

**PORQUE NO SOLO LOS RATONES SABEN DE NEGOCIOS.**

# ¿QUIÉN SE HA LLEVADO MI MOSCA?

Las conductas de los animales y su adaptación al entorno, e incluso fábulas como las de Esopo, son una buena fuente y referente para abordar el tema de las competencias entre los profesionales del marketing.

David Cuadrado (\*).

El camaleón se acercó lentamente a la fuente de luz y calor. Todavía no tenía frío (hablábamos de la primavera mexicana, suave y cálida a pesar de que ya caía la noche) pero de alguna forma sabía que era allí donde debía acercarse. Millones de años de evolución de sus estructuras límbicas y sus instintos no podían engañarle: las moscas, mosquitos y demás insectos que componen su medio de alimentación se acercan a las fuentes de luz y calor para revolotear, por lo que si quiere comer es allí donde debe dirigirse.

Lentamente se paró en una losa algo más fría a pocos centímetros de la lámpara y, sin hacer el menor ruido. Parecía una figura disecada de lo inmóvil que estaba.

Al poco llegó volando una mosca. No era pequeña. Más bien parecía un moscardón de esos de color verde azulado que impresionan por su tamaño y el ruido que hacen al volar. La mosca,

*Las empresas no pueden dormirse en los laureles de los mercados cautivos y nichos poco desarrollados*

atraída por la fuente de luz y calor e inconsciente ante la presencia del camaleón se posó a un palmo escaso de ella.

Al notar la cercanía de un objeto pequeño, oscuro y móvil que se posaba a su lado (las señales indicativas de comida) el camaleón empezó un ligero, casi imperceptible movimiento de alineación hacia donde estaba posada la mosca. En pocos segundos, que se hicieron eternos, mosca y camaleón estaban una frente al otro. Pero en ese preciso momento algo inesperado ocurrió. Ni la mosca ni el camaleón hacían el menor movimiento. Parecían dos figuras de cera mirándose. Nada se movía entre ellas. En escasos segundos una eternidad pasó entre ellas. Se diría que, si pudieran pensar, toda la vida se les presentó como en una película ante sus ojos.

De pronto algo sucedió. La mosca, como ausente de la escena de la vida y la muerte, insensata a su propia suerte, movió ligeramente una

## FICHA TÉCNICA

**Autor:** CUADRADO, David, Director de Desarrollo, Área de Formación SC Strategic Company.

**Título:** Porque no solo los ratones saben de negocios ¿Quién se ha llevado mi mosca?

**Fuente:** MK Marketing + Ventas. Nº 164. Diciembre de 2001. Pág 28.

**Localizador:** 98/2001.

**Descriptor:** Gestión por competencias / Actitudes / Aptitudes.

### Resumen:

Camaleones, moscas, gacelas, guepardos, el Tiranosaurus Rex de la célebre película de Steven Spielberg "Parque Jurásico", y conejos y zorros extraídos de una fábula de Esopo. De toda esta fauna se vale el autor de este artículo nada menos que para hablar de un modo muy ameno de las competencias entre los profesionales de marketing, las cuales trascienden a sus aptitudes técnicas.

Así, por ejemplo, echa mano de manera constante de la comparación entre las conductas de ciertos insectos o reptiles y la de algunas empresas para explicar las distintas actitudes existentes en el mercado.

Y es que las técnicas se aprenden, pero ¿y las actitudes?, ¿y las competencias?. Al final, expone tres postdatas en función de tres hipotéticas actitudes surgidas tras la lectura del artículo.

pata, sólo una pata. Probablemente para limpiarse las alas, sacudirse la cabeza o tocarse las antenas. Sólo una pata. Pero ante ese minúsculo movimiento, en una milésima de segundo y sin que nada ni nadie pudiera tener tiempo de reacción, el camaleón lanzó su increíble lengua, el apéndice pegajoso situado al final impactó contra la mosca y el pobre animal fue engullido antes de que su estructura nerviosa hubiera tenido tiempo de avisar del peligro que corría.

¿Por qué esperó el camaleón a atacar? ¿Por qué no se lanzó sobre su presa, su comida, su mercado... antes?

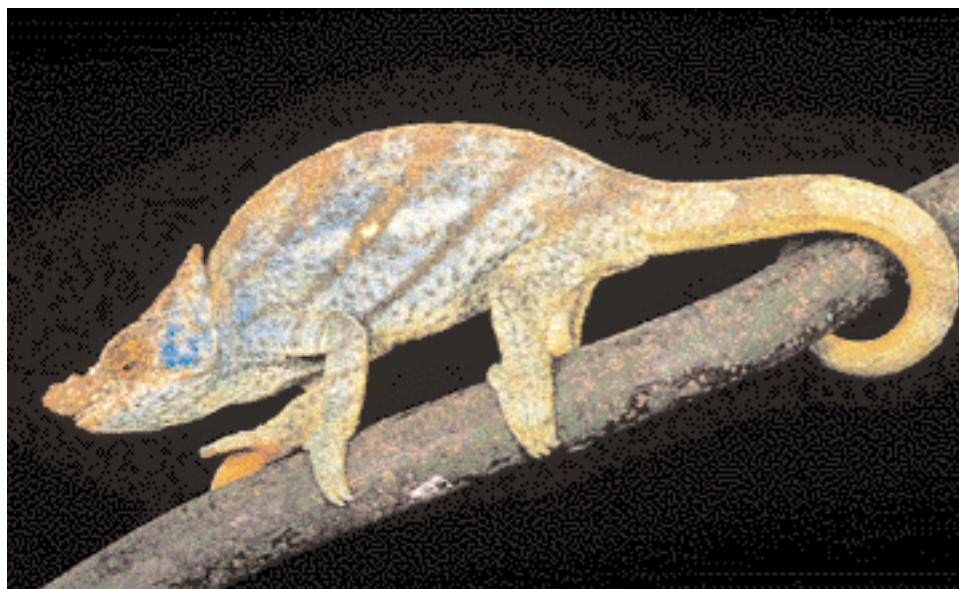
Biólogos, neurólogos y etólogos no se ponen de acuerdo pero parece ser que la teoría más acertada es la de los sistemas de percepción del movimiento y las figuras en los reptiles con una evolución muy antigua y un sistema nervioso todavía arcaico y poco evolucionado. El camaleón sabía que allí había alimento (pequeño, que vuela y de color oscuro) pero no lo veía porque no había movimiento. Probablemente los lectores hayan visto la película "Parque Jurásico" de Spielberg. Se acordarán de la escena en la que el Tiranosaurus Rex se queda parado ante las figuras humanas que, inmóviles, salvan la vida. Y cómo apresa sin remedio al pobre desgraciado que al salir corriendo alerta con su movimiento de su presencia. El camaleón sabe, de alguna manera, instintivamente, que si no hace nada el alimento permanecerá allí. Que si no se mueve, el alimento (presa, comida o mercado) continuará allí a pesar de que no lo vea. Y que sólo hace falta un pequeño movimiento para delatarle. Y ese movimiento siempre llega y el camaleón, poseedor de un sistema nervioso arcaico y poco desarrollado, logrará su recompensa.

Pero no siempre lo que funciona en los camaleones funciona en las empresas. Y aún así hay empresas (¿la mía, la suya, la de otros?) y en ellas, personas que, como los camaleones, no se mueven hasta que el otro no lo hace. Que tienen un mercado (¿cautivo, nicho, subsidiario, poco desarrollado?) al que dan como seguro y no le prestan la misma atención hasta que se mueve. O lo mueven. O se va. O nos lo quitan.

Aunque existan personas como los camaleones, los mercados no son como las moscas. Han aprendido. Han evolucionado. Se quedan poco tiempo inmóviles y nunca el tiempo suficiente como para anquilosarse demasiado. Excepto que la fuente de luz (mercado interno, administración pública, ayudas y subvenciones) sea lo suficientemente fuerte. Pero cada vez lo es menos y dependen más de sus propias fuentes de luz y calor.

Por eso se mueven. Continuamente. Pero lo que se mueve como mercado cliente no siempre lo hace como mercado vendedor. Todavía hay em-

Marco Polo



Todavía hay empresas que son como camaleones, que creen que los mercados son eternos, que nadie se los puede quitar, que cuando quieran los podrán devorar sin preocupación.

**Los mercados  
no son como  
las moscas:  
han aprendido,  
evolucionado,  
se quedan  
poco tiempo  
inmóviles**

presas (y personas dentro de ellas) que son camaleones. Que no actúan si no hay movimiento. Que dejan los mercados inmóviles y sin tocarlos ni modificarlos. Sin acciones nuevas y diferentes. Sin hacerlos evolucionar. Porque creen que todavía están ahí, que son eternos, que nadie se los puede quitar, que cuando quieran los podrán devorar sin preocupación.

Pero los mercados-cliente no son como las moscas. Muchos ya han volado. Otros ya han cambiado y se han convertido en insectos muchos más grandes, o pequeños, o rápidos... o ya han sido comidos por otro camaleón más rápido, que se arriesga más, que toma decisiones fuera de su sistema límbico, que ha aprendido de la evolución. ¿Y usted?

Todavía hay otro ejemplo de la etología que quisiera mostrar.

En las sabanas africanas encontramos al mamífero terrestre más rápido que existe: el guepardo. No hay depredador más veloz y que corra y luche más por obtener a sus presas. A ochenta, cien, ciento veinte kilómetros por hora, nadie se desplaza más rápido que él para perseguir a las más rápidas presas. Probablemente no hay presa que pueda escapar de él.

También en las sabanas africanas está la gacela de Grant. Posiblemente el ungulado más rápido del mundo. Prácticamente no hay depredador que sea capaz de moverse con mayor rapidez y velocidad que él.

Si el guepardo estuviera en cualquier otro ecosistema no encontraría dificultad alguna para obtener todos los días la presa codiciada. Si lo dejáramos libre en las inmensas llanuras australianas posiblemente se multiplicaría cazando conejos, canguros, koalas sin ninguna dificultad y sin competidores que pudieran arrebatárle la presa, ni presa que pudiera escapar de su increíble ...►

velocidad. Pero vive en las sabanas africanas compartiendo territorio con la gacela de Grant.

Si la gacela de Grant viviera en los bosques inmensos y vírgenes del Canadá se reproduciría libremente conquistando los territorios a su alcance. No hay depredadores tan rápidos y veloces como ella en Canadá. Pero vive en las sabanas africanas compartiendo territorio con el guepardo.

¿Quién hizo a quién?. ¿El guepardo a la gacela o la gacela al guepardo?. ¿Quién hizo del otro el animal de su especie más rápido que existe?

No sabemos con exactitud la respuesta. Probablemente uno modificó e hizo evolucionar al otro. La realidad es que cada uno de ellos por separado podría ser el rey de su territorio. Y la única verdad es que al guepardo sólo le queda por única opción seguir incrementando su rapidez para ser el cazador y no el hambriento depredador sin presa. Y la gacela de Grant puede pasarse toda su vida maldiciendo haber nacido en el mismo territorio que el guepardo existiendo tantos territorios libres y vírgenes donde podría desarrollarse sin enemigos naturales.

Todos conocemos empresas que, como el guepardo y la gacela, sólo tienen como única opción seguir siendo más y más rápidos día a día. Sacrificando para ello capacidad de lucha y decisión. Poniendo al servicio de la única variable rapidez todo el resto de recursos como resistencia, lucha, adaptación al terreno... que en otras circunstancias le servirían sin duda de gran ayuda.

En mi tierra, Cataluña, como en cualquier otro lugar del mundo, hay comarcas, territorios donde guepardos y gacelas se persiguen mutuamente cada vez con más ímpetu, más rápidos y veloces... a costa de sacrificar las otras variables que les son necesarias para sobrevivir en territorios hostiles llenos de peligros y, por qué no, oportunidades.

En esta comarca las empresas luchan en precios cada vez menos competitivos, en productos con tanto valor añadido que ya no son rentables, en asumir tantos costes de logística y financieros que más útil les sería vender menos. Y en cambio, cincuenta, cien kilómetros más lejos, el mercado todavía está libre, los productos no están tan evolucionados o la competencia no es tan feroz.

Decía Esopo en una de sus fábulas: "El conejo es más rápido que el zorro porque corre por su vida y no por su cena". Pero ¿cuántos conejos hemos creado con nuestra actitud?, ¿cuántas cenas hemos desaprovechado por intentar cazar presas más rápidas que nosotros en mercados cada día más y más veloces y competitivos?, ¿cuántos territorios hemos desaprovechado y cuántos productos y servicios hemos olvidado para conseguir ganar una partida que sólo tiene como final el posponer una alocada carrera inútil?. O somos cada día más

**Hay que atreverse a romper la dinámica de aquello que funciona con sólo la promesa de nuevos territorios vírgenes**

y más rápidos aceptando que también lo será nuestro mercado y nuestra competencia... o buscamos nuevos territorios, nuevos mercados, nuevas vías de negocio allí donde todavía hay posibilidades de éxito vírgenes, intactas o donde nuestra capacidad de trabajo pueda tener la recompensa apropiada a nuestros esfuerzos.

Técnicas de marketing y comercialización tenemos en cantidades que nunca podremos acabar: *benchmarking*, análisis DAFO, *trade marketing*, incremento de valor añadido, promociones, guerra de precios, certificaciones de calidad, argumentarios personalizados, micro y macro marketing, *category killers* o *task force*, planes *push* o estrategias *pull*... pero ¿y las personas?

¿Dónde situamos la capacidad de riesgo necesaria para atacar nuestros propios mercados cautivos antes de que se muevan y los perdamos definitivamente?. ¿Dónde encontramos la creatividad para imaginar soluciones diferentes a problemas antes no planteados en territorios nunca imaginados?. ¿Dónde la capacidad de tomar decisiones antes de que sea demasiado tarde aun cuando, todavía, los resultados parecen ser los más idóneos?. ¿Quién se atreve a romper la dinámica de aquello que funciona con sólo la promesa de nuevos territorios vírgenes donde, ahora sí podemos liderar nuestras campañas y protagonizar los éxitos más sonados?

En mi empresa hemos hecho infinidad de cursos. Hemos formado en técnicas de creatividad a empresas que un año después habían olvidado completamente los conocimientos adquiridos y sólo conservan un vano recuerdo de modificar sus reuniones. Y hemos formado a empresas que ya antes



Hay empresas que, como el guepardo y la gacela, sacrifican la capacidad de lucha y decisión en pro de ser más rápidas cada día.





La única opción de la gacela es ser cada día más rápida.

de terminar el curso han hecho planes de nuevos productos en nuevos mercados... eso cuando no se han reinventado completamente para romper lo que funciona antes de que sea demasiado tarde.

Hemos formado a vendedores en técnicas de negociación que luego han insistido en seguir cazando de la misma forma en mercados aparentemente inmóviles para garantizar un éxito aparente... y hemos visto a profesionales que, sin dudar, se han lanzado a crear estrategias de valor añadido y negocio que su competencia tardará años en poder copiar.

Las técnicas se aprenden, pero ¿y las actitudes?, ¿y las competencias?. En la mayor parte de los casos nos encontramos con profesionales terriblemente buenos en su capacitación técnica, con los mejores masters en marketing y escuelas de negocios, pero sin la actitud necesaria para poder llevar a cabo las decisiones estudiadas, sin asumir riesgos, sin poder implementar la creatividad aprendida, sin iniciativa... y con la única posibilidad de correr cada vez más y más rápido para alcanzar presas más y más rápidas en entornos que les superan... o dejando morir mercados aparentemente inmóviles en territorios cambiantes aún a su pesar.

Nosotros utilizamos las teorías y técnicas más adecuadas para formar a los profesionales en aula y unas metodologías, el Outdoor Training y el Experiential Learning, para confrontar a los participantes en nuestros programas de formación ante sus propias limitaciones y capacidades, o ante sus propias actitudes de superación, asunción de riesgos, liderazgo y creatividad. Pero, ¿y después?.

**Hay empresas que asumen tantos costes de logística y financieros que más útil les sería vender menos**

Y después sólo queda el compromiso y la ayuda de las empresas y de los responsables que creen que no basta con un título y un traje oscuro con corbata de Hermés para alcanzar el resultado previsto. Sólo queda el compromiso de aquellos que permiten el riesgo, incluso el error puntual que facilita el aprendizaje para buscar nuevos entornos, acceder a nuevos mercados, asumir nuevas posibilidades, luchar en nichos nunca antes atacados, en entornos sociales y geográficos vírgenes y en productos y servicios con un valor añadido tal que situemos a nuestra competencia tan lejos de nosotros como sea necesario... antes de volver a plantearnos nuevos retos y metas.

¿Somos moscas o camaleones?, ¿guepardos o gacelas?, ¿receptores de títulos y masters o profesionales con una actitud de innovación y coraje, de riesgo y creatividad que nos proporcione la competencia necesaria para poder crecer en cualquier negocio, de cualquier entorno en cualquier momento?

- **PD1.** A lo mejor después de leer este artículo usted cree que debe hacer algo por cambiar las competencias y actitudes, pero de verdad, de sus profesionales o de usted mismo y sin duda ese es un camino de éxito pero de innumerables dificultades. ¡Que tenga la mayor de las suertes!
- **PD2.** A lo mejor después de leer este artículo usted piensa en cambiar pero el cambio en realidad es más aparente que real y dentro de un mes, dos, un año sigue pensando que lo que de verdad vale es lo que ya tiene y está satisfecho con eso. Incluso es probable que utilice las metáforas comentadas en sus presentaciones de empresa. Bien, espero que sus futuros receptores tengan más valor de cambio y puedan sacarle más provecho. Lo siento por usted.
- **PD3.** A lo mejor usted cree que su mercado no cambia y, en todo caso, cuando se mueva o lo muevan ya actuará. O que ya le va bien siguiendo en esa carrera de precios y de competencia alocada sin futuro. Y que, especialmente, le disgustan los consultores que sin conocer su sector y su negocio se permiten el lujo de darle consejos. Bueno, no tengo nada que decirle, pero no olvide incluir en su currículum alguna referencia a sus actitudes emprendedoras cuando lo envíe para pedir un puesto de trabajo. ■

<sup>(1)</sup> Director de Desarrollo Área de Formación SC Strategic Company.