variables genera infinitas combinaciones que generan un panorama intimidante. ¿Cómo abordar la complejidad? La respuesta es que hay que centrar la atención en procurar entender al consumidor, lo que se logra estudiándolo en el marco de las circunstancias específicas en que se daría la experiencia de consumo.

Veamos un ejemplo. Una empresa constructora apostó a la construcción de apartamentos más pequeños para personas que pasaban a necesitar menos espacio, básicamente porque se habían divorciado, se habían retirado y sus ingresos eran menores o porque los hijos ya se habían independizado. Apartamentos pequeños, pero de muy buena calidad, ofreciendo la empresa una gran cantidad de opciones en múltiples terminaciones. Los resultados iniciales fueron decepcionantes. Había muchas personas que se interesaban pero muy pocas terminaban comprando. Un vendedor, sin embargo, observó que los interesados se preocupaban mucho por chequear si el espacio del comedor era suficiente para que pudieran traer las mesas de come-

edor de sus viejas casas. Profundizando en ello comprendió que las personas que evaluaban pasar de sus casas a los apartamentos estaban en una transición entre dos períodos de su vida muy distintos, con toda la carga emocional que ello implicaba. El “achique” parecía forzarlos a cambiar las formas de relacionamiento familiar y a abandonar cosas que para ellos implicaban muchos recuerdos entrañables. La mesa alrededor de la cual la familia había estado reunida en múltiples ocasiones en su vida pasada era una de ellas. Por otra parte la excesiva gama de opciones que estaban ofreciendo no hacía sino abrumar a una persona que no estaba emocionalmente predispuesta a invertir su escasa energía disponible en ese tipo de elecciones. Una vez que se comprendió que la necesidad que había que satisfacer no era una vivienda, sino facilitar el proceso en una transición, quedó claro qué había que hacer. En primer lugar, se agrandó el comedor a expensas del tamaño de una de las habitaciones, de forma que fuera lo suficientemente amplio para la mesa familiar y que permitiera que toda la familia pudiera estar reunida con la misma comodidad de antes. En segundo lugar, se ofrecieron depósitos de fácil acceso para que las personas pudieran guardar todos los objetos de su antigua vivienda y pudieran ir seleccionando qué mantendrían y qué no sin urgencias. Por último, se redujo drásticamente la multiplicidad de opciones que se ofrecían, lo que a su vez permitió una reducción del precio.

Comprender el trabajo que el consumidor quiere llevar a cabo no es sencillo, entre otras cosas porque muchas veces ni siquiera él mismo lo sabe hasta que ve la herramienta adecuada. En nuestro ejemplo el potencial comprador no puede enunciar “mi vida va a cambiar y necesito que me ayuden a hacer esa transición lo menos traumática posible”, pero cuando ve la solución, sabe reconocerla. La tarea, pues, es comprender al consumidor mejor de lo que él mismo se conoce en ese rol para luego ofrecerle las herramientas que necesita para el trabajo que quiere hacer. Lo que ofrecemos al consumidor no es solo entonces la eficacia de la solución, sino la clarificación del problema que está enfrentando. ●