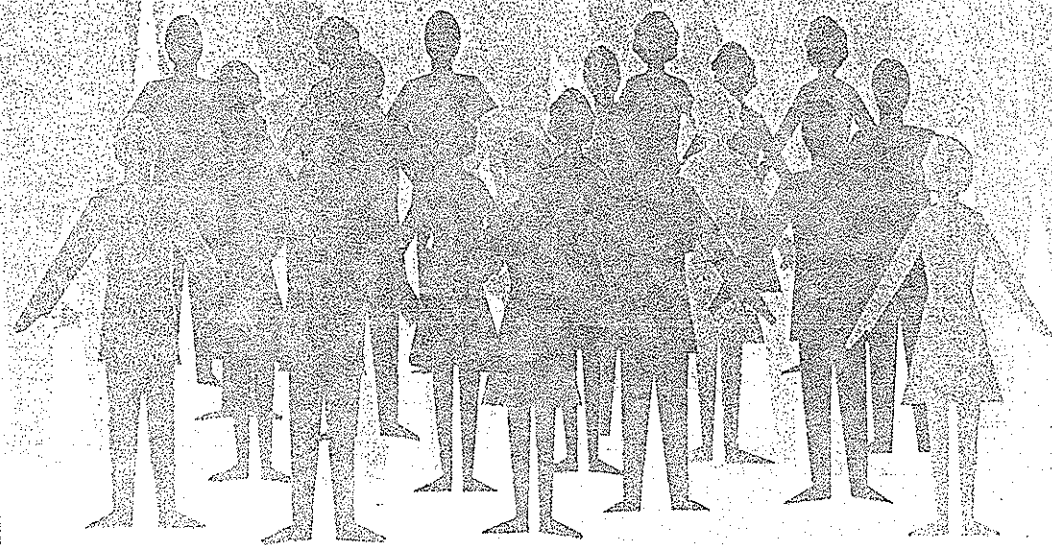



DIRECCIÓN DE
INSTITUCIONES
FINES SIN DE LUCRO

PETER F. DRUCKER



 Editorial El Ateneo

CAPITULO 1

Convertimos las buenas intenciones en resultados

La institución sin fines de lucro no se limita a prestar un servicio: quiere que el usuario final no sea un consumidor, sino un participante activo, que *haga algo*. Se vale de un servicio para provocar un cambio en un ser humano. Por ejemplo, en este sentido, una escuela difiere completamente de Procter & Gamble. Crea hábitos, visión, compromiso, conocimientos. En vez de ser la mera proveedora de un servicio, procura convertirse en parte de quien lo recibe. En tanto no lo haya logrado, no habrá obtenido resultados; tan sólo habrá tenido buenas intenciones.

Napoleón decía que se necesitaban tres cosas para librar una guerra: dinero, dinero y dinero. Puede que sea cierto para la guerra, pero no lo es para el tipo de organización que nos interesa. Ella necesita cuatro cosas: necesita un plan; necesita comercializar sus servicios; necesita personas y necesita dinero.

Ya nos hemos referido al plan de la Primera Parte. Más adelante, en las partes Cuarta y Quinta, hablaremos de las personas. Aquí nos ocuparemos de las *estrategias* que convierten el plan en resultados. ¿Cómo hacemos llegar nuestro servicio al "cliente", o sea, a la comunidad cuya atención es nuestra razón de ser? ¿Cómo lo comercializamos? ¿Y cómo conseguimos el dinero necesario para prestar el servicio?

Las instituciones prósperas solían juzgar innecesaria la comercialización pero, según el famoso dicho de un gran estafador del siglo pasado, "Es mucho más fácil vender el puente de Brooklyn que regalarlo". Nadie confía en usted, si ofrece algo gratuitamente. Necesita comercializar hasta el servicio más beneficioso, pero la comercialización sin fines de lucro en nada se parece a una venta. Más bien es cuestión de conocer su mercado —llamémosle investigación de mercado—, segmentarlo y contemplar su servicio desde el punto de vista de *quién lo recibe*. Usted tiene que saber qué vender, a quién y cuándo. Si bien la organización sin fines de lucro utiliza muchos de los términos, e incluso de los medios, con que se maneja una empresa comercial, en realidad difiere absolutamente de ésta porque está vendiendo algo intan-

gible, algo que ella misma transforma en un valor para el cliente. Usted no tiene que vender el enfermo hospitalizado, ni le está vendiendo la enfermedad de ese paciente al médico, que es el principal cliente del hospital sin fines de lucro. Usted está comercializando lo que puede hacer a fin de ayudarle al médico a practicar su profesión. Ese es un concepto, una idea abstracta, y vender un concepto no es lo mismo que vender un producto.

Para dirigir con eficiencia una entidad sin fines de lucro es preciso incorporar la comercialización al proyecto de servicio. Es una tarea que incumbe principalmente a la alta dirección, aunque, como sucede en cualquier otra área, sus miembros necesitan recibir abundante información (*input*) de su gente, del mercado y de quienes lo investigan. Una gran organización nacional —por ejemplo, la American Cancer Society— probablemente posee un sistema de investigación de mercado muy complejo, que utiliza información censal detallada para recaudar fondos, un comité de asesoramiento médico que trabaja directamente con los facultativos (ya dije que ellos constituyen, en muchos sentidos, su mercado principal), etcétera. La American Cancer Society no proyecta un servicio y empieza a venderlo de puerta en puerta.

El Community Chest (Fondo de Caridad) o United Way (Camino Unido), como se lo llama a menudo, es un invento norteamericano único en su género y, en muchos aspectos, una respuesta a las necesidades del mercado. La gente se hartó de recibir pedidos de donaciones de 29 organizaciones distintas y entró a sospechar que los costos de recaudación serían excesivamente altos, con lo cual la mayor parte de ese dinero se destinaría a costear la colecta puerta por puerta y no a alimentar al hambriento. El sistema de United Way no ha cambiado mucho con el tiempo: los empleadores de la comunidad siguen siendo sus agentes recaudadores. Empero, sí debe mantener actualizados sus métodos de comercialización, adaptarse a la cambiante población vinculada con la actividad empresaria y saber a qué empleadores puede recurrir y qué sociedades locales puede incorporar a su junta directiva, para poder trabajar eficazmente con la industria. Tiene que comprender la estructura cambiante del sistema de empleo, con miras a aumentar al máximo la eficacia de su llamamiento. Las entidades que no proceden así, pensando que pueden confiar en la tenacidad de sus "vendedores", no prosperan mucho que digamos...

Señalaré de paso un punto importante que usted deberá recordar al planificar un servicio y su comercialización: concéntrese únicamente en aquellas tareas para las que está calificado. Si dirige un hospital, sería prudente que no intentara prestar servicios que escapen a su competencia. En neurología clínica se necesita una determinada dimensión crítica de recursos (cuarenta o cincuenta camas) para trabajar decentemente. Si usted dirige el único hospi-

tal de Silver Fish, Dakota del Sur, y no hay otro en 160 km a la redonda, tendrá que prestar la atención necesaria al paciente de neurología, mas permítame decirle que, aun en tal caso, probablemente sería mejor enviarlo en helicóptero al centro médico más cercano, no por razones financieras, sino de competencia. Como usted sabe, el consejo corriente es: si debe hacerse una operación de *by-pass* cardiovascular, no vaya a un hospital donde no efectúen doscientas o trescientas intervenciones similares por año. Estas técnicas tan difíciles deben practicarse una, y otra, y otra vez. El mismo principio rige para los *colleges*. De hecho, uno de los grandes males del *college* de artes liberales es que se cree capaz de hacerlo todo. No invierta sus escasos recursos en áreas donde no obtendrá resultados. Esta es quizá la primera regla para lograr una comercialización eficaz.

La segunda es: conozca a sus clientes. Sí, dije *clientes*. Si definimos al cliente como una persona que puede decir "no", vemos que casi todos tenemos más de un cliente. Tomemos el caso de un fabricante de jabones y detergentes: el supermercado no está obligado a colocar en sus estantes un detergente determinado ni, por cierto, a ponerlo a la vista del ama de casa. Aun así, el detergente no se venderá a menos que el ama de casa quiera comprarlo, de modo que aquí tenemos dos clientes. Los Boy Scouts o las Girl Scouts tienen más: están los padres, los niños, pero también los voluntarios, sin los cuales sería imposible dirigir una organización de este tipo, y los maestros de escuela, a quienes debe "venderse" el escoutismo pues, de lo contrario, podrían impedir o incluso prohibir fácilmente su práctica.

Por lo tanto, la primera tarea estratégica básica es planificar la estrategia comercial adecuada para el servicio de una institución. Esta necesita conocer el mercado. Necesita poseer un plan comercial con objetivos y metas específicos. Y necesita tener lo que yo llamo responsabilidad comercial, o sea, tomar en serio a sus clientes. Sus dirigentes no deben decir: "Nosotros sabemos qué les conviene", sino preguntarse: "¿Cuáles son sus valores? ¿Cómo podemos llegar hasta ellos?"

Las entidades a las que me refiero también necesitan una estrategia de desarrollo de fondos. El origen de éstos es, tal vez, el mayor factor distintivo individual que las diferencia de las empresas comerciales y el gobierno. Una empresa comercial obtiene dinero vendiendo sus productos o servicios a sus clientes, y el gobierno recaudando impuestos. La institución sin fines de lucro tiene que conseguirlo de donantes; recolecta sus fondos —o, al menos gran parte de ellos— entre personas deseosas de participar en su misión sin ser, empero, sus beneficiarias.

Casi por definición, estas organizaciones siempre andan escasas de fondos. En verdad, muchísimos funcionarios parecen creer que todos sus problemas quedarían resueltos si tan sólo tuvieran más dinero. De hecho, algunos están convencidos, o poco menos, de que su verdadera misión es recaudar fondos. Por ejemplo, ciertos rectores de universidades o *colleges* privados están tan obsesionados por recaudar fondos, que no tienen tiempo para ejercer el liderazgo educacional, ni piensan en él.

La institución que se ha convertido en prisionera de la recaudación atraviesa por un problema grave y una crisis de identidad no menos seria. El propósito de una estrategia de recaudación de fondos es, precisamente, posibilitar el cumplimiento de la misión sin subordinarla a aquélla. De ahí que quienes administran estas entidades ya no hablen de "recaudación", sino de "desarrollo de fondos". Recaudar es salir con una escudilla a pedir limosna, impelidos por la magnitud de la necesidad. Desarrollar fondos es crear un grupo de interesados que sostenga a la organización porque ésta lo merece. Significa desarrollar lo que he dado en llamar un conjunto de socios que participen por medio de sus donaciones.

Su primer grupo de interesados en desarrollar fondos es su propia junta directiva. Una de las cosas que hemos aprendido sobre la administración de estas instituciones es que la junta directiva a la antigua, aquella que se limitaba a simpatizar con la entidad, ya no basta. Usted necesita una junta que encabece activamente la recaudación de fondos, cuyos miembros donen dinero y al mismo tiempo, por su misma función de recaudadores, desarrollen nuevos fondos. Supongamos que uno de ellos visita al dueño de una empresa urbanizadora y le dice: "Soy miembro de la junta directiva del hospital"... Su amigo replicará ante todo: "¿Y tú cuántos das, John?". Si éste responde: "Quinientos dólares", probablemente obtendrá sólo otro tanto.

Empero, usted necesita algo más de su junta directiva, relacionado siempre con el dinero: la capacidad de verificar el equilibrio entre su programa y sus recursos. Ella será la que le infunda seguridad. El líder de una iglesia, hospital o escuela debe ser una persona entusiasta; no queremos tener en esos puestos a individuos que digan "no" a todo... Pero alguien debe preguntar: "¿Este es el mejor equilibrio entre nuestros recursos disponibles y nuestra eficiencia?"

Una empresa gana dinero operando con capital propio; en cambio, los fondos con que operan estas instituciones no les pertenecen, sino que les han sido confiados por los donantes para un determinado fin. La junta directiva es el custodio encargado de cerciorarse de su buen uso. Eso también forma parte de la estrategia de una institución.

Hasta hace poco tiempo, muchas organizaciones eran bastante independientes desde el punto de vista financiero. Por lo general, sólo necesitaban fondos externos para sus proyectos extraordinarios (por ejemplo, construir una nueva Facultad de Ciencias o un nuevo pabellón de cardiología). Hoy en día, cada vez son más las organizaciones que necesitan recaudar fondos con fines operativos. Además —y ésta es otra causa de la importancia creciente que va adquiriendo el desarrollo de recursos financieros—, la posesión de una gran riqueza ha perdido significación. Antes, era habitual que dos o tres miembros ricos de una comunidad sostuvieran la Iglesia. Eso no va más, no sólo porque la Iglesia es más dispendiosa, sino también porque los pedidos de dinero dirigidos a los multimillonarios han alcanzado cifras astronómicas y el número de éstos ha disminuido proporcionalmente. En consecuencia, los funcionarios de las entidades se ven obligados a constituir una base masiva.

Usted necesita tener en su junta directiva a personas dispuestas a ayudar, con su ejemplo y su liderazgo, a formar esa base masiva.

Por supuesto, siempre tendrán que pedir donaciones para prestar auxilio en casos de emergencia, ya se trate del último terremoto, los niños que mueren de hambre en África o los fugitivos vietnamitas recogidos de sus lanchas. No obstante, cada vez resulta más peligroso depender exclusivamente de las peticiones emotivas. Un amigo mío, presidente de una importante organización internacional de socorro, habla de una "fatiga de compasión": hay tanta miseria en el mundo y tocan con tanta persistencia las fibras de nuestro corazón, que nos estamos encalleciendo y volviendo completamente insensibles.

El desarrollo de fondos incluye el llamamiento al corazón, pero también se debe apelar al cerebro y tratar de organizar un esfuerzo continuado. El gerente de una institución sin fines de lucro debe considerar a fondo cómo se definirán los resultados de un emprendimiento y, luego, comunicarlos a los donantes, pues así les demostrará que su esfuerzo está dando frutos.

Asimismo, usted tiene que educar a los donantes de modo tal que puedan reconocer y aceptar los resultados. Este es quizás el adelanto más reciente: percatarse de que un donante no comprende automáticamente qué intenta hacer la organización. Los donantes se están volviendo demasiado avezados; ya no podemos apelar a ellos invocando la simple idea de que la educación o la salud son buenas. Ahora nos preguntan a quiénes educamos y para qué.

Esto nos lleva al tema de la formación de un grupo de interesados a muy largo plazo. Así se construyeron los Claremont Colleges, donde enseñé desde hace ya más de veinte años. En la década de 1920, el rector del Pomona College —la casa madre del grupo— se dio cuenta de que California del Sur

y su población estudiantil experimentarían un rápido crecimiento, por lo que él necesitaría mucho más dinero para sostener el *college*. Empezó por fundar varias empresas locales y administrarlas por un par de años, hasta equilibrar sus balances. Entonces llamaba a un recién graduado sobresaliente, le entregaba literalmente la empresa más 10.000 dólares (por entonces era mucho dinero) y le decía: "Es tuya. Tú la construyes, pero si tienes éxito no nos devuelvas el dinero. Recuérdanos". Por eso el Pomona y los demás Claremont Colleges están tan bien dotados en la actualidad. Aquel rector formó un enorme grupo de interesados... a largo plazo. Los frutos tardaron veinte años en llegar, pero multiplicaron mil veces lo invertido. No quiero decir con esto que todos deben hacer lo mismo, pero sí es un ejemplo de cómo se constituye un grupo de interesados a largo plazo, de gente que recuerda, que no da dinero por el simple hecho de que alguien llame a su puerta. Para ellos, mantener la institución simboliza la realización de sus ambiciones por su propio esfuerzo. Esta es la meta final del desarrollo de fondo.

Estrategias ganadoras

Las buenas intenciones no mueven montañas, según dice un viejo adagio, pero las topadoras sí. En la gerencia de entidades sin fines de lucro, la misión y el plan a secas son las buenas intenciones y las estrategias son las topadoras. Convierten las acciones deseadas en hechos consumados y tienen especial importancia para las organizaciones que nos ocupan. San Agustín decía que rezamos para pedir milagros, pero trabajamos para obtener resultados. Y bien, las estrategias lo inducirán a trabajar por los resultados. Ellas transforman las intenciones en acción y la actividad en trabajo. Además, le dirán con qué recursos y personas necesita contar a fin de lograr los resultados deseados.

En un tiempo, me opuse al uso del término "estrategia" porque le encontraba un excesivo tufillo militar, pero poco a poco me convertí en partidario de él. Veamos por qué. En muchas empresas comerciales y organizaciones sin fines de lucro, el planeamiento es un ejercicio intelectual cuyo producto se vuelca a un volumen bonitamente encuadernado; usted lo pone en el estante de su biblioteca... y allí queda. Todos se creen virtuosos por haber llevado a cabo el planeamiento, pero nada habrán hecho hasta tanto ese plan no se transforme en trabajo efectivo. En cambio, las estrategias se centran en la acción. Por eso acepté a regañadientes el uso del término: porque es harto evidente que las estrategias no son algo *esperado*, sino algo por lo que *se trabaja*.

La Universidad Brown de Providence, Rhode Island, es un ejemplo de estrategia ganadora. Hace veinte años era una respetable "perdedora", apodada "la hermanita menor de Harvard". Poseía un excelente claustro de profesores, pero no se distinguía en nada: hacía lo mismo que las demás universidades... hasta que un nuevo rector planteó este interrogante: "¿Qué debemos hacer para convertirnos en institución líder, pese a la dura competencia que significa tener Harvard al Norte, Yale al Sur y una docena de *colleges* de artes liberales, de primera categoría, a menos de una hora de

viaje?”. Centró su atención en dos objetivos. Primero: convertir a las mujeres en ciudadanas cabales de la universidad. Brown siempre tuvo un *college* femenino (el Pembroke), pero transformar a esas estudiantes en ciudadanas cabales significaba introducir en aquellos campos supuestamente vedados a la mujer —la matemática, las ciencias, los cursos preparatorios en medicina, la computación— a las jóvenes deseosas de incursionar en ellos y reclutar, en forma sistemática, a las que sobresalieran por su desempeño en áreas que la tradición no consideraba particularmente femeninas. Segundo: incorporar al *modus operandi* de la universidad un estrecho contacto con los estudiantes. El nuevo rector tenía una estrategia para cada objetivo. En los últimos diez años, Brown se convirtió en la universidad de moda entre la juventud brillante de la región Este.

Casi parece un ejemplo de estrategia *comercial* ganadora extraído de un libro de texto. Lo que ese rector hizo fue reconocer los cambios acaecidos en el mercado: el surgimiento de una generación de mujeres jóvenes cuya ambición principal era abrazar una profesión y el deseo de los estudiantes —tras los turbulentos años sesenta— de tener una “comunidad”. Luego, el rector elaboró campañas destinadas específicamente a llegar hasta sus clientes potenciales... y se puso a trabajar.

Mejorar lo que ya hacemos bien

Los norteamericanos nos distinguimos por nuestra costumbre de poner poco énfasis en la estrategia de hacer mejor lo que ya hacemos bien. Me percaté de ello en mi primera visita al Japón, cuando acababa de iniciar su ascensión meteórica. Busqué estrategias innovadoras y no hallé ninguna, pero sí advertí que todas las instituciones —ya fuesen universidades, empresas comerciales u organismos del gobierno— tenían una clara estrategia de *mejoramiento*. Ellos no hablan de innovar; en cambio, se preguntan cómo podrían hacer mejor lo que ya están haciendo. Puede ser algo muy prosaico (por ejemplo, barrer el piso) o un cambio muy importante: en vez de limitarse a incorporar maquinaria nueva a una línea de producción existente, se dicen: “En realidad, tenemos que modificar la línea de producción y reordenar la totalidad del proceso”. Eso sí, centrarán siempre su atención en mejorar el producto, el proceso de elaboración, los métodos de trabajo y los de capacitación del personal. Para ello se necesita una estrategia continua.

Si queremos ocuparnos sistemáticamente de la productividad de una institución, necesitamos una estrategia para cada factor de producción. El primero siempre es el factor humano: no es cuestión de trabajar con mayor ahínco (eso lo aprendimos hace ya mucho tiempo...), sino de trabajar con

mayor ingenio y, sobre todo, colocar a las personas allí donde puedan producir de veras. El segundo factor universal es el dinero: ¿cómo podemos aprovechar un poco mejor el dinero que poseemos, y que siempre resulta escaso? El tercer factor es el tiempo.

Necesitamos fijarnos ciertas metas de productividad... y esas metas deben ser ambiciosas. Siempre que me siento a discutir este punto con algún grupo, me acusan de poner la mira demasiado alta. Mi viejo amigo Kenneth Clark, psicólogo de la Universidad de la Ciudad de Nueva York y destacado representante de la comunidad negra, me enseñó que siempre debemos fijar el objetivo a una altura que duplique la que esperamos alcanzar, porque siempre nos quedaremos cortos en un 50 %. Aunque el consejo es un tanto cínico, encierra una verdad. Así pues, ponga la mira bien alta. No llegue al extremo de que su objetivo les parezca totalmente absurdo a los demás, pero sí a una altura suficiente para que digan: “Nos costará un gran esfuerzo lograrlo”.

El mejoramiento constante incluye asimismo desechar lo que ya no sirve y fijar objetivos innovadores. Tomemos el caso de la empresa 3M, que lanza anualmente doscientos productos nuevos. Sus directores parten del principio de que el 80 % de los productos que se fabricarán de aquí a diez años aún nos son completamente desconocidos. Después se ponen a trabajar, trabajar y trabajar. Casi todo lo que el hombre utiliza caerá en desuso tarde o temprano; por ende, habrá que buscar sustitutos. Pregúntese: “¿Cuál es nuestra estrategia innovadora? ¿En qué áreas haremos algo diferente, o haremos lo mismo pero de manera totalmente distinta?”, fije sus metas... y póngase a trabajar.

Los administradores de entidades sin fines de lucro no tienen indicadores que les señalen tan claramente el camino a seguir. Por ejemplo, ¿cómo pueden juzgar la eficacia de una estrategia o, dicho de otro modo, si este año les va mejor que el anterior, en una clínica psiquiátrica?

Bueno... usted puede definir qué significa “mejor”. Conozco el caso de una importante clínica psiquiátrica que lleva a cabo una labor formidable, en un campo donde es difícilísimo obtener resultados: la mayoría de sus pacientes son paranoicos. “Tratar la paranoia debe ser terriblemente frustrante —le comenté al director, que es un buen amigo mío—. Hoy en día podemos ayudar a los deprimidos y también a los esquizofrénicos, quizá no a muchos, pero sí a un número nada escaso. En cambio, con la paranoia se logran resultados muy limitados.” El respondió: “Te equivocas, Peter. Nuestra meta es simple. Sabemos que ignoramos cómo se cura la paranoia; no la comprendemos en absoluto. Empero, hay una posibilidad de ayudar a quienes la padecen a percatarse de que están enfermos. Ese es un enorme adelanto, porque entonces saben que los enfermos son ellos y no el mundo. No se curan, pero funcionan”.

Aquí estamos ante una meta cualitativa. Usted puede fijar metas que, sin ser mensurables, puedan ser evaluadas y juzgadas.

El personal de un laboratorio de investigación que prospere realmente no puede cuantificar por anticipado los resultados de sus estudios, pero sí puede sentarse a reflexionar cada tres años y preguntarse: "¿Qué aportes significativos hemos hecho en el último trienio? ¿Cuáles proyectamos hacer en el futuro?". Son mediciones cualitativas tan importantes como las cuantitativas. Permítame decirle que debe medir primeramente la calidad, porque la cantidad sin calidad es lo peor que existe y redundará en un fracaso total.

¿Cómo hace un pastor para establecer una estrategia? Ante todo, debe definir sus objetivos y preguntarse qué intenta hacer. Desde luego, si usted es un pastor, tejerá algunas suposiciones con respecto a la gente: por ejemplo, supondrá que su asistencia a la iglesia aumentará probablemente sus posibilidades de salvación.

Mis sesenta años de experiencia docente me llevan a conjeturar que los muchachos aprenden tanto más, cuanto más tiempo pasan sentados. No son suposiciones verificables, pero hay que hacerlas.

Así pues, el pastor establece como meta constituir una congregación. ¿Qué tipo de congregación? Los pastores discrepan en la visión que tienen de ella. Uno dirá: "Simplemente, los atraigo a la iglesia; ése es el objetivo principal". El siguiente dirá: "No, yo sólo quiero atraer a determinadas clases de gente". Ambos ejercen la misma profesión, pero conciben su misión de manera totalmente distinta. El primero quiere construir una base amplia; el segundo quiere partir de una pequeña comunidad de fieles creyentes que no cejarán en Armagedón.

Luego debe preguntarse qué resultados específicos desea obtener. La estructura de su estrategia no variará, ya se trate de una iglesia, un hospital, una biblioteca pública o una tropa de niños exploradores. Su necesidad primordial es tener una meta. Esta debe adecuarse a su misión, pero también al ambiente en que usted trabaja. Una vez establecida esa meta, determine a conciencia los resultados específicos que desea lograr en áreas igualmente específicas. El pastor que concibe su iglesia como un conjunto de grandes masas de fieles, segmenta el mercado y diseña un servicio para cada sector. En una reunión a la que asistí, un pastor que había tenido mucho éxito en su labor, dijo: "Cualquier tonto que haya recibido las órdenes puede constituir una gran iglesia en cinco o siete años, si se concentra en cinco segmentos del mercado. Tiene un ministerio para los adolescentes, otro para los solteros, un tercero para los matrimonios jóvenes, otro a domicilio para los enfermos e inválidos confinados en sus hogares y un quinto ministerio para los ancianos. El resto es trabajo duro. Por supuesto, los objetivos que ustedes fijen para

estos cinco segmentos dependen de la comunidad en que estén". Tal vez sea una simplificación un tanto excesiva, pero he oído afirmaciones muy similares en boca de administradores de hospitales.

Usted debe fijarse en los beneficiarios o clientes finales —llámoles "el mercado"— y recordar que la estructura de su estrategia no variará, sea cual fuere ese mercado: una iglesia, un hospital, una biblioteca pública o una tropa de niños exploradores. Si usted dirige una biblioteca pública, tiene una asistencia de adultos, jóvenes y niños en edad preescolar, además de atender las escuelas. Yo concibo cada grupo como un mercado independiente: comparten un edificio, una gran cantidad de libros y servicios comunes, pero en mi opinión usted debe abordarlos por separado. Elabore un plan comercial. Necesitará dinero y deberá asignarlo a fines sensatos. Tendrá que comunicarse con la gente y recibir información de ella con respecto a los resultados.

Repítámoslo. Primero debe definir claramente su meta. Luego debe convertirla en objetivos y resultados específicos, cada uno de ellos centrado en un determinado público o segmento del mercado. Quizá necesite muchas estrategias específicas de este tipo. La American Heart Association divide al público norteamericano —su fuente de recaudación— en 41 segmentos diferentes. Es un número considerable pero, tal vez, explica el gran éxito alcanzado por esa institución.

El paso siguiente será trazar un plan comercial que incluya el modo en que procurará llegar hasta cada segmento-objetivo. Después, necesitará recursos (sobre todo humanos) y dinero, y deberá asignarlos a fines específicos.

A continuación vienen los temas de la comunicación —¡mucha!— y el adiestramiento. ¿Quiénes deben hacer qué, cuándo y con qué resultados? ¿Qué medios necesitan? ¿Qué lenguaje deberá utilizar para dirigirse a ellos? Un pastor me contó que todavía hoy, a veinticinco años de su ordenación, cuando se reúne con cada grupo a hablar de sus metas y misiones emplea el lenguaje del seminario... pero quienes tienen que hacer el trabajo son voluntarios laicos y esa terminología les resulta extraña. Cuando las utilizan los administradores de un hospital, "puesta en marcha", "realización", "plan" y otras expresiones similares también pueden sonar extrañamente en los oídos de un especialista en terapia física que conoce todos los músculos del cuerpo. Usted debe preguntarse quiénes deben hacer qué y cómo debería asignarles las respectivas tareas a fin de que se convierta en su trabajo.

También necesita una logística... a falta de una palabra mejor. ¿Qué recursos se requieren? Siempre recuerdo la vieja anécdota de Napoleón. Cada vez que sus talentosos mariscales formulaban grandiosos planes de ataque contra Prusia, España o cualquier otro país, Napoleón solía escucharlos en silencio.

y luego les preguntaba: "¿Cuántos caballos se necesitan?". Por lo común, no habían pensado en todos los detalles y los requerimientos del plan excedían la cantidad de caballos disponibles. Es un caso muy típico.

Finalmente, se preguntará para cuándo deben obtener resultados visibles. Trate de no ser impaciente. Eso sí, cuando empiecen a aparecer los resultados, deberá ser capaz de percibir si mantiene el rumbo trazado de antemano. ¿Qué información necesita recibir? ¿Cómo medirá sus logros, con miras a establecer su posición con relación al cronograma? Se dirá: "Estamos retrasados en esta área crucial. Si no podemos acelerar el ritmo de trabajo, tendremos que reducirlo todo proporcionalmente". (Como diría Napoleón, faltan caballos...) O bien: "Aquí vamos adelantados. ¿Es una oportunidad de acelerar toda nuestra labor... o es un indicio de que nos estamos descarriando peligrosamente?". Necesita informarse al respecto y establecer puntos de control.

Creo que toda organización debe seguir los mismos pasos, si bien el modo en que se lleve a cabo este procedimiento dependerá, en gran medida, del tipo de institución al que usted pertenezca.

Para llevarlo a cabo, tendrá que valerse de la comunicación escrita y oral. La descripción escrita del procedimiento a seguir ofrece la gran ventaja de que usted puede entregar una copia a cada participante, recorrer sus lineamientos, ir tildando los puntos y decir, por ejemplo: "¿Alguna pregunta acerca del tercer punto?". Alguien replicará: "¿Estamos en el tercero? Yo creía que aún estábamos en el segundo". En suma, les hablará del programa y, sobre todo, los invitará a formular preguntas.

Sin embargo, también deberá alentarlos a volver junto a usted y decirle: "Yo escuché tal cosa. ¿Usted espera que haga esto o lo entendí mal?". Estas consultas se manejan mucho mejor verbalmente, en parte porque habrá menos errores de interpretación, pero también porque es un procedimiento más franco y menos formal.

A mi entender, el mejor ejemplo de estrategia ganadora en una institución sin fines de lucro es la adoptada por The Nature Conservancy (Preservación de la Naturaleza). Su meta, muy clara, es preservar en la mayor escala posible la diversidad ecológica de la flora y la fauna creadas por Dios, que el hombre hace peligrar. Su junta directiva elaboró una estrategia para buscar lugares que necesiten ser preservados; otra para obtener los fondos con que comprarlos y una tercera para administrar dichos fondos. El mercado —o sea la gente de la que obtiene el dinero— es local, de modo que crearon en cada estado una organización capaz de llegar hasta ese público. Según creo, la institución se fijó como meta general fundar anualmente quince reservas naturales importantes. Es un programa muy ambicioso, pero lo está cumpliendo porque

fue muy clara con respecto a él y a su forma de ejecución. A mi juicio, esto explica su éxito de manera bastante global.

Por otro lado, hay dos cosas que no debe hacer en materia de estrategia. La primera es: no eluda la definición de sus metas por temor a que las juzguen "discutibles". Esta estrategia casi destruyó un gran hospital, cuyas autoridades intentaron esquivar un interrogante penoso y muy polémico barriéndolo debajo de la alfombra, por decirlo así. El interrogante era éste: ¿estaban tratando de ocupar la mayor cantidad posible de camas o de prestar la mejor atención a los pacientes? Sus oculistas más renombrados habían propuesto el traslado del departamento de cirugía ocular a una clínica oftalmológica ambulatoria e independiente, contigua al hospital. Los cirujanos veían en esto un mejoramiento de la atención al paciente, e incluso un primer paso hacia el futuro sistema de prestación de servicios médicos, y algunos administradores compartían esta opinión. Empero, la junta directiva sólo reparó en que esta medida reduciría el número de camas ocupadas, cuando su objetivo prioritario era mantener una ocupación máxima. A la larga, los cirujanos eminentes se hartaron de reñir con la junta y se marcharon del hospital, llevándose consigo a sus pacientes ambulatorios e internados. Otros médicos destacados los imitaron. A los tres años, el hospital había decaído a tal extremo en su reputación y su índice de ocupación de camas, que fue preciso venderlo a una cadena comercial de clínicas privadas.

Siempre hacemos concesiones con respecto a la ejecución de una estrategia, pero no transamos en cuanto a las metas, ni andamos con rodeos cautelosos, ni intentamos servir a dos amos.

La segunda cosa que no debe hacer es tratar de llegar con un mismo mensaje a diferentes segmentos del mercado. Hace algunos años ayudé a elaborar un programa de dirección ejecutiva. Fijamos la meta con claridad cristalina, pero realmente no dedicamos el tiempo suficiente al estudio concienzudo de los segmentos del mercado. Intentamos vender el programa a todo el mundo empleando la misma táctica. Al cabo de seis o siete años de ardua labor y escasos progresos, nos sentamos a reflexionar y dijimos: "Vean, en realidad tenemos tres mercados por completo independientes. El mismo programa podrá servir para todos ellos, pero acuden a nosotros por diferentes razones". Reorganizamos el proyecto al extremo de que ahora tenemos distintos administradores para cada grupo de clientes... y el negocio marcha.

Cómo innovar

Las organizaciones no suelen carecer de ideas; lo que les falta más a menudo es la voluntad y la capacidad de convertirlas en resultados concretos. Necesitan

una estrategia innovadora. Una institución próspera está organizada para renovarse, para percibir las oportunidades. Las entidades innovadoras buscan sistemáticamente los indicios internos y externos de ocasiones favorables.

Hay una estrategia casi infalible: cambiar la organización, reenfocando su mira, cuando el éxito le sorrié, cuando todo marcha bien y todos dicen: "No haga bambolear el barco. No lo arregle, si no se averió". Esperemos que en ese momento usted tenga en la organización alguna persona de mentalidad diferente, que esté dispuesta a hacerse impopular proponiendo: "Mejorémoslo". Si usted no la perfecciona, su organización pronto rodará cuesta abajo.

La gran mayoría de las instituciones importantes que se vieron en verdaderos aprietos en los últimos quince años se habían dormido sobre sus laureles. En los primeros años de gobierno de Eisenhower, el sindicalismo norteamericano era el rey de la jungla. ¿Dónde está ahora?... La causa principal de sus calamidades es haber alejado por la fuerza a quienes dijeron entonces: "Hemos alcanzado nuestros objetivos; ahora, mejorémoslos". Los trataron igual que al niño que dice una mala palabra dentro de una iglesia. Hace veinte años, Sears Roebuck era el príncipe de los mercaderes, el proveedor favorito del 70 % de las familias norteamericanas. Llegó a sentirse tan satisfecho de sí mismo, que desatendió todas las señales de transformación del mercado interno. El momento del éxito es precisamente el indicado para preguntarnos si nuestra institución no podría funcionar mejor. La regla óptima de una estrategia innovadora es volcar los esfuerzos hacia esos mismos triunfos, mejorando y modificando las áreas en que se logran.

La responsabilidad de esta decisión —y de todo cuanto concierne al espíritu de una organización— recae en su junta directiva. De ahí la necesidad de que los funcionarios de entidades innovadoras aprendan a mirar por la ventana y buscar el cambio. Lo curioso es que resulta más fácil aprender a mirar hacia afuera que hacia adentro; éste es otro ejercicio astuto que debe practicarse en forma sistemática.

El college más próspero que conozco ha logrado mejorar el nivel de calidad de sus postulantes y aumentar su número, en un período de reducción de la población estudiantil, con sólo aplicar esa norma. El rector y el director de admisiones se alternaron semanalmente en visitar las escuelas secundarias, interrogando a los alumnos para conocer sus expectativas cambiantes. La iglesia pastoral —ese fenómeno sociológico tan importante en los Estados Unidos de hoy— observa los cambios demográficos, fijándose especialmente en todos los jóvenes profesionales cultos que han sido separados de su entorno original y necesitan ayuda, consuelo, apoyo espiritual y una comunidad a la que puedan pertenecer. El cambio exterior es una oportunidad. Usted puede

imponerse la obligación de ir al trabajo tomando por otra ruta —por decirlo así— y sentarse a conversar con los estudiantes secundarios que ya piensan en el college. Puede imponerle el deber de fijarse en los factores demográficos: ellos serán su primera fuente de información.

Luego observe su organización por dentro y busque el indicio más importante que le señale el camino hacia el cambio: por lo general, ese indicador será el éxito inesperado. La mayoría de las organizaciones se creen merecedoras de él y se congratulan por haberlo obtenido; muy pocas lo interpretan como un llamamiento a la acción. Mi mejor anécdota al respecto no sucedió en los Estados Unidos, sino en la India, un país que en menos de veinte años ha pasado de la hambruna crónica al excedente de alimentos. Una de las claves de esta transformación fue el éxito insólito alcanzado por una gran cooperativa agrícola que se había convertido en agente de ventas de una bicicleta barata, fabricada en Europa, provista de un motor auxiliar. El único problema era que los agricultores no la querían y, por ende, no la compraban. No obstante, la cooperativa advirtió con asombro que llovían sobre ella pedidos de motores de repuesto para esa bicicleta que nadie había comprado. Todos comentaban: "Esos granjeros estúpidos, ¿no saben que necesitan una bicicleta?"... menos un funcionario de la cooperativa que salió a recorrer la zona, preguntándole a la gente qué hacía con los motores. Descubrió que los agricultores utilizaban el pequeño motor de gasolina con pistón de una sola carrera para impeler sus bombas de riego, que hasta entonces habían funcionado a mano. Las bombas de riego con motor de gasolina, que ahora llevan el agua allí donde se necesita, constituyen quizá la mayor contribución aislada a la formidable prosperidad agrícola de la India.

El primer requisito para tener éxito con una innovación es no ver en el cambio una amenaza, sino una oportunidad potencial.

El problema de los "niños de la llave de calle" nos preocupa a todos. Sin embargo, para las Girl Scouts, el que hoy en día haya tantas niñas cuyas madres trabajan fuera del hogar se convirtió en una oportunidad magnífica, que derivó en la creación de las Daisy Scouts. Toda vez que enfrentamos un cambio, deberíamos preguntarnos de qué modo puede darnos una oportunidad de colaborar.

El segundo interrogante, de importancia crucial, es qué miembro de nuestra organización debería ocuparse realmente de eso. La mayoría de las innovaciones necesitan ser incubadas y piloteadas por alguien que las desee de veras, crea en ellas y quiera verlas crecer. Asimismo, toda innovación tropieza con dificultades; por consiguiente, usted debe buscar a alguien sinceramente dispuesto a comprometerse y que tenga suficiente importancia dentro de la organización.

Después considere a fondo cuál sería la estrategia comercial apropiada. ¿Qué intenta hacer en realidad? Si observa las empresas comerciales triunfadoras, notará que aplican estrategias muy disímiles. Procter & Gamble siempre tuvo una clara estrategia de lanzamiento de productos: ser la primera y dominar el mercado. Si da resultado, es una estrategia ganadora... pero terriblemente arriesgada. En cincuenta años, IBM nunca presentó un nuevo producto; siempre fue una imitadora creativa. También ella ha aspirado siempre a dominar el mercado, pero deja que otra empresa sea la primera en incursionar por un nuevo campo, porque es improbable que la primera versión de un producto resulte perfecta. La estrategia japonesa es muy diferente: explota los errores y malos hábitos de los líderes, en especial su arrogancia.

Contemple la posibilidad de crear su propio "nicho". Un grupo hospitalario sin fines de lucro, que ha tenido gran éxito, no funda hospitales comunitarios. Su estrategia consiste en examinar las necesidades de cada comunidad local y construir hospitales especializados conforme a ellas: aquí, un hospital psiquiátrico; allá, un buen centro de gerontología. Si usted anuncia que prestará un servicio especializado, no intente hacerlo todo para todos.

Los errores habituales

He aquí unos pocos errores que suelen cometerse al hacer algo nuevo, sea lo que fuere.

El primero sería pasar directamente de la idea a la operación en gran escala. No deje de *poner a prueba* la idea. No omita la etapa piloto. Si lo hace, si salta del concepto a la ejecución en gran escala, hasta las fallas minúsculas, fáciles de corregir, destruirán la innovación.

Pero tampoco se guíe por "lo que todo el mundo sabe", en vez de mirar por la ventana, pues ese "conocimiento general" suele estar atrasado en veinte años. En las campañas políticas, los candidatos que al principio parecen muy prometedores y luego se desinflan, suelen guiarse por lo que creen que todos saben. No lo verifican y luego resulta que "eso pasaba hace veinte años".

El segundo error más común es alardear de una arrogante rectitud. Los innovadores se enorgullecen de su proyecto a tal extremo, que se muestran reacios a adaptarlo a la realidad. Según una vieja regla, todo producto o servicio nuevo tiene un mercado distinto del que esperaba realmente su creador. Recuerdo que uno de mis amigos pertenecientes a la iglesia pastoral me comentó acerca de un nuevo programa: "¡Es fantástico! ¡Es un programa estupendo para los recién casados!". El programa tuvo verdadero éxito pero, para consternación del joven pastor auxiliar que lo había ideado y lo dirigía,

no se adhirió a él ni una sola pareja de recién casados. Todos los participantes eran jóvenes que hacían vida en común y se preguntaban si deberían casarse... El pastor titular me contó que había tenido una discusión terrible con su joven y brillante colaborador, quien, dándose aires de virtuosa rectitud, pretendía expulsar a esas parejas aduciendo que el programa "no estaba destinado a ellas".

Otro error común es remendar lo viejo, en vez de volcarse por entero a lo nuevo. La difícil situación en que se encuentra General Motors demuestra claramente que procediendo así tan sólo cargaremos con los costos de lo nuevo, sin beneficiarnos con sus ganancias. Cuando vinieron los japoneses y el público norteamericano cambió su enfoque con respecto al automóvil, General Motors mejoró un poquito los modelos que ya fabricaba y gastó enormes cantidades de dinero, tiempo y esfuerzo humano en remiendos. Fue un gasto mucho mayor del que le habría exigido una innovación genuina. Pocos años después, Ford eludió la trampa en que había caído General Motors. Los funcionarios de Ford se preguntaron qué requerimientos planteaba el nuevo enfoque del mercado, diseñaron nuevos modelos de autos, idearon nuevos métodos de venta y arriesgaron un porcentaje considerable de las inversiones existentes... pero lanzaron al mercado un producto distinto, tanto en su aspecto como en su comportamiento, y verdaderamente capaz de competir.

Llega un momento en que debemos examinar los requerimientos de un trabajo y trazar planes específicamente destinados a él, en vez de proponer: "Siempre lo hicimos así. Mejorémoslo un poquito". Esta es una de las decisiones críticas, una de las tareas decisivas del funcionario: saber cuándo debe decir "¡Basta de mejoras! Estos pantalones tienen demasiados remiendos".

No dé por sentado que sólo hay una estrategia correcta para las innovaciones, pues cada una exige un examen profundo. No diga: "Tuvimos éxito en seis oportunidades presentando de este modo el nuevo producto o servicio; por lo tanto, ése debe ser el método *correcto*". Esa es ahora nuestra fórmula". Y si luego fracasa, no culpe al "público estúpido"; diga, en cambio: "Tal vez esto deba hacerse de otra manera". Antes de embarcarse en una estrategia innovadora, no afirme: "Nosotros procedemos así". Proponga: "Averigüemos qué requerimientos plantea esto. ¿Cuál es su lugar correcto en el mercado? ¿Quiénes son los clientes, los beneficiarios? ¿Cuál es el sistema correcto de prestación o entrega? ¿Cuál es la forma de presentación correcta? No partamos de lo que ya sabemos, sino de *lo que necesitamos aprender*".

Cuando una estrategia o acción no parece dar resultado, aplique esta regla: "Si al principio no tiene éxito, pruebe una vez más. Si este segundo intento

fracasa, haga otra cosa". Es muy común que una nueva estrategia no dé resultado en su primera aplicación. Si ocurriese esto, delibere con sus colaboradores y pregúntales qué han aprendido. Dígales: "Quizás actuamos con excesivo empuje cuando triunfamos o, por el contrario, relajamos nuestros esfuerzos creyéndonos vencedores. O tal vez el servicio que prestamos no es enteramente correcto. Tratemos de mejorarlo, de modificarlo, y hagamos otro gran esfuerzo. Tal vez deberían hacer un tercer intento, aunque yo lo alentaría a regañadientes". Dicho esto, pónganse a trabajar allí donde hayan obtenido resultados. Piensen que sólo disponen de determinada cantidad de tiempo y recursos, y que tienen una cantidad igualmente determinada de trabajo por hacer.

Hay excepciones. Algunos han alcanzado grandes logros tras haber arado en el desierto durante veinticinco años, pero son casos muy raros. La mayoría de quienes persisten en esto sólo dejan tras de sí unos huesos blanqueados por el sol. También hay quienes creen sincera y firmemente en una causa en la que el éxito, el fracaso y los resultados carecen de importancia, y se consagran a ella. Necesitamos a estas personas, porque son nuestra conciencia, pero muy pocas de ellas triunfan. Tal vez sean recompensadas en el Cielo, aunque eso tampoco es seguro... Hace dieciséis siglos, San Agustín le escribió a uno de sus monjes, que se afanaba en construir iglesias por todo el desierto: "Las iglesias vacías no alegran en absoluto al Cielo". Así pues, si no obtiene resultados en su primer intento, pruebe otra vez. Luego, estudie detenidamente la experiencia recogida... y pase a otra cosa.

Definición del mercado

Entrevista a Philip Kotler*

Peter Drucker: Philip, si no me equivoco, cuando publicó su libro *Non-Profit Marketing*, en 1971 —su título actual es *Strategic Marketing for Non-Profit Institutions* (Comercialización estratégica para instituciones sin fines de lucro) y ya va por su cuarta edición—, estas organizaciones no tenían la menor conciencia de que debían comercializar sus servicios y se mostraban poco receptivas ante esa idea...

Philip Kotler: Es cierto. Les interesaba mejorar sus sistemas de contabilidad y finanzas, y empezaban a utilizar las ideas sobre gerencia de empresas que usted proponía, pero no habían hablado aún de la comercialización. De hecho, observé que algunas la *practicaban*, pero sin tener noción alguna de cuál era el procedimiento correcto. Percibí de manera muy intensa que la comercialización, igual que las demás funciones de una empresa comercial, era algo genérico y universal que se aplicaba a todas las instituciones y debía ser incorporado más conscientemente al mundo de las entidades sin fines de lucro.

Peter Drucker: Desde entonces, muchas de esas instituciones han aceptado en teoría tal necesidad. En general, ¿la están trasladando a la práctica?

Philip Kotler: El grado de aceptación y acostumbramiento varió de un tipo de institución a otro. Los hospitales reconocieron, por cierto, la importancia de las funciones comerciales, pero los *colleges* han quedado un tanto rezagados. Los museos y las diversas entidades de arte escénico han adoptado la comercialización. Muchas instituciones la han comprendido mal

* Philip Kotler enseña en la J. L. Kellogg Graduate School of Management de la Northwestern University en Evanston, Illinois. Su libro *Strategic Marketing for Non-Profit Institutions* (Comercialización estratégica para instituciones sin fines de lucro), publicado en 1971, fue una obra precursora y ya va por su cuarta edición.

y la confunden con la venta o la publicidad agresivas; por ende, no demuestran tener aptitudes para ella.

Peter Drucker: ¿Cómo definiría entonces la comercialización, especialmente en el ámbito de las organizaciones sin fines de lucro? Creo que la mayoría de mis amigos pertenecientes a ese sector quedarían un tanto perplejos si oyeran lo que usted acaba de decir: que confunden la comercialización con la venta o la publicidad agresivas. La mayor parte de ellos creen que la comercialización consiste precisamente en eso.

Philip Kotler: Las tareas más importantes, en el campo de la comercialización, conciernen al estudio y segmentación del mercado, la elección de los grupos-meta a los que se desea servir, la toma de una posición conveniente dentro del mercado y la creación de un servicio que satisfaga las necesidades de ese segmento. La publicidad y la venta son conceptos posteriores. No quiero restarles importancia, pero años atrás usted explicó muy bien esto cuando, para gran escándalo de algunos, dijo que el propósito de la comercialización era hacer innecesaria la venta.

¿Qué podría ser la comercialización, si no es vender? La definición más breve que he oído es ésta: encontrar necesidades y satisfacerlas. Yo añadiría que produce un valor positivo para ambas partes. El contraste entre la comercialización y la venta radica en que si usted parte de unos clientes, consumidores o grupos a los que quiere servir bien, está comercializando; si parte de un conjunto de productos que ya tiene y que quiere imponer en cualquier mercado que encuentre, está vendiendo.

Peter Drucker: Muchos de mis amigos del ámbito no comercial coincidirían sinceramente con esa definición. Luego dirían: "Pero la necesidad a la que atendemos, ¿no es obvia? Allí afuera hay pobres con el estómago vacío y alguien tiene que darles de comer. Hay gente que vive sumida en el pecado y alguien tiene que llevar hasta ella al Espíritu Santo". Se consideran impelidos por las necesidades ajenas y no acaban de comprender por qué han de hacer otra cosa. ¿Es ésta una visión muy parcial?

Philip Kotler: Muchas organizaciones tienen ideas muy claras acerca de qué necesidades querrían atender, pero a menudo no las comprenden desde el punto de vista de los clientes y tejen conjeturas, basándose en su propia interpretación de qué hace falta allí afuera. Tomemos el caso de un hospital. Con frecuencia se plantea el interrogante de si es una institución que debe ocuparse de las enfermedades o de la buena salud. La mayoría de sus funcionarios dicen que esas entidades existen para cuidar de los enfermos y devolverles la salud. También podría argüirse que su verdadera misión sería más significativa si se abocaran a prevenir las enfermedades. Las necesidades encierran muchas sutilezas que requieren una interpretación, además de lo

que yo llamo la investigación del cliente o consumidor. La cuestión básica es si estas organizaciones actúan con la mente puesta en el consumidor.

Peter Drucker: ¿Puede citarme una institución que comprenda la comercialización y la practique? ¿Qué hacen estas entidades?

Philip Kotler: La Universidad de Stanford y el modo en que recauda fondos entre sus ex alumnos y otras personas. Sus autoridades adoptaron un punto de vista enteramente orientado hacia el mercado. Organizaron su oficina de desarrollo poniendo gerentes al frente de los diferentes grupos de ex alumnos. Se dirigen a cada grupo buscando la máxima efectividad de los costos. Por ejemplo, los graduados reciben dos cartas por correo directo antes de que la universidad se dé por vencida. Los que donan de 25 a 75 dólares reciben tres o cuatro cartas. Los que dan un poco más reciben una llamada telefónica, y así sucesivamente. Todo el esfuerzo por desarrollar fondos se basa, esencialmente, en segmentar el mercado y elaborar la mezcla comercial de medios de recaudación que resulte más efectiva en proporción a los costos.

Peter Drucker: ¿La Universidad de Stanford hizo alguna investigación de su clientela para averiguar qué valoran en una universidad los posibles donantes? ¿O se limitó a decirles, como la mayoría de los colleges, "La educación es buena; necesitamos tu dinero"?

Philip Kotler: Ciertamente, ése es el problema de muchas organizaciones orientadas hacia las ventas o el producto: se creen poseedoras de un producto tan bueno que no entienden por qué la gente no se apresura a comprarlo o usarlo. En el caso de Stanford, han encarado su recaudación de fondos en forma experimental. No creen que exista una convocatoria universal aplicable a todos sus graduados, obtienen resultados mucho mejores usando una táctica diferente para cada tipo de ex alumno. Aprendieron las mejores tácticas informándose acerca de los resultados e investigando cada mercado.

Peter Drucker: La Universidad de Stanford tiene que reclutar estudiantes. Ese es un esfuerzo comercial. Tiene que atraer y retener a un cuerpo docente de primer nivel, o sea, a personas que podrían irse a otras veinte universidades. Y tiene que formar y expandir sus grupos de donantes y recaudar fondos, lo cual también constituye un esfuerzo comercial. ¿Ve alguna diferencia básica entre los tres?

Philip Kotler: Toda organización nada en un mar de públicos distintos. Un college querrá atraer estudiantes y subsidios para la investigación (ya sea del gobierno o de otras fuentes). El problema que deben resolver mediante la comercialización es cómo conseguir la respuesta deseada. La comercialización contesta este interrogante diciéndoles: "Deben formular una oferta y presentarla al grupo cuya respuesta buscan". Esa contestación se obtiene por medio de un

proceso que he dado en llamar "pensar en términos de intercambios": "¿Qué debo dar para conseguir lo que deseo? ¿Cómo puedo aumentar el valor de la otra parte de manera tal que añada valor a lo que deseo?". El pensamiento en términos de comercialización se funda en la reciprocidad y el intercambio.

Peter Drucker: ¿Qué grado de importancia tiene en este enfoque la diferenciación de la institución misma? La Universidad de Stanford probablemente compite con otros doscientos *colleges*; un hospital local tendrá, quizás, otros tres en la misma zona. ¿Hasta qué punto es importante diferenciarse y cómo se logra?

Philip Kotler: Hoy en día, la comercialización se concibe como un proceso de segmentación, elección de metas y toma de posición... o sea, lo que yo llamo "comercialización SMP", opuesta a la "comercialización AGC" —por almuerzo, golf y cena— que podrá tener cabida, pero que no es lo mismo que hacer el trabajo correcto de segmentación, elección de metas y toma de posición.

Esta última plantea un interrogante: ¿cómo hace una institución para persuadir al mercado que le interesa?, ¿cómo logra sobresalir de algún modo? No puede serlo todo para todos. Por eso la mayoría de las organizaciones emprenden la búsqueda de su singularidad, de lo que podríamos llamar una o varias ventajas competitivas. Las consigue cultivando determinados puntos fuertes y presentándolos como algo importante para el mercado buscado. Permítame darle en ejemplo. Un hospital podría ofrecer a sus pacientes la habitual gama de servicios, pero entonces tal vez no se diferenciaría en ese aspecto de ningún otro hospital. He visto que algunos identifican ciertas necesidades de la comunidad todavía insatisfechas: quizá no haya un programa de medicina deportiva, una unidad de atención al quemado, etcétera. Si los gerentes de estos hospitales son astutos, inferirán cuáles de estas necesidades son más marcadas o cuáles pueden atender bien. El hospital que las aborde añadirá realmente una perla a su corona o, dicho en términos más corrientes, ganará un toque de distinción. La diferenciación debe efectuarse de esa manera; si no, el cliente no tendrá razón alguna para elegir tal o cual establecimiento.

Peter Drucker: De modo que uno de los primeros pasos que debe dar una entidad en materia de comercialización es definir sus mercados, sus públicos. Pensar bien a quiénes tiene que comercializar su producto y sus puntos fuertes. En realidad, este paso precede a la elaboración del mensaje, ¿no es así?

Philip Kotler: Sí. Tomemos el caso de las iglesias, ya que lo dicho por usted les plantea un verdadero problema. Por un lado, una iglesia debería ir tras todo aquel que desee y necesite tener experiencias religiosas, etc.; por consiguiente, debería ser una institución muy diversificada. Por otro lado, las normas de la

comercialización sugerirían que tendría más éxito si definiera su grupo-meta, sea cual fuere: personas solteras, divorciadas, homosexuales, etcétera. Lo interesante de la diversidad es que a la mayoría de los clientes no les agrada estar con gente distinta de ellos.

También está el problema de lo que yo llamo la orquestación del mercado. ¿Cómo hacer para orquestar grupos muy disímiles y tener una institución próspera? Este interrogante por sí solo añade peso y premura al intento de definir el propio mercado, que no abarca todos los grupos, pero sí más de uno. La iglesia necesita tener grupos bien definidos que busquen una o más satisfacciones determinadas.

Peter Drucker: Así pues, la misión bien puede ser universal. Sin embargo, para tener éxito, la institución debe estudiar a fondo su estrategia y centrar la comercialización y prestación de su servicio en los principales grupos-meta. Esta regla es igualmente válida para la recaudación de fondos, ¿verdad?

Philip Kotler: Para recaudar fondos es preciso identificar cuidadosamente las fuentes adecuadas y los motivos por los que se dona. ¿Por qué da dinero tal o cual donante? ¿A quiénes lo da? Por lo tanto, yo diría una vez más que la investigación del consumidor es un paso importante dentro del proceso de orientación de nuestros esfuerzos.

Peter Drucker: Entonces, ¿hasta qué punto una institución debe moldear su identidad y hacer lo que pueda por el mercado? Por ejemplo, en la iglesia, las personas de edad constituyen la comunidad principal, pero en realidad desean una iglesia muy distinta de la que atrae a los solteros; por ende, cada iglesia tendría que cambiar el tipo de servicio que presta para satisfacer a su gran mercado potencial.

Philip Kotler: La iglesia puede establecer servicios y ministros diferentes para sus diversos grupos de fieles. Por ejemplo, podría celebrar un oficio religioso a primera hora de la mañana, para un grupo, y un segundo oficio más avanzada la mañana, para otro grupo. Creo que un caso así podría resolverse nombrando líderes y ministros laicos diferentes para cada grupo.

Peter Drucker: Pero usted no parece creer que lo que llamaríamos las *boutiques*, cuando se buscan mercados, sean muy eficaces para las instituciones sin fines de lucro...

Philip Kotler: ¡Digamos nichos, en vez de *boutiques*! Creo que algunas organizaciones deberían encaminarse indudablemente hacia el encasillamiento en un nicho, en vez de intentar la producción en masa. Veamos el caso de los grupos teatrales. En Chicago hay más de 120 y algunos de ellos se han encasillado en determinada clase de actuación. Uno representa exclusivamente obras de Shakespeare; otro, a los clásicos en general; un tercero sólo ofrece

obras teatrales escritas en los últimos diez años. El interrogante es si usted quiere satisfacer a fondo a un solo tipo de público, o satisfacer más superficialmente a varios públicos.

Peter Drucker: Como sabrá, he trabajado bastante con museos. Los que triunfan de veras están trabajando muy enérgicamente en labrarse nichos. El museo universal del siglo XIX, cuyo ejemplo máximo en los Estados Unidos sigue siendo el Museo Metropolitano de Nueva York, se está volviendo... digamos anticuado. Estos museos no tienen una verdadera clientela. Empero, también pueden fijarse un campo excesivamente limitado. Aquí, en Los Angeles, tenemos el Museo del Indígena Norteamericano; es maravilloso, pero con miras demasiado estrechas. No obstante, creo que el proceso de encasillamiento se extenderá cada vez más, aun entre los hospitales: en cierto sentido, el hospital comunitario va dejando paso a las *boutiques*; por ejemplo, hay una unidad quirúrgica independiente y un hospital especializado. En mi opinión, la diferenciación del producto es tan necesaria en este ámbito como en el comercial.

Philip Kotler: No puedo menos de coincidir con usted, pero eso les plantea un problema a las instituciones de tipo decimonónico. ¿Se fragmentarán? General Motors, ¿debe escindirse en cinco compañías diferentes? Los "supermercados", fundamentalmente, creen tener un problema de comercialización. El Instituto de Arte de Chicago optó por constituir grupo de donantes y sostenedores leales en torno a diferentes formas artísticas. Hay un grupo de arte moderno que celebra reuniones mensuales en las que participa un conferenciante, o bien examinan algunas nuevas tendencias dentro del arte moderno. Otro grupo se interesa por la antigua Grecia y Roma. Vemos, pues, que todavía se pueden formar dentro de un gran museo grupos que compartan un determinado interés. Ya sabe usted que lo pequeño es hermoso... ¿Cómo ayuda a sus clientes a identificarse con algo tan enorme e inabarcable como un gran museo?

Peter Drucker: Creo que tenemos ese problema en muchas instituciones. Lo tenemos en las iglesias y en las sinagogas. Muchos amigos míos, pertenecientes a instituciones religiosas, tienen que habérselas con el problema de ser identificables y, al mismo tiempo, no volverse separatistas. A mi juicio, la situación extrema se da en la universidad: si usted averigua qué entidad ha hecho el mejor trabajo de comercialización, verá que es el *college* fundamentalista. Precisamente porque es una *boutique*, no intenta hacer nada fuera de su estrechísima especialidad. Por otro lado, a las universidades dedicadas exclusivamente a la investigación les ha ido bastante bien. En cambio, yo diría que las universidades con amplios planes de estudios, que tanto éxito alcanzaron

en las décadas de 1930 y 1950, están empezando a perder carácter en la mente del público. De ahí la gran prosperidad del buen *college* de artes liberales, al que todos le pronosticamos graves dificultades hace quince años, cuando las poblaciones estudiantiles comenzaron a disminuir. No es una institución tan pequeña que digamos —2.500 estudiantes no es una cifra minúscula—, pero tiene personalidad y el joven puede abrazarla, por decirlo así, en tanto que universidades como la de Minnesota o la de California (Los Angeles) son muy difíciles de describir. Me parece que veremos en el sector que nos ocupa muchos casos de... no diré de comercialización encasillada en nichos, sino de identificación del producto, como se lo llamaría en una empresa comercial. El mercado determinará en gran medida el carácter de la institución y el de su producto.

¿Por qué estas entidades deben interesarse por la comercialización y ponerla en práctica? ¿Para cerciorarse de que realmente satisfacen la necesidad elegida y satisfarán al cliente? ¿Para saber en qué deberían concentrar sus energías? ¿Cuáles son las verdaderas razones que las inducen a practicar la comercialización?

Philip Kotler: Ellas afrontan de manera nunca vista la presencia y el aumento de la competencia; ése es el verdadero acicate de la comercialización. La mayoría de las organizaciones no se interesan por la comercialización cuando están en una situación cómoda. De pronto, descubren que no comprenden muy bien a sus clientes y que éstos van desertando de esa iglesia, no se inscriben en ese *college* o no vienen a ese hospital. Y esas instituciones toman conciencia de que existe una situación competitiva.

¿Cómo se aborda esta situación? Algunos hospitales antiguos rogaban a Dios que el mundo no hubiese cambiado y que ellos tan sólo pudieran sobrevivir. Ahora bien, la plegaria puede tener un papel que cumplir, pero no es la respuesta. La respuesta normal es: en esto que le dicen comercialización, tal vez haya algo que nos ayudará a comprender por qué los clientes optaron primeramente por nosotros y por qué ya no prefieren acompañarnos.

Peter Drucker: Philip, un viejo axioma teológico afirma que el rezo no es en modo alguno un sustituto de la acción justa... y eso es lo que usted nos está diciendo. Entonces, ¿quién debería ocuparse realmente de la comercialización en una institución sin fines de lucro?

Philip Kotler: El funcionario de mayor jerarquía debería asumir, por supuesto, la dirección de la comercialización, pues ésta fracasaría rotundamente dentro de una organización si su autoridad máxima no se interesara por ella, la comprendiera y deseara diseminar su lógica y su sabiduría entre el personal y la gente vinculada a la institución. No obstante, el presidente

o director general no puede hacer el trabajo en sí y debe delegarlo en alguna persona experta en el manejo de la comercialización. La mayoría de las instituciones (por ejemplo, los hospitales) nombran un director o vicepresidente de comercialización. Naturalmente, hay una diferencia entre uno y otro. El director de comercialización es visto como una especie de "experto viajero", y no como alguien que ocupa una posición desde la que traza las políticas o influye sobre ellas. Por eso prefiero un vicepresidente de comercialización: porque esa persona deberá sentarse realmente a deliberar con todos los demás funcionarios cuando traten de visualizar el futuro de su institución.

Peter Drucker: ¿Y cómo podemos decir si la comercialización está contribuyendo auténticamente a la buena marcha de esta iglesia y esta sinagoga, de este hospital y este college?

Philip Kotler: Se supone que la comercialización incrementa lo que yo llamo las cuotas de pensamiento y de corazón que ha ganado la entidad. En cualquier momento dado el mercado-meta de una institución u organización manifiesta, hasta cierto punto, una toma de conciencia y una actitud favorable hacia ella. Un buen programa comercial infundirá una mayor toma de conciencia y una mayor lealtad o ligazón en el público al que procura servir. Por lo tanto, una forma de medir el aporte de la comercialización consiste en averiguar si nuestra iglesia, o lo que fuere, es conocida y querida por un mayor número de personas. Está el aspecto costos: hay que elaborar presupuestos para el trabajo que debe hacerse. Además, es muy difícil medir el impacto de la comercialización sin fijar objetivos. Si una institución expresa: "El 30 % de nuestro mercado-meta nos conoce y el 80 % de quienes nos conocen, nos quieren. Desearíamos ser apreciados por el 90 % de quienes nos conocen". Se fija un objetivo mensurable por medio de una investigación de mercado del tipo corriente. Así pues, la clave para saber si la comercialización está dando resultado es fijarse objetivos y, luego, ver si la comercialización ha ayudado a la organización a cumplirlos.

Peter Drucker: Y cuanto más específicos sean los objetivos, tanto más probabilidades tendrán de ser productivos, ¿no es cierto?

Philip Kotler: Absolutamente. En estos últimos tiempos los hospitales se han visto frente a un problema: han utilizado sus presupuestos para fines publicitarios. Han gastado grandes sumas tratando de comunicar a sus comunidades la imagen de un hospital acogedor, "solicito", etc., y ahora todos se preguntan si, en verdad, esos anuncios publicitarios han establecido en las mentes de la comunidad una identidad para ese hospital y una preferencia por él. Algunos directores generales se inquietan ante los resultados obtenidos, pues no perciben una ganancia neta suficiente.

Según mi análisis personal, estos hospitales a menudo han utilizado desacertadamente sus presupuestos, lanzándose a una intensa campaña publicitaria sin tener todavía un hospital dotado de carácter y una clientela verdaderamente centrada en él. En realidad, tampoco han emprendido las etapas de la comercialización en el orden correcto, que es el siguiente: Primera: investigar un poco la clientela para comprender el mercado que se desea servir y sus necesidades. Segunda: segmentar el mercado y tomar conciencia de los diferentes grupos con que interactuará la institución. Tercera: desarrollar políticas, prácticas y programas que apunten a satisfacer a esos grupos. Cuarta y última: comunicar estos programas. Demasiados hospitales y otras organizaciones sin fines de lucro se lanzan directamente a hacer publicidad sin haber pasado por las tres etapas previas, lo cual equivale, en verdad, a hacer las cosas al revés.

Peter Drucker: Hablando de los hospitales, conozco muchos, demasiados, que se opondrían hasta el fin al tipo de comunicación que desea el público, según lo demuestran sus investigaciones de mercado: por ejemplo, ¿cuántos pacientes de ese hospital, a quienes se ha implantado una prótesis de cadera, pueden caminar al cabo de seis meses? Porque no todos lo hacen... Si respondemos: "El 98 %", eso significa que un 2 % no puede caminar. Entonces doramos la píldora diciendo: "Los amamos"... pero a los pacientes que afrontan una operación de cirugía mayor les preocupan otras cosas que el ser o no amados. Usted viene a decir lo siguiente: se debe partir del conocimiento de qué valoran realmente los clientes, qué consideran importante, antes de comunicarse con ellos, en vez de decirles qué cosas deberían ser importantes para ellos a juicio de la institución. Esa es la clave de la comercialización eficaz.

Philip Kotler: Lo es. He dicho con frecuencia que las organizaciones de este tipo que practican poco o nada la comercialización, probablemente tardarán de cinco a diez años en implantar de veras procedimientos y programas comerciales efectivos... siempre y cuando se comprometan de lleno a implantarlos. Y le advierto que muchas organizaciones desisten al cabo de uno o dos años, especialmente si los resultados iniciales son tan buenos que creen haber llegado a la meta. Se necesitan de cinco a diez años porque la comercialización es algo más que un departamento; en realidad, consiste en la persecución de una meta única por todos los miembros de la organización, y esa meta es satisfacer y servir al cliente. En el caso de un museo, lleva tiempo y trabajo hacerles comprender esto a los otros departamentos, los curadores, los conserjes y el personal de mantenimiento.

Peter Drucker: En otras palabras, la comercialización incumbe a todos los miembros de una organización y, por cierto, a todos cuantos tengan algo que ver con el cliente. Usted no está hablando de una función —si bien hay

un trabajo específico por hacer—, sino de un compromiso básico. Cuando habla de la comercialización en esta clase de entidades, se refiere a la acción básica resultante en una institución que se ha consagrado a cumplir su propósito fundamental y está en condiciones de hacerlo.

Philip Kotler: Exactamente. La comercialización adquiere eficacia cuando la organización tiene una idea muy clara de qué meta desea alcanzar, ha motivado a todos sus miembros a aceptar esa meta y percibir su mérito, y ha dado los pasos necesarios para poner en práctica esta visión en forma tal que consiga ese resultado de un modo eficaz desde el punto de vista de los costos.

Peter Drucker: Entonces, usted convendría en que la comercialización es el trabajo—y un trabajo arduo—que amolda las necesidades, deseos y valores del cliente al producto, valores y comportamiento del proveedor, o sea, de la institución.

Philip Kotler: La comercialización es un modo de armonizar las necesidades y deseos del mundo exterior con los propósitos, recursos y objetivos de la institución.

CAPITULO 4

Formación del grupo de donantes

Entrevista a Dudley Hafner*

Peter Drucker: Ahora denominamos desarrollo de fondos a lo que antes solíamos llamar recaudación de fondos. ¿Esto es pura retórica, Dudley?

Dudley Hafner: Podría serlo para algunos; para otros, es reconocer que nuestro verdadero potencial de crecimiento y desarrollo es el donante, alguien cuya relación deseamos cultivar para que nos acompañe en nuestro programa... y no simplemente alguien cuya contribución anual debemos recoger.

Peter Drucker: ¿Eso se aplica únicamente a organizaciones nacionales como la suya, o diría lo mismo con respecto a United Way, la iglesia local o el hospital local?

Dudley Hafner: Se aplica a todas las organizaciones sin fines de lucro. Una de las cosas que les ayuda a avanzar es tener una base amplia, sana y sólida de personas que aboguen por ellas. Uno de los lugares en que la pueden desarrollar es dentro de su grupo de donantes. Necesitan tener esos defensores.

Peter Drucker: Por supuesto, eso también debe reducir notablemente los costos de adquisición de obtención de fondos. Una entidad no tiene que persuadir anualmente a la gente, cuando ya posee una base de donantes convencidos. ¿No es así?

Dudley Hafner: Correcto. Es mucho más eficiente organizarse pensando que mantendremos una relación prolongada con nuestros donantes, que les ayudaremos a incrementar su apoyo a la organización. También tiene mucho sentido desde el punto de vista de la eficacia porque, para triunfar de veras, una entidad necesita contar con un grupo muy numeroso de gente que se preocupe por su buena marcha. Necesita que cada donante se apropie de su programa.

* Dudley Hafner es vicepresidente ejecutivo y director general de la American Heart Association.