

---

## La cultura y los mercados

En una oportunidad, cuando formaba parte de una de las más importantes empresas de consultoría internacional, nos visitó un señor francés, proveedor de YPF en equipamiento para extracción de petróleo. Es decir, tenía un cliente, considerando que era la época del mercado regulado.

Este señor nos planteó una idea que tuvo acerca de ingresar al negocio de pastas secas, básicamente fideos secos. Según él, todo estaba dado para desarrollar el mejor producto: fideos semolados, doble huevo, y una innumerable lista de atributos físicos del producto, ya que contaba con el *know how* y el equipamiento industrial perfecto.

El punto de partida de nuestro trabajo era determinar la viabilidad del negocio para luego desarrollar el proyecto. La viabilidad era dudosa, pero no por un problema de flujo de fondos descontados, sino por un problema filosófico de cómo encarar un negocio donde el cliente no era el comprador de turno de YPF, sino millones de consumidores.

El producto “pelearía” en una góndola de supermercado, donde este señor francés no podía hablar con cada uno de los potenciales compradores. Además, la cultura requerida para el nuevo negocio exigía pensar en el posicionamiento buscado, más que en la conversión de tipo industrial. El factor crítico del éxito del negocio era, indudablemente, la inversión en comunicación, mucho más que toda la infraestructura productiva posible.

El señor francés nunca pudo entender las causas de la inviabilidad planteada por nuestro trabajo. No pudo entender un mercado que no era atractivo

para él, aunque sí para aquellos que entienden la masividad. Era un problema de compatibilidad cultural con el perfil del negocio.

A veces no se puede aunque se deba. ¿Qué está primero: poder o deber?

La cultura, esquema de valores y creencias, es el marco de referencia que ampara a la estrategia, pero también es el obstáculo. Por eso, el cambio cultural es producto del replanteo estratégico.

A diferencia de nuestro amigo francés, el caso de Techtel, la empresa de telecomunicaciones del Grupo Techint, es bien diferente. Si bien forma parte de un grupo que, en esencia, plantea una cultura “dura” desde la ingeniería, tiene en claro que no puede abordar el mercado de las telecomunicaciones con el marco cultural con que desarrolla el negocio de los tubos sin costura.

Las empresas deben adaptar su cultura a los valores que movilizan a la sociedad y, por ende, a los mercados, o ser tan audaces y rupturistas como para proponer un nuevo sistema de valores (hay unos pocos elegidos que pueden hacerlo). Debemos comprender que a la cultura la imponen los mercados, no la empresa.

## La cultura y la empresa

Es muy interesante comprobar el comportamiento de la empresa desde el estilo y hasta la profesión de quienes la dirigen. Debido a ello es que nos encontramos con versiones de marketing donde la supuesta verdad está en los conceptos que son dominados o controlados por sus directivos. Empresas gobernadas por ingenieros tienen un “marketing de ingenieros”. El foco en el control y la estructura supone que todo es medible. El marketing del Contador hace que todo remita a un cuadro de resultados, que muchas veces genera decisiones de discontinuidad desconociendo efectos sinérgicos intangibles. El marketing del Psicólogo pone a la empresa en el diván: mucho énfasis en el análisis y en la búsqueda de un entendimiento colectivo, pero poca acción. El marketing del publicista frustrado, que todo lo sintetiza en la imagen, desconoce que no todo es puro humo.

Marketing es actitud, no profesión.

Una empresa es un todo, integrado por disciplinas que deben esforzarse por producir la mejor interfase. Una empresa es sistémica.

Más allá de la adaptación cultural a los mercados, es necesario trabajar la cultura para que no se transforme en una barrera del cambio. Para ello es nece-

sario un proceso constante de alineamiento cultural que implica, más allá de compartir el sueño empresario, hacerlo conocer e internalizar.

Tener un sueño implica trabajar sobre 3 sentidos:

- Orientación.
- Descubrimiento.
- Destino.

El sentido de la orientación permite responder las preguntas: ¿Qué empresa queremos ser? ¿Adónde queremos llegar? A partir de allí, la comunicación de un propósito estratégico, y una visión sobre el futuro sirve de guía para que todos los colaboradores de la organización puedan unidireccionalizar su esfuerzo.

Generalmente, las quejas de mandos medios tienen que ver con la insatisfacción por la falta de dirección y orientación. Muchas empresas grandes, por no transmitir su grandeza, ni orientar a sus colaboradores hacia ese valor, pierden competitividad. El sentido de la orientación permite encarrilar la creatividad sin frenarla; en otras palabras, contar con un sueño claro garantiza coherencia.

El sentido del descubrimiento tiene su esencia en la estrategia. La estrategia se relaciona con el descubrimiento, con la exploración, con el ensayo y el error. Esto implica mostrar diferentes rutas para que los colaboradores puedan explorar más diferencias competitivas.

El sentido de un destino común es la clave para saber por qué los colaboradores crean, compiten, buscan diferencias. Es tener un sueño compartido, que permite explorar nuevas formas de competir y que mantiene latente la emoción de sus colaboradores.

El propósito estratégico debe transferirse a todos los colaboradores de la organización en forma personalizada. Esto significa transformarlo en un conjunto de ideas guía que permitan delinear el camino en los distintos niveles de la organización en busca del futuro.

Esas ideas guía se transforman en guías para la acción, donde la Alta Dirección, partiendo desde lo general, puede llegar a niveles operativos que aseguren el rumbo estratégico planteado.

Esto implica construir metas o mojones que permitan a los diferentes niveles de la organización entender su aporte al logro del propósito estratégico.

El diario deportivo *Olé* de la Argentina, tenía en claro su objetivo de ganar espacio en el mercado creando una nueva categoría en medios deportivos. A partir de ese logro se planteó liderar el concepto de la pasión y transferirla al

mercado de anunciantes. El tercer hito se relaciona directamente en instalarse como un verdadero clásico. En cada uno de esos momentos, la clave fue mantener en alto el propósito estratégico, del que partían ideas guía que explotaran las ventajas competitivas posibles en cada uno de esos pasos.

Vivendi Muebles Básicos se planteó cambiar la cultura en la compra de muebles y transformar un proceso desgastante en un placer para el comprador. La meta inicial fue difundir el estilo danés y posicionarlo como el líder intelectual en el diseño de muebles y equipamiento. El segundo paso fue transferir un nuevo estilo comercial, clave para asegurar el propósito estratégico. El tercer mojón fue transformar el mercado de muebles y masificar la propuesta. Todo el equipo de Vivendi Muebles Básicos, desde su conducción superior hasta los integrantes del área de logística, conocen las metas, los minipropósitos que les permiten explorar las oportunidades de alcanzar ventajas competitivas sostenibles.

El propósito estratégico debe ser un sueño compartido y para eso deberán definirse ideas guía, verdaderas sendas por donde los integrantes de la empresa encuentren hitos, mojones, que afinen su creatividad, la optimicen y la dirijan a una constante búsqueda por ser diferentes.

## La cultura del tiempo

Todo lo queremos para mañana, pero Roma no se hizo en un día. Coca Cola tiene más de 100 años. La Iglesia Católica, más de 2000. El pueblo judío está más allá del año 5700. El diario *Clarín* algo más de 50 años. Nada es para mañana. Construimos un mañana imaginario todos los días, con la vocación de optimizar el potencial de crear valor.

Trabajar desde lo cotidiano hasta el infinito, más allá de la rentabilidad, de los plazos, de la ganancia. El marketing es la disciplina que no busca lo inmediato, sino lo permanente. Es decir: nunca termina.

Así como Don Julio presionaba para vender un kilo más de arroz al día siguiente, muchos marketineros veloces confunden rentabilidad con riqueza, y en esa velocidad —que más que velocidad es vorágine—, sus acciones inmediatas suelen tener irremediables efectos negativos futuros en el posicionamiento en los mercados, que es la esencia del valor.

Promociones exageradas, inversiones promocionales sin retorno no son nada más que pérdida de tiempo. Solo los muertos ven el final de la guerra, decía

el General Patton, y en marketing hay que ver el final para alcanzar la gloria, aunque ese final parece no llegar nunca. Se construye todos los días.

En las empresas decadentes, el tiempo no es considerado un recurso estratégico, por eso el énfasis en gastarlo en interminables sesiones grupales dirigidas por un jefe que no tiene ganas de llegar temprano a casa. El tiempo es clave, tanto como la voluntad de decidir, por eso nos encontramos con empresas que pasan de la indecisión a la ansiedad.

Es común aletargar el cambio cuando no existe vocación de transformación, pero también es común que esa falta de voluntad de cambio tenga que ver con la ansiedad de ver el cambio como una instantánea. Es imprescindible, en un mundo de cambio, incierto, pleno de especulación, acelerar la decisión.

Pero, a veces, somos algo irresponsables e iniciamos el proceso para “probar”, sin compromiso por no haber formalizado la decisión. Después, la desilusión. ¡Maten al proyecto!

Debemos conciliar nuestro reloj biológico con los tiempos de la empresa y los mercados.