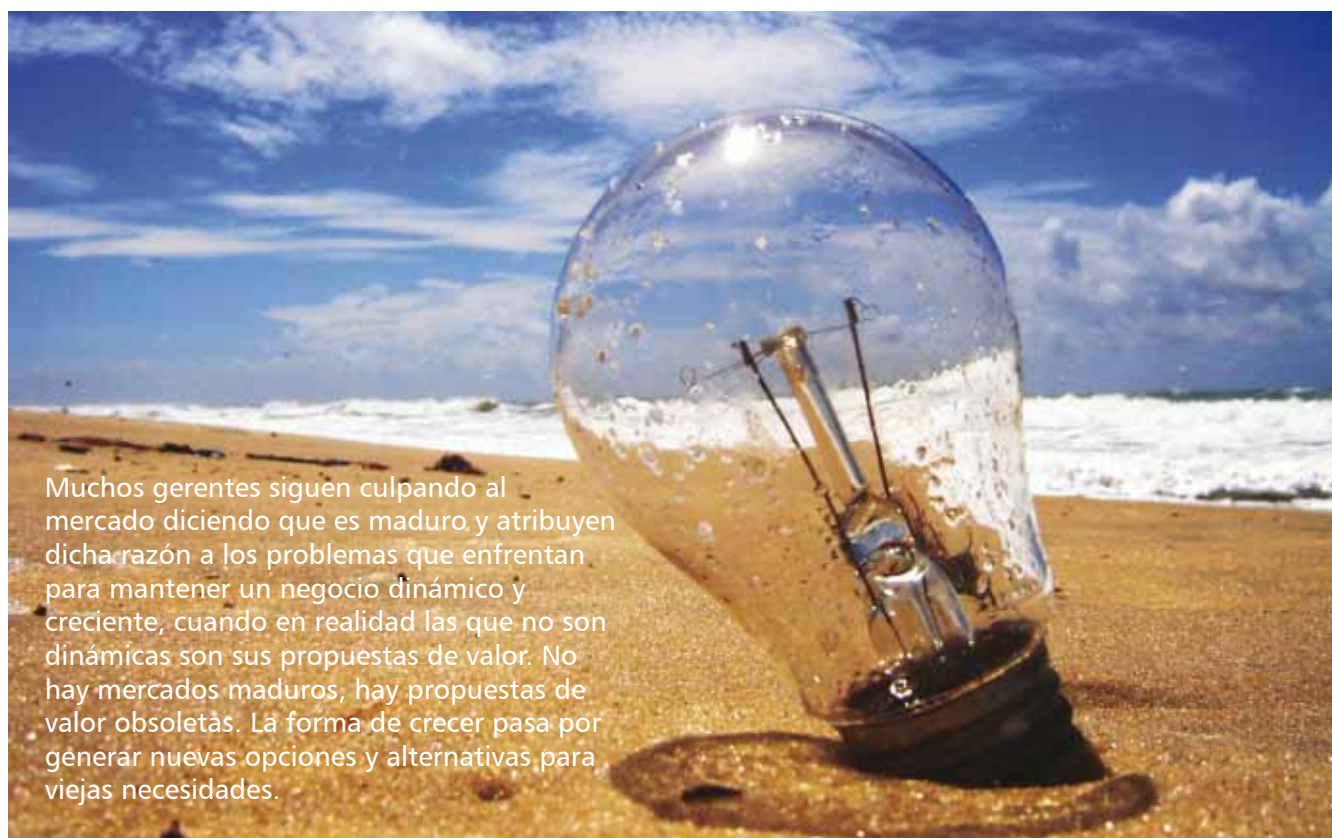


GENERAR NUEVAS OPCIONES Y ALTERNATIVAS PARA CRECER

No existen mercados maduros, lo que existen son propuestas de valor maduras

Ec. Antonio de los Campos, PMP



Muchos gerentes siguen culpando al mercado diciendo que es maduro y atribuyen dicha razón a los problemas que enfrentan para mantener un negocio dinámico y creciente, cuando en realidad las que no son dinámicas son sus propuestas de valor. No hay mercados maduros, hay propuestas de valor obsoletas. La forma de crecer pasa por generar nuevas opciones y alternativas para viejas necesidades.

En los últimos diez o quince años he escuchado a muchos gerentes, mientras arman sus Budget, decir cosas como: “En esta categoría no presupuestemos un crecimiento porque es un mercado maduro”. Y me he aburrido de contestar, generando, lo admito, cierto grado de rechazo: “No culpes al mercado de nuestros problemas”. Porque al final, detrás del mercado hay necesidades y lo

que se vuelve maduro es nuestra propuesta de valor para satisfacer dichas necesidades y no el mercado. Por tanto no hay mercados maduros, hay propuestas de valor obsoletas.

Pensemos por un momento en el mercado de Papel Higiénico, o el mercado de la Leche, seguramente durante mucho tiempo se creyó que se trataba de mercados maduros, pero

era un problema de oferta y no de demanda. En el momento en que los fabricantes comenzaron a innovar y a ofrecer variantes insospechadas, los mercados comenzaron a mostrar un crecimiento insospechado. Hace 15 años, en Uruguay, muy pocas personas hubieran creído que podría haber más de diez variantes de papel higiénico (precortado, doble hoja, hoja simple, etc.) o que podría haber una variedad de leches increíble (descremada, parcialmente descremada, de primer crecimiento, extra calcio, pasteurizada, ultrapasteurizada, etc.).

Lo que realmente debemos decir es, “En esta categoría no pongamos un crecimiento porque no somos capaces de innovar”, o “En esta categoría no pongamos un crecimiento porque nuestra propuesta de valor está madura”, pero no culpemos al mercado de nuestras limitaciones.

Permítanme, aparentemente, apartarme por un instante de lo anterior para entrar en el plano de las opciones, las alternativas y la libertad. Muchas veces se asocia a la libertad con las opciones, es decir, cuantas más opciones tengo, más capacidad de elegir tengo y por tanto soy más libre. Algunos filósofos critican este aspecto y tienen razón. Supongamos que estamos viendo un atardecer y, por supuesto, que no tengo opciones de ver otro atardecer con características diferentes en ese mismo momento ya que no hay una oferta variada de atardeceres (como sí hay de papeles higiénicos, leche envasada, aceites, calzado, panes, vinos, etc.) al alcance de mi mano. Ese hecho, en sí mismo, no me quita libertad.

Entiendo que lo que nos da libertad no son las opciones sino las alternativas. Por ejemplo, no tengo opciones de “atardeceres” a mi alcance pero tengo alternativas, como por ejemplo leer un libro o elegir estar en otro lugar para satisfacer la misma necesidad.

En el mismo sentido, yo tengo opciones en la medida que puedo elegir entre diferentes tipos de vinos, pero tengo alternativas si puedo elegir entre tomar cerveza, whisky o hacer cualquier cosa que me satisfaga la misma necesidad.

La libertad no pasa por las opciones sino por



alternativas que tengo para satisfacer la misma necesidad. Por eso volvamos a la esencia, lo que hay atrás de cualquier mercado es una necesidad y yo puedo satisfacerla con un producto, servicio o resultado y es probable que, dado el ciclo de vida de los mismos, en algún momento mi negocio comience a convertirse en algo estable o decreciente. Cuando el negocio de todos los players del mercado se vuelve estable, los productores tienden a asignarle la causa al mercado y no a sus propuestas. De modo tal que una forma viable para hacer crecer el mercado es generar nuevas opciones para los consumidores. Pero algo, tal vez, más interesante, que implica una ruptura de paradigmas, sería generar nuevas alternativas para los consumidores, formas diferentes de satisfacer la misma necesidad. Si logramos hacer eso, no solo tendremos crecimiento, sino que habremos creado un espacio en el que gozaremos de una suerte de condición monopólica con todos los beneficios que ello implica.

Deberíamos dedicar una parte importante de nuestro tiempo a la generación de opciones y otra parte a la generación de alternativas evitando culpar al mercado de nuestras propuestas. Aunque admito la dificultad, ya que

Deberíamos dedicar una parte importante de nuestro tiempo a la generación de opciones y otra parte a la generación de alternativas evitando culpar al mercado de nuestras propuestas.



Los negocios se mantienen haciendo las cosas correctas (para esto necesitamos buenos gerentes) y crecen tomando los riesgos correctos (para esto necesitamos líderes).

cada uno de nosotros visualiza el mercado según la magnitud de nuestras propias limitaciones.

Una forma práctica de generar alternativas creativas deviene de cambiar el foco de nuestra atención y entender que toda gran idea creativa está conformada de otras ideas creativas. Es decir, la idea de crear un automóvil comprende la idea de crear motores y crear ruedas. Es posible desglosar las ideas en términos de las ideas que la componen y, a partir de ello generar nuevas ideas. Así como en Project Management existe el concepto de Work Breakdown Structure (WBS), o Estructura de Desgloce de Trabajo, que implica descomponer el entregable final en los sub entregables que lo componen para poder gestionarlos, podríamos hablar de Ideas Breakdown Structure (IBS) y así ser capaces de generar nuevas combinaciones que nos permitan obtener nuevas ideas creativas (nuevas alternativas para los consumidores).

Adicionalmente, aun siendo capaces de visualizar alternativas, cuesta tomar la decisión. En realidad no cuesta tomar la decisión, lo que realmente cuesta es asignar el

costo que hay detrás de cualquier decisión. La creación de Alternativas, por definición, tienen implícitamente un alto contenido de incertidumbre y ésta es la fuente fundamental de los riesgos.

Los negocios se mantienen haciendo las cosas correctas (para esto necesitamos buenos gerentes) y crecen tomando los riesgos correctos (para esto necesitamos líderes). Es muy fácil encontrar ejemplos reales de lo que estamos hablando, las empresas con mayor crecimiento son aquellas dedicadas a la generación de alternativas con un alto grado de toma de riesgo y con líderes capaces de asignar los costos implícitos en toda decisión.

Así que la próxima vez que le toque armar un Budget diga que no puede crecer porque el mercado es maduro y no comprometa un crecimiento. Pero sepa que lo que realmente son maduras son sus propuestas de valor y pregúntese si no hay formas de generar opciones y alternativas para satisfacer las necesidades que hoy satisface. Nuevas propuestas para viejas necesidades, en cualquier caso, de eso se trata.