

## COMERCIO

### ESTRATEGIA DE VENTAS

# ¿Satisfacer al cliente a cualquier precio?

## La fábula de Wang invita a equilibrar las demandas de los consumidores con la sostenibilidad del negocio

**Oriol Montanyà**

Barcelona



Cuentan que en la montaña de Hefu, en China, se levanta un templo donde antiguamente vivía la madre Wang. Esta mujer se dedicaba a elaborar vino y venderlo. Un monje taoísta empezó a frecuentar el lugar para beber relajadamente, aunque a la hora de pasar por caja siempre pedía que se lo fiaran, asegurando que lo pagaría más adelante. Un buen día, el religioso se dirigió a la madre Wang para reconocerle que no tenía suficiente dinero para saldar el crédito, pero que había pensado en compensarla cavando un pozo para ella.

Una vez terminado el pozo, se dieron cuenta de que no contenía agua, sino un vino excelente. “Con esta acción pago mi deuda”, dijo el monje, y se fue. Desde entonces, la mujer no necesitó volver a producir vino porque servía a sus clientes el que sacaba directamente del pozo, mucho mejor que el que preparaba antes. En tres años hizo una gran fortuna, acumulando miles de onzas de plata.

Al cabo de un tiempo, el monje volvió por sorpresa. Le preguntó a la madre Wang si estaba contenta con el pozo y ésta le respondió que se sentía privilegiada, aunque también aprovechó para trasladarle una decepción: “Como ahora no produzco vino, ya no tengo las pieles de uva para alimentar sin coste a mis cuatro cerdos”. Después de escuchar esto, el taoísta sonrió y tomó un pincel para escribir en el muro de la casa unas palabras que se harían célebres:

“La profundidad del cielo no es nada, el corazón humano es infinitamente más profundo. El agua del pozo se vende por vino y la mujer aún se queja de no tener cáscaras para sus cerdos”.

Desde entonces del pozo volvió a salir agua corriente.

Esta fábula china del siglo XV, escrita por Jiang Yingke, se suele utilizar en la gestión empresarial para evidenciar que la ambición humana es insaciable, especialmente cuando actuamos como clientes, ya que nos invade la mentalidad individualista y exigimos el beneficio propio con mucha avidez, desarrollando una insólita capacidad para normalizar los avances pasados y reivindicar nuevos estímulos.

El cliente siempre querrá el pozo

O. Montanyà es profesor de la UPF-BSM

de vino sin renunciar a las pieles de uva, así que las empresas tienen el reto mayúsculo de encontrar el equilibrio entre lo que demandan los consumidores y lo que es sostenible desde un punto de vista financiero, social y medioambiental. Esta es la moraleja de la fábula, que pretende aportar un contrapunto de reflexión a las estrategias que sobredimensionan la orientación al cliente.

A mediados del siglo XX, la gestión *customer centric* (centrada en el cliente) empezó a ganar adeptos, con importantes precursores del mundo académico, como Michael LeBoef, que popularizó aquello de que “un cliente satisfecho es la mejor estrategia de negocio”. Pero

*Larga cola de 'riders' a las puertas de un establecimiento de comida rápida*



LIBERT TEXIDÓ

Modelos de negocio de apariencia disruptiva suelen ser susceptibles de tener dificultades a largo plazo

también contó con el apoyo de grandes gurús del ámbito empresarial, entre los que destacaba Sam Watson, que en aquel momento tenía un lema tan contundente como transgresor: “Solo hay un jefe: el cliente”.

Todos los emprendedores que siguieron esta filosofía rompieron los viejos paradigmas del patrón codicioso con sombrero de copa, demostrando que la mejor vía para alcanzar el beneficio económico consistía en detectar las necesidades de los consumidores y esforzarse para cubrir las con excelencia. Sin embargo, las compañías más prósperas y admiradas son las que dieron un paso más y entendieron que el cliente no se puede contentar a cualquier precio. Son las que han sabido construir una cultura y una organización pensadas para que todas las decisiones contemplen la perspectiva del cliente, así como un análisis riguroso de su impacto sobre el resto de los grupos de interés, como trabajadores, proveedores, agentes sociales, medio ambiente o inversores.

Por el contrario, proliferan negocios que han llevado al extremo la orientación al cliente, sin calibrar que las empresas y los consumidores no son seres aislados, sino que forman parte de una comunidad que también tiene necesidades. El

comercio electrónico es terreno abonado para este tipo de iniciativas, ya que está generando dinámicas muy competitivas para ofrecer más valor por menos coste, con la consecuente tentación de obviar responsabilidades asociadas al bienestar de las personas, al cuidado del planeta o a la rentabilidad del negocio.

Desgraciadamente, ya se ha demostrado que esto suele desembocar en modelos con apariencia disruptiva, pero con los pies de barro, susceptibles de tener dificultades a largo plazo. Y es que se puede entronizar al cliente o se le puede satisfacer con un modelo sostenible. Esta es la diferencia entre tener un pozo de agua o tenerlo de vino. ●

**Guillem López Casasnovas**

Catedrático de la UPF

## Aprender de la pandemia



La pandemia de la covid ha tenido efectos en unos cuantos de los pilares que sustentan nuestro sistema de salud. En primer lugar, ha incidido en el de la gobernanza y en los que han tenido que estar en el frente: los profesionales, decisivos para ayudar a salir del marasmo inicial. El segundo pilar donde se han visto los efectos de la pandemia está en el apoyo de la financiación necesaria, para responder con celeridad, obviando trámites administrativos para agilizar el gasto, las compras, los materiales. El tercer bloque afectado ha sido el de recursos humanos, que se ha visto forzado a trabajar con una gran flexibilidad y coordinación. Ha aparecido un cuarto pilar, el de la tecnología, con la incorporación efectiva de la telemedicina. Finalmente, se han tenido que modificar los servicios asistenciales, con la priorización de las acciones para salir de las disrupciones de demanda (el miedo de ir a los hospitales) y de oferta (los recursos centrados en las ucis y no tanto en los tratamientos convencionales).

**Poscovid Ahora es importante saber qué cosas se tienen que reajustar y cuáles no para recuperar los servicios de la salud**

Toca ahora recuperar posiciones. Así, volver a situar a los responsables en el gobierno de los centros. Los que han actuado *por cuenta propia* no pueden seguir actuando como tales mientras cobren por cuenta ajena. Con respecto a la financiación, se tiene que reconducir el gasto de inversión, y por lo tanto no recurrente, respecto del gasto ordinario de funcionamiento. En cuanto a la tecnología, se tiene que aclarar qué parte de la telemedicina ha venido para quedarse y cómo se tienen que ajustar estructuralmente los nuevos dispositivos. Y, finalmente, en cuestión de recursos humanos, hay que saber cómo se tienen que reasignar las funciones de cada uno (primaria, salud pública, especialistas) en ámbitos de cooperación estables.

Ahora es importante saber qué cosas se tienen que reajustar y cuáles no. Incluyo aquí el grado de monitoreo y vigilancia que se tiene que mantener, la priorización de los programas especiales, desde los deseos de salud mentales hasta los más inmediatos de inyección de nuevas dosis vacunales, la provisión de stocks o de la utilización de equipamientos por reconvertir (ver, por ejemplo, las ucis en consultas ambulatorias). También ante una sexta ola, si fuera el caso, se tendría que saber informar mejor a la población para que no tenga miedo a reanimar a los especialistas.

Todo eso es importante en procesos de descompresión, ya forzados por una simple reducción presupuestaria o por nuevos recortes en vista de la más que posible consolidación fiscal del gasto público. ¿En este punto, habremos aprendido de la importancia de financiar correctamente la sanidad? ¿Seremos más conocedores de que sin una restricción presupuestaria creíble el “sálvese quien pueda” tiene en las pandemias un campo abonado de discrecionalidad? ¿Valoraremos más la prevención y la salud pública por el propio bien de la economía? |