

SÍNDROME DE LAS TRES “C”, MAL DEL EMPRESARIO CENTROAMERICANO

(POR RICARDO YOHALMO LEÓN E.)

Las empresas que han estado bien instaladas en un mercado y que lo han dominado por años suelen caer en un síndrome especial que las hace vulnerables ante la competencia agresiva e innovadora. A este síndrome Frederick Hartley, autor de varios libros sobre mercadeo le llama: EL SÍNDROME DE LAS TRES C, cuyo padecimiento creo que está bastante extendido entre la clase empresarial latinoamericana y especialmente, la centroamericana

Las tres “C” que amenazan el éxito continuado de un líder, según Hartley son las siguientes:

1) La Complacencia.

Podemos definir la complacencia como el sentirse pagados de sí mismos. Una empresa que se siente satisfecha de sí misma, contenta de su *status quo*, ya no tiene ambiciones ni deseos de crecer. El empresario se solaza en sus triunfos pasados, creyendo que es el dueño absoluto de la verdad. Pareciera que ya nadie puede enseñarle nada. No escuchan, excepto a los que le dicen las cosas que ellos quieren oír. La verdad les duele. Son del tipo de pseudolíder que “mata al mensajero” de malas nuevas.

2) El Conservadurismo.

El **conservadurismo** caracteriza a una dirección que se aferra al pasado, a la tradición, a la forma en que **siempre** se han hecho las cosas. Su lema pareciera ser: *No hay que cambiar nada porque nada ha cambiado*. A este directivo, mercadológicamente miope, el mercado le parece estático, igual que el de hace treinta años, cuando la competencia era mínima y débil de los aranceles altos lo protegían. Lea el número 3 para que conozca el siguiente estadio de este tipo de empresario.

3) Creerse demasiado.

El “*creerse demasiado*” puede agravar la avanzada miopía del empresario: se creen superiores a la competencia actual y potencial. Sobreviene el concepto que nos envanece: “*Somos los mejores*”, “*no hay quien pueda contra nosotros*”. Eso mismo decía la Harley-Davidson cuando llegó la Honda con sus motos de 50 c.c. y la Ford-General Motors cuando llegó la Toyota. Recuerde que el mayor enemigo del éxito es el éxito mismo. Recomendación: Olvídense del éxito actual y siga aprendiendo. No descuide su negocio porque para uno que madruga hay otro que no duerme

Síntomas de este síndrome.

Hay varias manifestaciones que usted podrá notar si padece este síndrome. Todo empresario Centroamericano lo padece en mayor o menor grado, así que es mejor que siga leyendo.

- a) No hay incentivo para emprender medidas agresivas e innovadoras.
- b) El que viene con nuevas ideas o planes es rechazado. Se le escucha sólo por cortesía.
- c) Se pierde interés en algunos aspectos importantes del negocio (control de calidad, relaciones con los clientes, servicio posventa, etc.)
- d) Se descuidan las labores de promoción y el desarrollo de nuevos productos.
- e) La empresa se llena de pequeños feudos, la mayoría de gerentes peleados unos con otros.
- f) Aumenta la burocracia en las operaciones, y lo que es peor: a nadie le importa.
- g) Se desoye la voz del cliente y del empleado.
- h) Se ponen los precios procurando obtener el máximo beneficio posible por unidad.
- i) Se descuida la publicidad, la capacitación, las relaciones humanas, etc.

- j) La capacitación de ejecutivos y empleados es un gasto.
- k) El que critique este estado de cosas es mal visto, reprendido o hasta despedido.
- l) Los jefes se vuelven susceptibles; no admiten que se equivocan. Los ataca el *Síndrome de Producto Terminado*.

La empresa está preparada para que un competidor medianamente innovador y dinámico se apropie del mercado de la forma más obvia: llenando eficientemente las necesidades insatisfechas de los consumidores.

¿Qué puede hacerse para prevenir este peligroso síndrome?

Algunas medidas preventivas pueden ser las siguientes:

1. **Traer sangre nueva a la organización.** Este paso se puede aplicar a todos los niveles del personal de la empresa. La gente nueva aporta sus diversas experiencias, que suelen cristalizar en nuevas ideas y perspectivas diferentes de los que llevan mucho tiempo en la organización. Pero a esta nueva gente habrá que hacerles caso, si queremos que su presencia sirva para combatir el síndrome de las tres “C”.
2. **Vigilar el entorno y estar atento a los cambios.** Esta vigilancia puede ser formal (quizá por el uso sistemático de los estudios de marketing) o informal. Cada ejecutivo puede llevar a cabo su propia vigilancia. Dicha vigilancia se suele realizar en tres frentes:
 - a) ***Estar al día de las últimas estadísticas*** y otras informaciones, que se pueden consultar en las publicaciones generales o del sector. A mayo conocimiento e información, mejores decisiones.
 - b) ***Recabar información de los clientes, los minoristas y el personal de ventas*** sobre los cambios coyunturales, sobre las necesidades de los

clientes que no se están cubriendo y sobre posibles oportunidades o peligros.

- c) ***Estar abierto a las nuevas ideas, vengan de donde vengan.*** En general, el ejecutivo tiene que lanzar una red amplia para recoger información e ideas de tantas fuentes como pueda. La información de las actitudes de los clientes es una fuente importante para tal vigilancia, pero no siempre proporcionará unas visiones de futuro decisivas.

La receptividad hacia las nuevas ideas es el ingrediente más importante si se quieren llevar a cabo algunas mejoras. Cuando una organización se ha acostumbrado a una cierta manera de llevar el negocio, cualquier cambio puede causar un trauma y ser mal recibido.

3. **Mantener siempre una gran dedicación al servicio a los clientes y a su satisfacción.** Una empresa de éxito, y que domina el mercado debe tener un cuidado especial de no pegar un patinazo en este sentido. Las encuestas sistemáticas entre los clientes para medir su grado de satisfacción puede ser un instrumento importante.

4. **Mantener una continua autocrítica a nivel de toda la compañía.** Es difícil vender esta idea a las empresas que van bien; el tema resulta más claro para las empresas con problemas. Dicha autocrítica se debe dirigir sobre todo a las labores de marketing de la empresa, y debe ser global. En especial, se deben buscar respuestas a las siguientes preguntas:

¿Qué estamos haciendo bien?

¿Cómo podríamos hacerlo mejor?

5. ***Estar dispuesto a escuchar, incluso lo que duela y no matar al mensajero.***

La autocrítica debe ser objetiva. Hay que tener cuidado de desarmar el obstruccionismo y las actitudes defensivas de los ejecutivos. A nadie le gusta que su labor se escrute y se evalúe con más detenimiento que antes, pero es

mejor para la empresa y para todos los que trabajan en ella detectar en seguida las deficiencias o las oportunidades desaprovechadas. Este tipo de autocrítica se suele llamar “auditoría de marketing”.

Bibliografía Consultada: Errores en el Marketing, de F. Hartley, John Wiley & Sons. Traducido al español por Alejandro Pareja, Madrid, España. 1989

DERECHOS RESERVADOS POR RICARDO YOHALMO LEÓN E.