

d&n

deporte & negocios



de **Mío** **pía** **marketing**

deporte & negocios

**UN ENFOQUE MIOPE EN LA VENTA
DE PRODUCTOS Y SERVICIOS, EN
LUGAR DE DESCUBRIR LO QUE REALMENTE
QUIEREN LOS CONSUMIDORES.**

Ilustración de James Yang STRATEGY + BUSINESS



Autor: Amy Gallo

© 2019 Harvard Business School Publishing Corp.

“Los consumidores son impredecibles, variados, caprichosos, estúpidos, miopes, necios y generalmente molestos.”

Cada año, la mayoría de los lanzamientos de productos fracasa. Los estimados varían entre un 75% y un 95%, pero sin importar cuál sea el número, no hay duda de que mucho tiempo y energía se dedican a promocionar productos que no existirán dentro de un año.

¿Por qué sucede esto? Parte del fracaso seguramente puede atribuirse al hecho de que muchos líderes empresariales, incluyendo ejecutivos, padecen lo que se conoce como **“Miopía de marketing” –un enfoque miope en la venta de productos y servicios, en lugar de descubrir lo que realmente quieren los consumidores.**

Hablé con **John Deighton**, profesor en la Harvard Business School y una autoridad respecto al comportamiento de los consumidores y el marketing, para entender mejor este concepto, sus orígenes y su relevancia en la actualidad.

¿Dónde se originó el concepto?

El término se acuñó por el fallecido profesor de marketing de la Harvard Business School, Theodore Levitt, en un artículo de 1960.

El “corazón del artículo”, de acuerdo con Deighton, es el argumento de Levitt respecto a que las compañías están demasiado enfocadas en producir bienes y servicios, y no pasan el tiempo suficiente entendiendo lo que los consumidores quieren o necesitan. Por lo tanto, él “alentó a los ejecutivos a cambiar de una orientación hacia la producción a una orientación al consumidor.”

“El genio del artículo original es que es muy fácil ser miope cuando se trata del marketing,” dice Deighton. “Todo vendedor está obligado a preocuparse con programas, tácticas, campañas, etcétera. Desafortunadamente, el reloj nunca se detiene lo suficiente para responder a la pregunta de ‘¿Por qué haces lo que estás haciendo?’ Por ende es muy fácil perder de vista la película completa.” El artículo también fue significativo en su momento porque le recordó a los CEOs que **el marketing es parte de su trabajo.**

¿Qué es la miopía de marketing?

La miopía que Levitt describe es una carencia de conocimiento respecto a lo que la empresa está haciendo para sus consumidores.

Las organizaciones invierten tanto en lo que hacen actualmente, que suelen quedar ciegas respecto al futuro. Se adormecen pensando que están en una “industria creciente”. En lugar de ello, Levitt considera, en realidad sólo existen compañías que continuamente están capitalizando las oportunidades de crecimiento.

Hay muchos ejemplos en el artículo que ilustran el concepto principal de que su producto no es su negocio. Quizá el más famoso es el de las vías ferroviarias, las que, Levitt, argumenta, cayeron en un profundo declive porque pensaron que estaban en el negocio de los trenes en lugar de en el negocio de la transportación.

Afortunadamente, hay una cura para la miopía de marketing. Levitt sugiere que los líderes se pregunten a sí mismos: ¿En qué negocio estamos realmente? Deighton dice que la mejor forma de que los líderes la respondan es haciéndose otro cuestionamiento: **¿Qué estamos haciendo realmente por el consumidor?**

¿Qué tan relevante es en la actualidad?

Deighton dice que la idea de la miopía de marketing “sigue siendo muy aplicable” en la actualidad. No hay necesidad de buscar lejos para ver compañías e industrias que están padeciendo este problema.

Considere a la industria editorial, por ejemplo. Deighton sugiere que es tiempo de que los editores se hagan la pregunta central de Levitt: **¿En qué negocio estamos realmente?**

“Parece existir una miope aferración a la palabra ‘publicar’ como un enfoque de la industria orientado a la producción. Sin embargo, ¿qué es lo que los consumidores realmente están buscando?” **No quieren periódicos o revistas, explica. “Quieren entretenerse, informarse, estimularse por personas que son más interesantes que sus amigos y conocidos”, argumenta.**

Hay, por supuesto, compañías contemporáneas que están tomando el consejo de Levitt. Deighton apunta a la IBM Interactive Experience, la consultora de IBM que combina análisis, diseño y tecnología, como “intento de pensar más allá de lo que producen y decir, ‘No estamos en el negocio del procesamiento de información: **estamos entregando las comunicaciones que son valoradas por los consumidores.**”

¿Cómo ha evolucionado la miopía de marketing?

El concepto ha persistido durante más de 50 años y se convirtió en la base del marketing moderno. Sin embargo, tiene límites. Un artículo académico del 2010, titulado “The New Marketing Myopia”, planteó que los vendedores han tomado el consejo de Levitt hasta el extremo, creando una nueva clase de miopía, definida por un enfoque monopólico en el consumidor, una estrecha definición de lo que es un consumidor, y un fracaso en cuanto

MARKETING

a atender a las múltiples partes interesadas que han surgido a partir del “cambiante contexto social de las empresas.”

No hay duda de que Levitt creía que la corporación entera debería verse como un organismo de creación y satisfacción de clientes, y Deighton reconoce que este es uno de los problemas potenciales de la idea de Levitt: “pone gran confianza en el consumidor.”

Levitt afirma lo difícil que puede ser escuchar a los consumidores; escribió:

“Los consumidores son impredecibles, variados, caprichosos, estúpidos, miopes, necios y generalmente molestos.”

Sin embargo, los autores del artículo del 2010 van incluso más allá, argumentando que no sólo se trata de escuchar a los consumidores, sino a todas las partes interesadas que contribuyen al éxito de su compañía, como los empleados, proveedores, acciones, competidores y la prensa.

La Miopía de marketing sigue siendo un importante recordatorio de los riesgos que corre su compañía si no le pone atención a las necesidades de los consumidores.

Levitt creía que los ejecutivos no pueden predecir el futuro – y no deberían intentarlo.

En lugar de ello, al concentrarse en cumplir las necesidades de los consumidores, las compañías estarían mejor preparadas para cualquier cosa que traiga el futuro.



El efecto miopía de marketing en la gestión del deporte como producto

Tomemos el análisis de Eduardo Navarro, catedrático, investigador y director de Improven, firma líder de directivos expertos en la mejora de resultados empresariales sobre la miopía de gestión de una de las ligas profesionales de mayor visibilidad global. La Española: *qué hacer y, sobre todo, qué no hacer para tener éxito en la gestión de la empresa deporte.*

Pues entre el ayer y el hoy, la patología detectada lejos de corregir, aumenta. Los títulos continentales de Europa (2008) y del mundo (2010), y el casi total dominio de la Liga de Campeones y mundial de clubes con el Barcelona y el Real Madrid, no curan la enfermedad. Con la crisis económica actual,

la escasez de visibilidad administrativa y financiera se convirtió en la falta de perspicacia y cortedad de alcance para reinventar.

La *miopía de gerencia* en la gestión de la poderosa Liga Europea es una grave enfermedad que tiende a asolar no solo el deporte español. Por defecto de la visión causado ante la incapacidad de saber gestionar a largo plazo, *los dirigentes del deporte de toda la América* asumen que importar arquetipos mediáticos es la solución cuando ni la estructura organizativa ni el mercado están propensos a asimilar cambios bruscos, así el deporte como producto pertenece a una economía expuesta a las mismas exigencias

de cualquier otra industria convencional e inmerso en un proceso de globalización donde tanto las reglas mercantiles como las deportivas son conversiones diarias a las exigencias de los nuevos escenarios de consumo.

DOCE VARIABLES DE MIOPIA DE GESTIÓN DEL FÚTBOL ESPAÑOL

1. Muchas decisiones políticas para contentar al aficionado y bastante cortoplacistas.
2. Una cultura muy marcada del individualismo en la que se apuesta mucho más por los individuos en lugar de por los equipos.
3. Los procesos de selección son poco rigurosos y los jugadores tienen “agentes” que les animan continuamente a cambiar de club para mejorar sus condiciones.
4. Falta de planificación deportiva y casi siempre se ficha “para apagar un fuego” y/o “la voz de aficionado”
5. Los jugadores son mucho más importantes (y casi siempre ganan más dinero) que los directivos.
6. Hay poco compromiso con los directivos/entrenadores ya que ganando o perdiendo tres partidos se pasa del “cielo al infierno”.
7. La estructura organizativa está poco definida con presidentes muy ejecutivos y directores/entrenadores con responsabilidades poco definidas.

8. El nivel profesional de los equipos directivos es medio – bajo ya que se atiende más al currículum deportivo que al currículum como gestor.

9. Una proyección pública muy importante por lo que todo el mundo sabe y opina.

10. Las retribuciones son desproporcionadas, a pesar de que generen importantes ingresos.

11. La rotación es mayor que en cualquier otra organización, todos los años “hay que renovar el equipo”.

12. Todas las semanas hay una “revisión de objetivos” porque tras cada partido hay una revisión del “cuadro de mando” y de manera pública.

El especialista relaciona estas características como también propias de muchas empresas tradicionales.

Para entender la analogía, nos introduce en varias interrogantes: **¿Toma decisiones en caliente con poco análisis?**
¿Decisiones políticamente correctas? **¿Tiene procesos de selección y retención poco rigurosos?** **¿Tiene roles pocos claros en su organización?** **¿No planifica sus recursos?** **¿Toma decisiones que no le corresponden?** **¿Los equipos directivos son poco profesionales?**

A criterio de Navarro, las analogías pueden ser mayores de lo que inicialmente parecía. Y señala un ejemplo práctico de la toma de decisiones poco rigurosa que se produce en el fútbol español: el caso de FABIO CAPELLO en la Unidad de Negocios REAL MADRID.

“Imaginemos que una empresa contrata a un nuevo director de ventas y le pone el objetivo de que evalúe al equipo de vendedores, tome decisiones sobre el perfil del equipo ideal y que además tiene que llegar a un objetivo de ventas de X millones de euros tras no haberlo conseguido en los tres últimos años. Imaginemos que alcanza todos esos objetivos y que tras cumplirlos, lo despedimos. ¿Parece coherente? Pues algo parecido fue lo que se hizo hace con el entrenador italiano después de ganar la Liga Española 2006/07.”

NAVARRO compara las reflexiones de gestión citadas con las mejores y peores prácticas en gestión de personas, para recomendarnos las que podemos para nuestras empresas. Pueden ser útiles.

1) La importancia del equipo por encima del individuo. *Lo que hace que una organización funcione son los equipos cohesionados y no individuos brillantes*

.2) Hemos de tener políticas claras de identificación de los perfiles que necesitamos, seleccionarlos correctamente y tener estrategias de retención. *La profesionalización es clave para la competitividad.*

3.- La importancia de una estrategia clara que no cambie en función de los resultados cortoplacistas y la dirección por objetivos. *Las organizaciones deben tener claro cuáles son sus objetivos y buscarlos y no cambiarlos cada quince días.*

4.- La tranquilidad y la confianza como base de la creación de equipos *así como la estabilidad de la dirección.*

ACERCA DEL AUTOR MIOPIA DE MARKETING:
AMY GALLO es una editora que contribuye con Harvard Business Review.

© 2019 Harvard Business School Publishing Corp.
De: hbr.org
Distribuido por: The New York Times Syndicate