

La hipermetropía empresarial por la falta de Visión Cliente

O P I N I Ó N

Josep Alet

Hace ya casi treinta años que Ted Levitt, con un artículo en la *Harvard Business Review*, hizo famosa la expresión de la miopía del marketing refiriéndose al error de las empresas en centrarse en el producto en lugar de en las necesidades del cliente, la falta de comprensión en los negocios en los que uno está y cuáles son los objetivos realmente importantes a conseguir en el nuevo panorama competitivo.

Pues bien, igualmente existe la hipermetropía empresarial cuando no existe la capacidad de ver a través de los detalles próximos y pequeños pero fundamentales de los clientes que parecen permanecer sin cambios, sin matices destacados, cuando no se enfoca con la lente adecuada para ello. Mientras que en la vida diaria se están sufriendo cambios constantes, radicales, sustanciales en el nivel de cada cliente individual, la vista general del negocio sólo percibe una evolución pausada y tranquila, con participaciones de mercado estables y diferencias exigüas entre diferentes períodos.

A título de ejemplo, una marca de gran consumo española, de conocido prestigio, consideraba que estaba luchando por variaciones en la participación de mercado del 0,2-0,3%, respecto a su cuota un poco inferior al 10% cuando en realidad estaba perdiendo el 45% de sus consumidores (millones de personas) del año anterior y que, casualmente, recuperaba con la entrada de una cifra similar de nuevos.

El precio de la hipermetropía

La hipermetropía puede resultar realmente cara. Cara por gestionar erróneamente los recursos, tratando a todos como una masa, cuando existen diferencias de comportamiento sustanciales entre los diferentes clientes, y reaccionando en formas individuales muy distintas y ante competidores de referencia equivocados.

La empresa española mencionada pensaba que competía con la marca número uno de su mercado —una de las marcas con mayor notoriedad e imagen en España—, mientras, dentro



de los hogares compradores, se pudo constatar que su competencia principal no era la marca líder si no, por el contrario, marcas regionales de referencia y las marcas de la distribución. Por tanto su estrategia global de precios y comunicación estaba desenfocada al no dar respuesta adecuada a quién le compra y por qué le compra.

Otro caso de desenfoco era el de una importante empresa de distribución. Su equipo comercial no era capaz de ponerse de acuerdo en quiénes eran sus clientes principales y llegaban a definirlos como parejas jóvenes sin hijos y parejas de jubilados, pasando evidentemente por el grupo principal de hogares con hijos jóvenes. Son evidentes los consiguientes conflictos —en las prioridades de desarrollo y una desorientación absoluta en cómo implantar de forma adecuada la oferta de productos, los servicios y las promociones más atractivas para ellos, ¿quiénes?.

La hipermetropía y sus errores

La hipermetropía se manifiesta en una excesiva orientación hacia un mercado único, pero difuminado al mismo tiempo y que en concreto se traduce en los siguientes errores:

1. Pensar que todos los clientes son iguales y forman parte de una masa indiferenciada. Se trata a todos de la misma manera sin tener en

“LA
HIPERMETROPÍA
SE MANIFIESTA
EN UNA EXCESIVA
ORIENTACIÓN
HACIA
UN MERCADO
ÚNICO, PERO
DIFUMINADO AL
MISMO TIEMPO”.



cuenta que un cliente puede valer más de diez veces que otro (o incluso que signifiquen pérdidas), o que unos son leales y otros son buscadores de oferta, con el consiguiente despilfarro de recursos o de insatisfacción de clientes, especialmente de los más valiosos.

2. Pensar que existe un mercado más que micromercados donde se compite realmente. ¿Cuándo no hemos visto una región de España donde existes marcas regionales consolidadas con precios e imagen marcadas y que afectan tanto a los planteamientos idóneos como a los resultados obtenibles? ¿dónde ha quedado la familia tradicional o cómo no considerar ya a los inmigrantes?

3. No invertir en la gestión de la relación individual porque los clientes pueden ser atraídos de forma común. Se acaba en un café para todos que no satisface a una parte importante, especialmente de clientes de alto valor y que no responde a las necesidades distintas ni a un contexto competitivo diferenciado.

4. Considerar que la marca es muy relevante en el proceso de compra y existe una relación estable entre la marca y sus clientes. Una hipótesis que choca con la dramática realidad de que dos de cada tres compras sean decididas en el punto de venta o que, cuando la marca de gran consumo no se encuentra, es substituida por otra en el 60% de los casos.

■ **Mirando con las lentes adecuadas**

La hipermetropía se puede detectar fácilmente, la cuestión está en saber reconocer que hay que ponerse las nuevas gafas de forma permanente, sin ninguna vergüenza y con plena convicción. Y estas no son nada más ni nada menos que las bases del marketing, orientado a identificar a los clientes de forma individual, reconociendo sus necesidades diferenciales y tratando de satisfacerles uno a uno, de forma rentable.

Podemos ver, en las ilustraciones que acompañan este artículo, una graciosa campaña

de FCB Sao Paulo para Pesca Magazine, “la enciclopedia de la pesca”, una revista de pesca de Brasil. Las imágenes saben transmitir que los animales –un oso y un gato- al llevar las gafas pueden estudiar y ver mejor los peces que quieren pescar.

La aplicación de las lentes apropiadas trae consigo las siguientes ventajas:

1. Conocer desde la observación afinada quién compra, por qué y para qué compra y contra quién nos compara. Aporta un enfoque enriquecedor para desarrollar una estrategia eficaz que de respuesta a las necesidades y motivaciones reales de los clientes.

2. Capacidad de enfoque en los clientes individuales con la siguiente capacidad de detectar comportamientos diferenciales y responder de forma adecuada a cada uno de ellos.

3. Sumergirse en la vida real diaria, compartiendo vivencias, sensaciones y decisiones en momentos y contextos que permiten darse cuenta de que hay personas reales detrás y no estadísticas globales donde los errores y las discrepancias sólo son números *outliers*. Desde la íntima comprensión de los clientes, se facilita el enfoque rápido y eficaz de acciones e iniciativas individuales de los colaboradores bajo una misma perspectiva común.

Las empresas se van dando cuenta de que su negocio se basa en clientes con nombres y apellidos a los que se debe atender y responder de forma particular y presentarles ofertas totalmente a medida, de forma relevante. El problema es que no tienen las lentes adecuadas para ver correctamente o, lamentablemente, les de vergüenza llevarlas puestas.

¡Ojo que además ya existen las lentes progresivas que permiten ver de cerca y de lejos al mismo tiempo!

Josep Alet,
presidente de Marketingcom
Autor de varios libros. Último
“Como obtener clientes leales y rentables”

“LAS EMPRESAS SE VAN DADO CUENTA DE QUE SU NEGOCIO SE BASA EN CLIENTES CON NOMBRES Y APELLIDOS A LOS QUE SE DEBE ATENDER Y RESPONDER DE FORMA PARTICULAR”.