

El *marketing* en contexto

Paloma Martínez-Hague
entrevista a Rolando Arellano Cueva

Rolando Arellano Cueva es uno de los exponentes más importantes de la gestión y el *marketing* en nuestro país. Rolando es psicólogo de la PUCP, tiene una maestría en administración (MBA) de ESAN - Graduate School of Business y es Doctor en Administración de Empresas de la Universidad de Grenoble en Francia. Es profesor de cursos de *marketing* y gestión en CENTRUM Católica y en diferentes universidades a nivel mundial. Fue profesor principal y director de la Maestría en Negocios Internacionales de la Universidad Laval en Quebec, Canadá. Actualmente, es presidente del directorio y fundador de la empresa Arellano Marketing, con la cual desarrolló y sigue trabajando su teoría sobre los estilos de vida en América Latina. La aplicación de dicha teoría en las diferentes realidades en el Perú le ha permitido proponer al empresariado peruano nuevas maneras de gestionar sus empresas, de atender nuevos y diversos mercados, al mismo tiempo que logran un impacto en la sociedad.

En esta entrevista, Paloma Martínez-Hague y Rolando conversan sobre la gestión en el Perú, las empresas peruanas y sus desafíos, y su perspectiva de lo que necesitamos hacer desde la academia para preparar gestores que sean capaces de generar valor económico, social y público en las organizaciones que lideren.

Trayectoria académica y profesional

Rolando, sabemos que eres un psicólogo con un MBA, que te desarrollaste en el mundo académico internacional y luego decidiste regresar a Perú para convertirte en empresario y trabajar con empresarios peruanos. ¿Cómo decides este camino profesional y este interés desde la psicología hacia la gestión?

Se podría decir que todo comienza porque tuve la suerte de hacer mis prácticas de psicología en el área de rehabilitación de accidentados laborales el hospital del obrero, y la función de nosotros los psicólogos era trabajar junto con los médicos para ayudar a estas personas a reinsertarse laboralmente. Allí vi cómo la psicología podía ayudar en la productividad y mejorar los resultados de las empresas.

Luego entré a trabajar en recursos humanos y tuve la oportunidad de aplicar el conocimiento que me da la psicología sobre las personas, y corroboré así la importancia de los recursos humanos en la productividad. Este interés me llevó a estudiar un MBA; y fui uno de los primeros psicólogos en estudiar uno aquí en Perú, por la necesidad de tener una mirada más general e integral de las empresas. En el MBA conocí el *marketing*, y sobre todo la tematización del comportamiento del consumidor -un tema me interesó a pesar de que era poco estudiado en el Perú- y es por eso que me voy a hacer un doctorado en investigación de mercados. Sin embargo, mi formación básica de psicólogo siempre me acompañó y ayudó.

¿Cómo es el paso después del doctorado a la academia internacional y luego al empresariado peruano?

Luego de terminar mi doctorado, regresé al Perú a enseñar *marketing*. *Marketing*, para mí, es el conocimiento de las necesidades de los consumidores para satisfacerlas. Lo que encuentro en Perú es una ruptura lógica en el estudio y la aplicación del *marketing*, porque se estudiaban autores extranjeros, situaciones, casos, metodologías y soluciones de fuera, que eran aplicadas a las empresas en el Perú, pero sin conocimiento de los consumidores peruanos. Entonces, es allí cuando decido que si quiero hacer *marketing* en el Perú, tengo que conocer a los peruanos, y a mediados de la década de los 80 comencé mis estudios sobre el verdadero Perú -el que se estaba formando- estudiando a los migrantes, al fenómeno de "Chapulín y los Shapis"; y a los fenómenos de los coliseos. Era necesario ser coherente con lo que había estudiado e investigar para tener conocimiento contextualizado.

Cuando me fui como profesor a Canadá, percibí que había profesores investigadores que estudiaban su realidad, pero había también expertos en problemas internacionales; sin embargo, encontré un vacío porque no había personas que conocieran los mercados de los países emergentes. Es por eso que, como la universidad te obligaba a investigar para seguir creciendo, me convertí en el especialista en economías y mercados emergentes, sobre todo en América Latina y en

menor medida en África. Como resultado de una iniciativa mía y de otro profesor, se creó la primera maestría en administración internacional con un foco en Perú y América Latina, porque yo nunca quise dejar de estudiar mi realidad. Por ello, además, yo seguía viniendo al Perú constantemente y enseñando.

Luego de cerca de diez años en Canadá, mi familia y yo tomamos la decisión de volver, porque el irnos nunca fue definitivo, pues siempre tuvimos intención de regresar. Mi vocación es enseñar: desde mi segundo año en la facultad de Estudios Generales Letras fui asistente de cátedra, y no ha habido un año en mi vida en el que no haya enseñado; y la investigación es fundamental para enseñar. Al volver al Perú, la opción era regresar a una universidad tradicional, pero en Perú esto significa principalmente dictar cátedra, y si se obtienen fondos, investigar un poco. Mi decisión fue crear una empresa que genere los fondos para investigar y seguir estudiando lo que más me interesa, que es la sociedad. Yo lo veo como un ganar-ganar, pues con esta empresa he creado conocimiento y brindado un servicio a las organizaciones al mismo tiempo que sigo investigando lo que me interesa.

Conocimiento para la gestión

Arellano Marketing, la empresa que fundaste en 1996, trabaja con empresas e instituciones públicas generando conocimiento para la solución de problemas, la identificación de oportunidades y la toma de decisiones. ¿Cuán importante es el conocimiento para la gestión de las organizaciones en el Perú?

Hay mucha similitud entre la enseñanza y el trabajo que hemos hecho con la empresa por 20 años. Cuando comenzamos, muy pocas empresas utilizaban información para tomar decisiones, y era solo información, no conocimiento. Así que parte de mi trabajo con la empresa ha sido el de “evangelizar”, de manera similar a como se hace con un estudiante nuevo que entra y no sabe lo que necesita y se le debe, entonces, enseñar que la información es necesaria para luego transformarla en conocimiento. Esto es un proceso, y las empresas van aprendiendo. En todo caso, cuando comencé -hace 20 años- pocas empresas utilizaban solo información; he seguido siendo profesor desde de la empresa y el crecimiento de la empresa ha sido el de seguir formando a sus clientes.

Podríamos decir entonces que parte importante de la formación de gestores es enseñarles la importancia del conocimiento y la información para su gestión.

Yo creo que la gran labor, la parte fundamental del rol de gerente, es ser formador; no sé cómo será en empresas más estructuradas, pero aquí en Arellano Marketing nosotros somos una escuelita: todo el tiempo estamos enseñándole al cliente y al trabajador. La norma en las organizaciones en el Perú es que tienes que ir adelante jalando al resto.

Ahora que hablamos de los gestores y de las organizaciones peruanas: por tu experiencia internacional y el conocimiento de las empresas en nuestro país, ¿cuáles consideras que son los principales problemas cuando usamos teorías y conocimiento generado en realidades como la norteamericana y europea, y lo “copiamos y pegamos” en nuestro país?

En realidad pierden muchísimas oportunidades de mercado, porque lo más común es que se queden en aquellos mercados que se parecen más a los descritos en los libros. Por ejemplo, si tus libros “gringos” te hablan de *millenials*, entonces ellos piensan en esos *millenials* “gringos” y se quedan en ese 15% de la población peruana que se parecen a los *millenials*, y el resto no existe porque no está en los libros. Esa es en cierta medida la historia de nuestros mercados peruanos, donde durante años las empresas se han quedado en el pedazo más alto del mercado porque es aquel que se parece a las clases medias de los países desarrollados, y han olvidado todas las tremendas oportunidades que están abajo. El gran problema es que pierdes la perspectiva. Es como querer peinarse frente a un espejo con la foto de otro: no vas a quedar muy bien.

Catalizando una idea: Megaplaza

Uno de los muchos ejemplos que demuestran el impacto del conocimiento y la información en la realidad nacional es el caso de Megaplaza. Este caso fue presentado por ti, Rolando Arellano Bahamonde -gerente general de Arellano Marketing- y Percy Vigil- gerente de Megaplaza- en el Congreso Internacional de la European Society for Marketing Research (ESOMAR) en el año 2013. Se presentó junto a más de 400 otros casos de todo el mundo y fue reconocido como uno de los 6 mejores, gracias a su aporte no solo empresarial sino social. Megaplaza fue el primer centro comercial en la periferia de Lima. Esta decisión empresarial riesgosa e innovadora resultó extremadamente exitosa, pues sobrepasó cualquier estimación comercial realizada al principio. Megaplaza creó todo un nuevo espacio comercial en el norte de Lima, donde hoy encontramos una oferta variada. Al mismo tiempo, este nuevo espacio propulsó una mejor calidad de vida y acceso a servicios de calidad de la población del norte de Lima. Este es un claro ejemplo de una iniciativa empresarial con el fin de crear valor económico que también encuentra espacio para generar y aportar valor social. ¿Nos podrías comentar un poco sobre este interesante caso? ¿Cómo surge la idea y la relación de trabajo que dio luz a Megaplaza?

El tema de lo que llamé “evangelización” también podemos verlo cuando Arellano Marketing se vuelve catalizador de las ideas de sus clientes. El proyecto inicia, básicamente, con un grupo de inversionistas que quieren abrir algo en un espacio geográfico determinado y piensan en lo que los libros dicen. En dicho espacio hay que hacer algo adaptado a las personas pobres que se piensa son ignorantes, indígenas y poco informados. Resulta que nuestros estudios muestran que hay mucha más modernidad de la que se pensaba y había que conversarlo con los

inversionistas para plantearles que había mayores oportunidades de hacer algo moderno porque los consumidores eran modernos. Lo que tienes ahí son inversionistas con mente abierta que escuchan y piensan en estudiar más para conocer mejor, y te permiten hacer algo que se adapta a las características del mercado. Al mismo tiempo, la experiencia se vuelve un ícono para el resto, porque a partir de allí se rompió el telón y se empezaron a ver otras cosas.

¿Cuáles fueron los principales descubrimientos, como información y conocimiento, que llevaron a Arellano Marketing a proponer algo tan diferente e incluso disruptivo con lo que había en ese momento?

Lo más difícil en ese momento, porque creo que ahora ya no se ve esta mirada del mercado como tan loca, fue romper con esa idea de que una persona pobre es ignorante y tradicional. Pobreza y tradicionalidad no son lo mismo, y se trata de gente que ha vivido en un mundo moderno; que bien puede venir de la pobreza, pero está saliendo de ella. La arraigada creencia de que existe identidad entre riqueza e inteligencia, piel blanca y modernidad; y por otro lado pobreza e ignorancia y tradicionalidad ha sido lo más difícil de romper.

En cuanto al tema de la aplicación, hay otras cosas que fueron difíciles de romper. Por ejemplo, fue complicado decir a los inversionistas que el patio de comidas debía estar en el centro del centro comercial, pues es un estándar internacional que se ubique en el último piso, donde no suele ir mucha gente. Sin embargo, era necesario que comprendan que, culturalmente, la comida es realmente importante para nosotros los peruanos.

A veces se generaban problemas no con nuestros clientes, sino con, por ejemplo, los bancos. Nosotros hicimos proyecciones de vender \$100 millones el primer año como conclusión de todos los análisis de la investigación, y los bancos no lo creían. Aceptaron \$60 millones, y el primer año se vendieron \$102 millones. Por todos lados se encontraba gente que no creía.

Después de todos estos años, ¿cuáles crees que son los resultados más importantes?

Creo que el Perú tiene 15 o 20 años de crecimiento, sobre todo de las clases medias nuevas y de provincias. Para mí el gran placer es pensar que hemos aportado un poco a ese cambio. Creo que el Perú ha crecido por muchas razones, pero creo que parte de eso se debe a que hemos aportado como empresa y seguimos aportando. Eso no solo significa contribuir con el desarrollo económico, sino también con la inclusión, y con el fomento del respeto hacia gente diferente. Generar que los diferentes grupos sociales que constituyen nuestra sociedad se conozcan es lo que me pone más contento. Cuando muera voy a sentir que algo he hecho para que mis nietos no reciban el mismo país que yo recibí.

Con tu experiencia de todos estos años trabajando para desarrollar a las empresas, pero con el objetivo de desarrollar el país, y dado tu compromiso con la educación, quisiera preguntarte: ¿cuáles consideras que son los retos más importantes que enfrenta un gestor peruano en las organizaciones en el Perú?

Se habla mucho de la importancia de la investigación en las universidades, y yo estoy convencido de que es necesaria. Creo que el problema es que la investigación en la universidad debe ser útil y práctica, y, por lo tanto, propia del país. Entonces, en la formación de estos gestores hay que incluir las novedades y los desarrollos útiles, no hacer, por ejemplo, la investigación de cómo funciona la bolsa perfecta en Estados Unidos. Lo que necesita la gente es saber cómo funciona, por ejemplo, el microcrédito rural, y creo que eso es lo que debería ser transmitido a los estudiantes para que puedan salir a desempeñarse en el mundo real (en el que van a trabajar, no en Wall Street), pues van a trabajar en el Perú y en América Latina, lugares que tienen sus particularidades. Sabiendo eso, van a tener oportunidades de crecer y desarrollarse.

Deben entender, además, que ser exitosos en nuestros países exige ser solidarios: ganar mucha plata para luego estar escondido en tu casa porque te van a robar o porque el país está en crisis no tiene sentido. Parte del trabajo es transformar a la sociedad también, y siendo gestor hay que saber que hacerlo es conveniente para poder aprovechar lo que ganes.

Ser un buen gestor significa cambiar la sociedad desde donde estés: la empresa, el sector público o el sector social. La lógica es la misma: pórtate bien con tu mercado, cualquier sea este.

¿Cómo ves la relación entre la academia y las organizaciones públicas y privadas, con y sin fines de lucro, en el Perú? ¿Qué nos falta?

Por copiar las formas y los usos de los países desarrollados creo que la academia en Perú y América Latina ha obviado un paso fundamental. La academia, supuestamente, quiere hacer investigación fundamental, que es lo que se hace en países desarrollados, pero no hace investigación aplicada. Las universidades no valoran la investigación aplicada, que es aquella que genera la relación entre la academia y la empresa. Una empresa peruana no necesita que le inventen el último algoritmo sobre física, lo que quiere saber es de qué forma duran más tiempo los espárragos que coseché y que va a enlatar. La universidad está premiando al que hace el último estudio sobre el ozono, pero no está premiando al que hace el estudio sobre las conservas de espárragos. Se necesita orientarse más a la investigación aplicada, y es ahí donde la universidad debe ser el área de investigación y desarrollo de las empresas; la carencia de eso es lo que hace que haya mucha distancia entre el mundo académico y el empresarial.

Finalmente, ¿qué consejo nos darías a los educadores de gestores empresariales, públicos y sociales para preparar mejor a aquellos que liderarán el futuro de nuestro país?

Que no tengan miedo a salirse de las vías tradicionales y de lo mainstream; va a haber gente que los va a tratar de locos, ilusos, etc., porque están estudiando cosas que no son sexys, porque estás estudiando al Perú, a los vendedores ambulantes, al problema de las organizaciones públicas y a las escuelas sin baño. Si quieren ser innovadores, deben entender que, generalmente, los innovadores son mal vistos porque rompen con el orden tradicional. La gente innovadora es aquella que termina siendo famosa, y en algún momento ha tenido que pelearse con alguien. Cuando Newton comenzó a decir que la gravedad venía de abajo y no de arriba lo creyeron loco, y ese caso es un ejemplo de por qué no hay que tener miedo al innovar. Si se quiere investigar, es necesario romper las reglas y no preocuparse esperando recompensas inmediatas.