

Entrevista ►
ROLANDO ARELLANO CUEVA

El marketero más conocido del país, considerado el personaje del año por la Asociación Nacional de Anunciantes, dice que los peruanos somos felices, a pesar de nuestros problemas

“El siguiente paso es la seriedad”

LUIS FELIPE GAMARRA

Philip Kotler es al mundo lo que Arellano es al Perú. Haber hecho que decenas de empresas entendieran que el desarrollo económico estaba a 25 kilómetros de San Isidro y Miraflores podría ser el epitafio de este marketero, que dijo que los peruanos no solo nos dividimos en letras (niveles). Su última investigación: la felicidad.

Después de todos los estudios que ha hecho sobre la felicidad, ¿podría afirmar que somos más felices?

Por la información que he recogido, que coincide con datos internacionales y con una investigación hecha por la Facultad de Psicología de la Universidad Católica, que reseña el nivel de felicidad de los peruanos, podría afirmar que somos más felices que en países como Japón, Estados Unidos e Inglaterra. Hay mucha evidencia que demuestra que nosotros, dentro de nuestros problemas y carencias, somos bastante más felices de lo que nosotros mismos suponemos.

Esta felicidad, ¿se debe a que económicamente el Perú está mejorando?

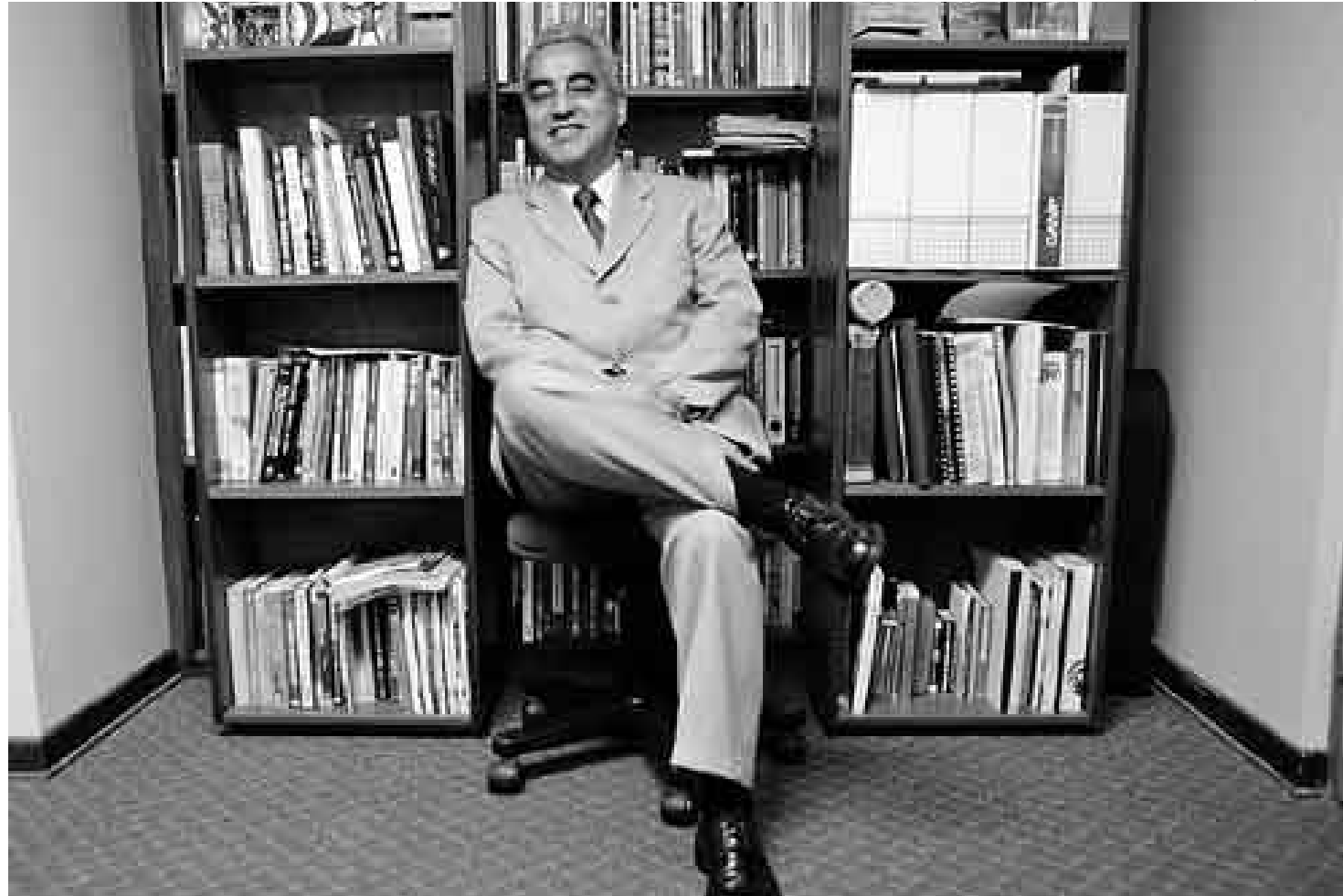
No, la plata no hace la felicidad. El Perú está creciendo, pero el nivel de vida del peruano promedio es bajo. Se debe a que en los últimos años somos bastante más optimistas porque percibimos un desarrollo al que no estábamos acostumbrados.

Es decir, ¿la felicidad del peruano promedio se mide en base a sus expectativas y no al incremento de sus ingresos?

Sí. Más importante que tener plata es el hecho de sentir que estamos mejorando. Es distinto. Si solo fuera tener más plata, deberíamos ser menos felices que países que tienen seis veces más ingresos que nosotros. Pero no. Es la sensación de estar mejorando la que nos hace felices. Lo que encontramos en nuestros estudios es que hemos salido de una depresión colectiva. Sentíamos que todo iba mal: corrupción, inflación, terrorismo, falta de trabajo, delincuencia; no veíamos salida. De un momento a otro, todo mejora ligeramente. Eso crea la sensación de la felicidad.

¿Pero las protestas, que son cada vez más consecutivas y violentas, no son un síntoma de infelicidad?

Como marketero, analizo el mercado sobre la base de mi formación de psicólogo. Puedo afirmar que las protestas son un síntoma de querer más. Podrían incluso ser síntoma de felicidad, porque existen niveles de infelicidad tan bajos en los que la gente no protesta y se resigna. La protesta es más un signo de proactividad. De pedir más. La forma en la que se



RICHARD HIRANO

PACIENCIA. Arellano señala que el Gobierno y los empresarios deberían ser más cautos a la hora de trasladar su optimismo a la población.

LA FICHA

Nombre: Rolando Arellano.
Profesión: Psicólogo.
Estudios: PhD en Marketing en la Universidad de Grenoble, Francia. Magister en Administración de ESÁN y la Universidad Católica.
Edad: 56 años.
Cargo: Director general.
Organización: Arellano Marketing.
Libro: “Bueno, bonito y barato”.

canalizan las protestas me dice que no se trata de un problema de felicidad o infelicidad.

Si no se protesta por infelicidad, ¿por qué cree que se protesta?

Porque la gente no siente las mejoras. Le hemos preguntado al peruano promedio cómo se siente y la gran mayoría ha respondido “yo estoy bien”. Pero cuando preguntamos si creen que el país está bien, contestaron: “El país está peor que yo”. La gente no se identifica con el bienestar del país, y mucho menos con el del resto. Allí hay un problema. Es lo que nosotros llamamos el bienestar relativo.

¿En qué consiste?

La economía ha mejorado en todo sentido. Los ricos se están haciendo más ricos y los pobres se están haciendo menos pobres. El problema está en la brecha entre uno y otro. Eso crea insatisfacción. Yo siento que estoy mejor, pero como hay otros que están mucho mejor,

me siento mal. Tú puedes estar en tu casa, tranquilo, sin sentir necesidad, pero si ves a alguien comiendo una hamburguesa, te va a provocar comer una hamburguesa. El pobre dice estoy mejor, “ahora no como un plato de frejoles sino como dos, pero a mi costado están tomando vino y comiendo caviar”. Eso crea infelicidad.

Medio que la felicidad se ha incrementado no tanto por la mejora en la calidad de vida sino por el optimismo en el futuro. ¿Más que felicidad no se trata de ilusión?

No lo creo. Las expectativas se han elevado por cosas concretas como el incremento del consumo y la facilidad del crédito. Es decir, la gente siente que ha mejorado. La expectativa de mejora es cada día más alta. Hemos encontrado que las personas están mejor, no porque le hayan incrementado el sueldo, pero sí porque en una familia de cinco, donde solo dos tenían trabajo, ahora son cuatro. Se ha incrementado el ingreso familiar. Estamos mejor, pero sabemos que hay gente que está muchísimo mejor. Eso nos regresa al plano de la relatividad.

Pero, a mediano y largo plazo, si las expectativas no se concretan, cosa que podría ocurrir porque las inversiones reportan ingresos más rápido a los inversionistas y accionistas de una empresa que a sus trabajadores, ¿no nos estamos aproximando a vivir una profunda infelicidad?

El Gobierno es responsable por ese triunfalismo. La gente no

siente la mejora en la misma proporción que el Gobierno. Al presidente le falta controlar la fuerza de las expectativas. Es importante que la gente sienta que estamos mejorando, pero de alguna manera el Gobierno debe manejar un mensaje de tranquilidad. Es como la señora que sabe que no puede comerse la comida mientras la está preparando. Hay periodos en los que vamos a poder disfrutar el crecimiento. Todavía no. Ahora hay mucho acceso al crédito, pero deberíamos limitarnos. Ahora tenemos, pero quizá más tarde no vamos a poder sostener los créditos de ayer. Eso nos hará infelices.

Pero los empresarios también son responsables por acompañar ese excesivo triunfalismo...

Los empresarios que salen a hablar que el bienestar ya llegó están creando muchas expectativas. Deberían salir a decir que debemos seguir luchando, y tratar mejor el tema de las expectativas. Se debe hacer ver que estamos en un momento de sembrado. Ya llegará la cosecha.

En suma, ¿para el peruano promedio, la felicidad no depende 100% de mejores ingresos?

Hay una serie de elementos monetarios que traen felicidad. Son parte de nuestra riqueza. Hay temas que no valoramos adecuadamente. El clima es un tema que hemos descubierto. El hecho de tener un clima templado durante gran parte del año es un beneficio invaluable. En Inglaterra y otros países del norte los periodos de frío

“ Si hay una frase con la que me gustaría que la gente me reconociera sería esta: que hice que el mercado llegue a más gente ”

son largos y sumamente hostiles para sus habitantes. Es como si los atacara su misma naturaleza. A nosotros, en cambio, esta nos protege. El tema cultural y las relaciones familiares son conceptos importantes. No tenemos plata, pero tenemos un primo, un amigo con quien reír o llorar. En el fondo no tenemos necesariamente riqueza, pero somos felices; porque sabemos que comer cinco veces más caro en un restaurante de lujo no es comer cinco veces más rico con la sazón de mamá.

¿No cree que la publicidad también es responsable de crear expectativas que la gente no va a poder cumplir?

La publicidad contribuye a generar deseos que en muchos casos no van ser cumplidos. Pero no sabemos hasta qué punto esos deseos son estimulantes para que la gente busque satisfacerlos. No creo que toda la publicidad sea buena, hay productos nocivos que no deberían tener publicidad, pero echarle la culpa a la publicidad de generar

infelicidad a mediano y largo plazo por deseos insatisfechos sería darle más importancia de la que tiene.

¿Pero no se ha topado con gente que gana menos del sueldo mínimo, pero aun así tiene un celular de última generación?

Muchas veces. Pero lo que la publicidad hizo en casos como ese fue satisfacer una necesidad de reconocimiento de la persona. El problema no está en el celular. Está en la persona que no sabe satisfacer sus necesidades debidamente. El celular es para el pobre lo que el BMW es para el rico. ¿La sociedad debería determinar que no le vendan celulares a los pobres para que solo se les venda comida? No creo. ¿No le vendan música, si no tiene ni para educarse? En esos momentos, es difícil decidir qué es bueno para uno o para otro.

Según su estudio, ¿en qué gasta la gente sus excedentes de dinero ahora?

En lujos. Estamos en la euforia, tenemos dinero y lo gastamos en cosas en las que no podíamos antes. El siguiente paso es la seriedad. Ya pasó la fiesta, piensa en tu dinero, qué haces con él de manera seria. Hemos comprobado que una ínfima parte se utiliza para ahorrar. Las empresas financieras y el Gobierno deberían alentar a la gente a ahorrar. Eso generará un capital fuerte de felicidad a largo plazo.

Hace poco la asociación de anunciantes reconoció su aporte a la industria del comercio. Eso debió elevar su felicidad...

A mí me han escogido para decir que la investigación de mercados ha hecho que el desarrollo de la economía llegue a muchas más gente. Si hay una frase con la que me gustaría que la gente me reconociera sería esta: que hice que el mercado llegue a mucha más gente.

¿Pero no siente que los marketers peruanos recién empiezan a asimilar lo que usted ya decía desde los ochenta?

En 1984 regresé al Perú, y mis primeros trabajos los hice sobre la música chicha. Hablaba en ESÁN sobre el mercado informal. Han tenido que pasar 20 años para que la gente me escuche y han pasado 10 para que las grandes empresas de consumo masivo lleguen a provincia. Hablé de los estilos de vida hace 15 años, y recién se dan cuenta de que la plata no es lo único que diferencia a las personas.

¿Por qué cree que los marketers del Perú se demoraron?

Las ideas tienen que hacer su camino. Entendieron que los habitantes de los conos tenían que hacer algo con su plata una vez que terminaran de construir sus casas. Consumo, educación, diversión. Hay momentos en la historia. Este es el nuestro. ■

análisis

La teoría de las ventanas rotas

Gonzalo Galdos

Ingeniero*



Seguramente usted conoce alguna vivienda o edificio con aspecto desolado y aparentemente abandonado a su suerte, en algún lugar de su barrio o ciudad, y recordará cómo alimentaba la curiosidad del vecindario por conocer su historia, al dueño y las razones que llevaron el inmueble al desamparo y a ser motivo de especulaciones que lo terminaron convirtiendo en una leyenda urbana.

Lo que es inexorable y evidente es que dicho inmueble se convertía en blanco preferido y creciente de todo tipo de ataques, siendo el primero de la lista y favorito de los agresores la rotura de los cristales de las ventanas, seguido por el pintarrajeado de las paredes y derribo de muros completos, a veces ladrillo por ladrillo. Este injustificado comportamiento, que parece

local, en realidad es común en todo el mundo, y varía tan solo el grado de impunidad y las variantes domésticas. Igual que como en el caso de nuestro Perú, cuando en una esquina o pared alguien empieza a dejar basura que, si no se recoge en tiempo breve, irremediablemente termina convirtiéndose en basural o letrina.

La teoría que describe las causas de tan inusitadas conductas fue propuesta hace muchos años por James Q. Wilson y George L. Kelling. En ella los autores afirman que una estrategia exitosa para prevenir la escalada perniciosa y el vandalismo es la de arreglar los problemas cuando todavía son pequeños. Alegaban que, aunque pareciera paradójico, reparar en forma rápida las ventanas rotas, pintar las paredes y limpiar la basura, son medidas que crean un efecto disuasivo y reducen drásticamente las acciones indebidas y vandálicas. En

general, la teoría planteaba dos postulados: el primero que combatiendo pequeñas faltas los crímenes menores disminuían y el segundo, como consecuencia del primero, que así se prevenían los crímenes mayores.

Kelling fue contratado sucesivamente como consultor por la policía de Nueva York, la de Los Ángeles y la de Boston, hasta que recaló nuevamente en Nueva York bajo la tutela del jefe de policía de tránsito W. Bratton y, posteriormente, del alcalde Rudolph Giuliani bajo la sombra del programa Tolerancia Cero. Si bien la teoría tuvo algunos detractores académicos, que atribuían la reducción de los índices a otros factores, el programa —que incluyó arrestos de evasores del pago en el tren subterráneo, bebedores callejeros, meones desinhibidos y mendigos agresivos— no solo disminuyó notablemente el índice de crímenes menores y serios, si-

no que este continuó cayendo en los siguientes diez años.

Si bien es cierto Bratton fue banalizado y rechazado en su visita a Lima en la época del alcalde Andrade debido al alto costo de sus honorarios como consultor, nunca es tarde para extraer algunas lecciones de la teoría y su aplicación:

1- Tanto en la gestión de una empresa como en la de una ciudad o país, la compulsión por la acción nos hace combatir primero los síntomas de un problema y no sus verdaderas causas.

2- Los grandes problemas no necesariamente requieren de grandes soluciones. A veces se pueden enfrentar con sumatorias de pequeñas acciones y conductas. Por ejemplo, disponer adecuadamente de una bolsa de basura, pintar una pared o arreglar un pequeño problema en la empresa.

3- Algunas acciones no constituyen la solución definitiva pero se convierten en mensajes claros y directos de los valores que defendemos y de aquello que no estamos dispuestos a tolerar.

4- Los transgresores de las

normas son, por lo general, reincidentes consumados. En la búsqueda de una solución no hay que forzar la evidencia, solo hay que ser pacientes para encontrarlos in fraganti, sobre todo cuando se creen intocables y están relajados, como el ejemplo de los asesinos arrestados por evadir el pago del subterráneo.

“ La tolerancia cero es una meta de largo plazo, como la calidad total o cero defectos en los productos ”

5- Tomar conciencia y fomentar conductas constructivas toma un tiempo, pero es la única forma de convertir a cada empleado o ciudadano honorable en un vigilante de nuestros valores y patrimonio.

Finalmente, y en relación con las últimas y fatídicas noticias acerca del transporte público, la tolerancia cero no existe. Es una

política utópica, tanto por capacidad de gestión, como de fiscalización y sanción, y puede incluso tener efectos perniciosos ante la evidencia y llegar a convertirse en motivo de sarcasmo. La tolerancia cero es una meta de largo plazo, como la calidad total o cero defectos en los productos. Lo que tenemos que fomentar es una creciente “intolerancia ciudadana” frente a los problemas comunes que nos aquejan para que cada pasajero, actuando como cliente responsable, vigile y fiscalice la empresa de transporte en la que viaja, a los choferes y copilotos y al estricto cumplimiento de los turnos —labor que es inabordable por el MTC o la policía— de la misma manera que cada colaborador puede ayudar a desarrollar una cultura constructiva y responsable en cada empresa, haciéndolo porque a él le conviene.

En otras palabras, empecemos cambiando los cristales rotos de nuestras propias ventanas antes de hablar de las del edificio de enfrente. ■■■

* ESCUELA DE POSGRADO DE LA UPC