

Opinión
**MANUAL PARA QUE EL AGENTE
ESTATAL PIENSE COMO PRIVADO**

Por Abraham Moskovicz G.*

B.A. Social Sciences, Tel Aviv
University. M.B.A. Universidad de
Santiago de Chile. Ph.D. (c) Uni-
versity of Bolton

* Abraham Moskovicz G. B.A. Social Sciences, Tel Aviv University, M.B.A. Universidad de Santiago de Chile, Ph.D. (c) University of Bolton specialist in A&M, (aquisitions & mergers).

INTRODUCCIÓN

En innumerables ocasiones se ha planteado en el mundo de los negocios la interrogante: ¿qué es lo que realmente diferencia a una empresa de otra, llevándolas a obtener éxitos tan dispares, siendo que a primera vista aparecen como casi idénticas? Es así que, a lo largo de los años, se han buscado también incontables respuestas, algunas de ellas excluyentes, para dilucidar la incógnita.

Muchas de las explicaciones manejadas ofrecen tan solo una solución parcial y bastante acotada en el tiempo. Al intentar comparar empresas según sus recursos, estructuras, mercados objetivos o estrategias, se peca al olvidar que la realidad es cambiante, lo que impide a las empresas, en tanto organismos vivos, permanecer estáticas.

Dos organizaciones privadas, supuestamente “idénticas”, nunca lo serán, aunque intenten imitarse, puesto que, como reza el dicho, jamás una persona podrá cruzar el río dos veces, pues al haberlo atravesado una vez, ya no es el mismo individuo.

Para quienes se desempeñan en el ámbito público, muchos códigos de conducta empresarial podrán resultar incomprensibles o incluso incorrectos. En nuestra realidad actual, los principales proveedores del Estado son los privados, y por ende resulta fundamental conocer y comprender la cultura empresarial que traza los patrones de comportamiento de su contraparte. Erróneamente, se asume que todo comprador estatal estará debidamente interiorizado en lo referente a la industria con que deberá tratar y las empresas involucradas, pero eso sólo es válido en lo que refiere a la parte formal y empírica.

Este trabajo habrá cumplido su objetivo, si el lector logra separar, tal como en la biblia, la letra del espíritu. O sea, lo escrito (concreto) de la intención (abstracto). A modo de ejemplo, se expondrá el caso de una empresa manufacturera y distribuidora de alimentos, para estudiar cómo interactúa con los otros agentes relacionados a su industria.

Para ello se utilizará información interna, proporcionada a condición de mantenerla en el anonimato.

Con este análisis se podrá comprobar que al adoptar la empresa una cultura bastante atípica para el medio chileno, se logra diferenciar no sólo en sus productos, sino en la forma en que los clientes, proveedores y competidores, se relacionan con ella. En este primer trabajo se analizará su relacionamiento con los clientes, quedando para futuras presentaciones (en caso de ser solicitado) el estudio de su vínculo con proveedores, competidores, medio ambiente, organismos estatales y estrategia interna (organigrama, tratamiento de activos y pasivos, recursos humanos, etc.).

EL RELACIONAMIENTO CON LOS CLIENTES

La forma de tratar al cliente refleja mucho de la cultura de cada empresa, por lo que resulta un instrumento muy útil para develar la estrategia adoptada. Haremos una breve reseña de algunos lineamientos políticos:

Otorgar el mejor producto disponible del mercado. Ello significa que la empresa ha adoptado una estrategia de diferenciación (calidad, identificación), y no de costos. *Entregar exactamente lo solicitado en la OC enviada por mail.* De lo anterior se desprende que el cumplimiento se ha asumido como un factor primordial que, debido a los costos que conlleva lograr altas tasas de efectividad, será indefectiblemente llevado a precio.

Asimismo, evidencia la fortaleza de la relación frente al cliente, al exigirle órdenes de compra, a diferencia de las usuales llamadas telefónicas, muchas veces origen de errores.

Cumplimiento absoluto y a cualquier costo de los horarios.

Para una industria que opera en forma ininterrumpida, el no llegar a la hora indicada puede llevar al rechazo del pedido. Al igual que en el punto anterior, el precio de venta incorpora el cumplimiento junto con la calidad y servicio de excelencia.

Disposición para elaborar productos personalizados.

Esto obliga a mantener una línea de desarrollo, lo que encarece el proceso productivo, pero resulta fundamental para convencer al cliente de tercerizar. Para diferenciarse del resto de la oferta, se debe contar con exclusividades.

Mantenimiento de confidencialidad y reserva.

Otro factor primordial, pues resulta imposible lograr entrar en la intimidad de un cliente si este teme que sus secretos comerciales puedan ser filtrados.

Flexibilidad total ante requerimientos de último momento de sus clientes diarios, así como negativa a todo pedido fuera de hora formulado por clientes ocasionales.

Si bien puede sonar drástico, es una hábil estrategia de fidelización. Son tantos los costos en que se incurre para satisfacer estos pedidos no programados, que se le transmite al cliente el mensaje: “con nosotros o con nadie”, puesto que ninguna otra empresa es capaz de solucionar un inconveniente de este tipo. Si bien la negativa genera molestia en un primer momento, no se debe salvar al cliente, pues entonces el problema desaparece y todo vuelve al estado anterior. Al rechazar el pedido, se deja en evidencia la incapacidad de la competencia, y entrega mejores armas para la futura negociación.

Ante reclamo de clientes, primero solucionar el inconveniente en tiempo real, y posteriormente analizar responsabilidades para asumir los costos.

Esto constituye una gran diferencia con empresas muy burocratizadas o con responsabilidades inherentes al cargo mal definidas. Muchas veces, el asumir un pequeño costo evita pérdidas millonarias. Priorizar la retención de clientes por sobre la incorporación de nuevos, y centrarse únicamente en aquellos que se adaptan a las políticas de compras y pagos de la empresa. Esto refleja la filosofía de la empresa: no mirar a las casas vecinas, mientras puedan estar robando en nuestro patio trasero.

Sólo se autoriza la expansión ante disponibilidad de planta o logística.

Asimismo, la empresa acepta variar sus productos, pero no su forma de actuar, por lo que quienes no se adaptan a su sistema no tienen cabida. Este punto resulta de fundamental importancia para comprender el éxito logrado, pues ejemplos similares se pueden encontrar en varias industrias, como las líneas aéreas que sólo trabajan con un modelo de avión.

No aceptar pedidos que no podrán ser atendidos en tiempo y forma.

Aterrizar al cliente a la factibilidad técnica o advertir de los riesgos de incumplimiento. Si bien el dicho popular reza que “en pedir no hay engaño”, en el ámbito comercial ello no sólo es falso, sino que perjudicial. Al aceptar un pedido que resulta imposible de cumplir, se transfiere la responsabilidad del cliente al proveedor, mientras el primero asume que sus requerimientos serán satisfechos.

Rechazar cualquier vínculo que escape al compromiso del proveedor con su cliente, puesto que puede ser malinterpretado o adoptado como norma.

Este punto supone un choque frontal con la conducta aceptada en el medio local. Inicialmente, la incompreensión de esta postura llevó a replantear seriamente si era realmente factible implementarla, pues los favores,

regalos y la ocultación de errores formaban parte intrínseca del rubro. Actualmente, ha quedado demostrado que nunca se perdió un cliente por malas prácticas, mientras que los encargados de compras sí han rotado por verse envueltos en esos menesteres con otras empresas. Por otra parte, todo accionar por fuera de lo formal entre vendedor y comprador pasa a ser asumido como un derecho por parte del cliente, y por ende, obligación del proveedor el satisfacerlo. Al desdibujarse los límites, finalmente se producen roces en la relación, la que termina deteriorándose, pasando del amor al odio, con la consiguiente caída de los montos transados.

Los precios a cobrar a un cliente serán los máximos que este pueda pagar, en tanto obedezcan a una razón de mercado y no provoquen distorsiones entre la cartera de clientes similares. Este enunciado les resulta especialmente difícil de comprender a los actores estatales y públicos. Una empresa se crea para ganar dinero mediante satisfacer una demanda de mercado que ha sido identificada oportunamente. Por lo tanto, es una carrera contra el tiempo, contra sus competidores, e incluso contra sus propios clientes, los que variarán indefectiblemente sus gustos y preferencias. De este modo, la empresa privada le venderá a todo aquél que le permita generar ganancias, pero no si al aceptar ese negocio perderá otros, más rentables o de largo aliento.

Todo pedido que no pueda ser entregado completo, requerirá notificación previa en tiempo real al cliente, la búsqueda acordada de sustitutos, la postergación o anulación del despacho. Mediante este mecanismo se evitan malos entendidos y se traspasa la dificultad a la competencia, sin dañar el vínculo con el cliente.

Los precios de los productos elaborados deben siempre ser los más caros del mercado, en virtud de las materias primas utilizadas, lo artesanal de su elaboración y el

cumplimiento. Tal como anteriormente se enunció, los precios transmiten el valor de satisfacer completamente las necesidades del cliente. A modo de anécdota, vale recordar que ante la llamada de un cliente reclamando porque los precios de esta empresa eran 10% más caros que los de su seguidora, gerencia respondió agradeciendo la información brindada, y que inmediatamente aumentaría sus precios en un 5% al menos, pues esa era la evaluación de su diferenciación.

No existirán descuentos ni promociones, pero cada cliente tendrá una lista de precios previamente negociada y sin alzas por 6 meses. Para una empresa privada, su prestigio no sólo refiere a la calidad de sus productos y servicios, sino al respeto de los acuerdos y promesas comerciales.

No se aceptarán clientes que adquieran productos a nuestros competidores. Las compras pueden ser rechazadas, argumentando falta de stock, problemas logísticos, de crédito, etc. Este es un punto extremadamente controversial, puesto que implica marginarse de la contienda. Debe recalarse que el no participar pasa a ser la carta bajo la manga o plan B para los compradores.

No se aceptarán clientes que adquieran únicamente commodities debido a su cuasi nulo valor agregado. Este enunciado puede ser considerado suicida, pues normalmente las relaciones comerciales en el rubro alimenticio parten por los insumos básicos. Al adoptar esta postura, la empresa filtra a aquellos clientes que finalmente puedan resultar grandes compradores de productos que otorgan bajas contribuciones marginales y conllevan una gran utilización de recursos propios.

CONCLUSIONES

El prestigio de la compañía, percibido por los clientes, proveedores y empleados, todo ello unido a conocimientos de complejos procedimientos de elaboración de sus productos, dirigidos por sus directivos con una vasta red de contactos y amplio conocimientos de sus negocios, nos entrega una empresa que tiene fuentes de ventaja competitiva singulares, lo que la lleva a adoptar una cultura empresarial determinada, y viceversa.

Por ende, aunque pueda percibirse inicialmente como similar a las otras del rubro, las prácticas comerciales enumeradas la transforman en un caso singular, con sello propio.

Valga este trabajo para que el actor estatal asuma que nunca conocerá de antemano la información interna expuesta en este caso, excepto durante el desarrollo de la negociación misma. Su mérito, por ende, consistirá en descifrar estos códigos, a modo de obtener las mejores condiciones posibles, sin traspasar las líneas rojas de su contraparte privada, lo que haría fracasar la gestión.

BIBLIOGRAFÍA

Michael E. (2003). "Ser competitivo". Editorial Deusto S.A.

Trout, J y Rivkin, S. (2003). "El Nuevo posicionamiento". Editorial McGraw Hill.

Shidlo, G. (1989). "Mejkarim al jebrot va migzar a pratí", Tel Aviv University Press.

Strickland, Th. (1999). "Administración estratégica". Mc Graw Hill International Editions.