editorial académica española

Martín Olivar · Obdulio Durán

La Gestión del Valor

La Gestión del Valor

La Gestión del Valor

La obra es una recopilación de los trabajos presentados por los profesores en los Congresos Profesionales de Administración, Nacionales e Internacionales, en América del Sur, durante el Siglo XXI. Cada capítulo de fácil lectura, aun para los no iniciados, brinda herramientas de aplicación diaria en la gestión de la empresa, que se constituyen en un aporte valioso para incrementar el valor de la organización.

Obdulio Durán, Profesor Titular Planeamiento Estratégico de Negocios, Prof. Titular Desarrollo Gerencial Facultad de Ciencias Económicas,Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales. Martín Olivar, Profesor Titular Pensamiento Sistémico Prof Asociado Planeamiento Estratégico de Negocios, Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales.

978-613-9-04249-4

editorial académica española

Dr. Martín Olivar.

Agradecimientos;

A quienes les dejo mi vida…

Mis hijos, Sofía, Lara y Tomás;

Mi mujer, Marion;

A quienes forjaron mi carácter y capacidades…

Mis padres, Rafael y María de los Ángeles;

Mi hermano, Maximiliano;

Mi mentor, Obdulio;

Mi Universidad, UCES.

Dr. Obdulio Durán.

Agradecimiento,

A la Universidad de Buenos Aires.

Curriculum vitae
Obdulio Durán Álvarez

✓ Estudios

Ha cursado el Doctorado en Administración	Universidad Católica de La Plata
Contador Público	Universidad de Buenos Aires
Licenciado en Administración	Universidad de Buenos Aires
Especialista en Docencia en Ciencias Empresariales y Sociales	Universidad en Ciencias Empresariales y Sociales

✓ Actividad docente

Profesor Titular Planeamiento Estratégico de Negocios	Facultad de Ciencias Económicas Universidad en Ciencias Empresariales y Sociales
Profesor Titular Desarrollo Gerencial	Facultad de Ciencias Económicas Universidad en Ciencias Empresariales y Sociales
Profesor Titular Planeamiento y Evaluación de Proyectos	Facultad de Ciencias Empresariales Universidad Abierta Interamericana
Profesor Titular Empresas Política de Negocios y Estrategia Corporativa	Maestría en Alta Dirección de Universidad Abierta Interamericana
Profesor Titular Administración Superior	Maestría en Administración Universidad Nacional del Litoral

✓ Libros publicados

En busca de la competitividad	Editorial Distal – Buenos Aires – 1999
Cómo generar valor en los negocios	Editorial El Escriba – Buenos Aires - 2006

Curriculum vitae
Dr. Martín Olivar

molivar@consejo.org.ar

martin.olivar@comunidad.uces.edu.ar

https://www.linkedin.com/in/martinolivar/

Perfil Profesional.

Ejecutivo con experiencia comercial, administrativa y de control de gestión.

Ha trabajado creando, reorganizando y liderando grupos de trabajo, en áreas administrativas, comerciales, y en auditoria de procesos y fiscalización, en reconocidas organizaciones en su país, tanto públicas como privadas.

Se desempeña además como Speaker en Latinoamérica y tiene publicaciones en revistas científicas y congresos internacionales.

Estudios.

Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES).

Doctorando en Administración de Empresas.

Especialista en Modelo de Contingencia y Cambio Organizacional.

Licenciado en Administración de Empresas.

Participación en Congresos. Trabajos Aprobados por Jurado

XI Congreso Internacional de Administración

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 28 al 30 de agosto de 2013

"La Administración y las personas en la sociedad global"

Trabajo Presentado: "Dinámica Sistémica del Plan de Negocios"

XII Congreso Internacional de Administración

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 11 al 13 de noviembre de 2015

"La gestión y las nuevas competencias en un mundo de cambios constantes"

Trabajo Presentado: "FODA. Modelo para su construcción"

III Congreso Internacional de Investigación.

Bogotá, Colombia, 3, 4 y 5 de octubre 2018.

"Competitividad, Sostenibilidad y relacionas internacionales"

Trabajo presentado para exponer, evaluado por pares a doble ciego:

"FODA. Modelo para su construcción en PYMES".

Primera Jornada de Ciencias Empresariales y Sociales.

Ponencia aprobada por Jurado: "Millennials y su relación con la autoridad en la universidad y la empresa. El desafío de la Generación X".

Publicación en revista científica

Trabajo aprobado por "doble ciego" o arbitraje anónimo: "Dinámica Sistémica del Plan de Negocios".
http://publicacionescientificas.uces.edu.ar/index.php/empresarialesysociales/article/view/465

Prólogo
No me interesa

No me interesa lo que haces para ganarte la vida. Quiero saber cuál es tu dolor, y si te atreves a soñar, si te permites encontrar lo que tu corazón añora.

No me interesa cuántos años tienes. Quiero saber si te arriesgarías a parecer un tonto por amor, por tus sueños o por la aventura de estar vivo.

No me interesan qué planetas hacen la cuadratura de tu luna. ¡Quiero saber si has tocado el centro de tu propio dolor, si las traiciones de la vida te han abierto o si te has encogido y cerrado por el temor a sentir más dolor!

Quiero saber si puedes sentarte con el dolor, mío o tuyo, sin moverte para esconderlo o para resolverlo.

Quiero saber si puedes estar con el gozo, tuyo o mío; si puedes danzar, salvajemente y dejar que el éxtasis te llene hasta las yemas de los dedos de las manos y de los pies, sin advertirnos que debemos tener cuidado y ser realistas, ni recordarnos las limitaciones de ser humanos.

No me interesa si es verdadera la historia que me cuentas. Quiero saber si puedes desilusionar a otra persona para ser auténtico contigo mismo; si puedes soportar la acusación de ser un traidor y no traicionar tu alma.

Quiero saber si puedes ser fiel y por lo tanto confiable.

Quiero saber si puedes sentir la belleza aun cuando no todos los días son bellos.

Quiero saber si puedes vivir con el fracaso, tuyo o mío, ¡y a pesar de ello pararte a la orilla de un lago y gritar “SI!" al plateado de la luna llena.

No me interesa saber dónde vives ni cuánto dinero tienes. Quiero saber si puedes ponerte de pie, después de una noche de dolor y desesperanza, agotado y golpeado hasta los huesos, y hacer lo que hay que hacer por los niños.

No me interesa quién eres, ni cómo llegaste aquí. Quiero saber si permanecerías conmigo en el centro del fuego sin echarte para atrás.

No me interesa donde has estudiado, ni que has estudiado, ni con quién lo has hecho. Quiero saber qué es lo que te sostiene desde adentro cuando todo lo demás falla. Quiero saber si puedes estar solo contigo mismo y si te agrada verdaderamente la compañía que buscas en los momentos vacíos.

Oriah, soñador de la montaña (Anciano Indio)

LA GESTION DEL VALOR

DURAN, Obdulio – mailto:oduran@dapconsulting.com.ar
&
OLIVAR, Martín Rafael – martin.olivar@comunidad.uces.edu.ar
linkedin.com/in/martinolivar/

Síntesis del libro

La obra es una recopilación de los trabajos presentados por los profesores en los Congresos Profesionales de Administración, Nacionales e Internacionales, en América del Sur, durante el Siglo XXI.

Los capítulos no están vinculados, lo cual permite al lector acceder en forma directa al tema de su interés.

Cada tema tratado es una ponencia que muestra un criterio profesional o una herramienta, lista para ser aplicada en forma inmediata en la empresa, por el lector, adecuándola a las circunstancias del caso.

En la obra el vector estratégico con que se han tratado los temas es la creación de valor.

La garantía de efectividad de las propuestas está dada por la experiencia empresarial y la trayectoria académica de los autores.

Cada capítulo es de fácil lectura, aun para los no iniciados y brinda herramientas de aplicación diaria en la gestión de la empresa, que se constituyen en un aporte valioso para incrementar el valor de la organización.

INDICE GENERAL DE TRABAJOS

Compromiso y liderazgo profesional 2
¡La Meta es Satisfacer! 35
La negociación en diez pasos 77
¿Quo Vadis Kodak? 87
La Moderna Gestión de Empresas 117
Dinámica sistémica del Plan de Negocios 150
La imaginación del Consumidor 178
FODA: Modelo para su Construcción 205
El Momento Invisible 224
La Gestión del Riesgo está en Crisis 249
El Riesgo Inmanente 280
El Riesgo Sistémico 317
Diagnóstico del Riesgo Inadvertido 348

17 º CONGRESO NACIONAL DE PROFESIONALES EN CIENCIAS ECONÓMICAS

Compromiso y liderazgo profesional

Diagnóstico de Capacidad de la Empresa para Generar Valor en el Área Comercial

DR. CP Y LA OBDULIO DURAN

AREA
Administración
TEMA
Generación de Valor

AREA COMERCIAL - El conocimiento del cliente

Córdoba

Argentina

3 de septiembre de 2008

Introducción

El presente trabajo es el análisis y la evaluación de los últimos diez años de trabajo de consultoría del autor

El mismo ha dedicado el año 2006, a revisar los archivos de consultoría sobre los trabajos efectuados en el período 1998/2005 y ha complementado esto, consultando la bibliografía, sobre el tema.

El propósito es realizar una serie de trabajos, sobre cada una de las áreas de una empresa, a efectos de evaluar la salud del proceso de generación de valor y cual sería una terapia adecuada para cada una de las patologías que se detecte.

Adicionalmente se pretende que se valide cada una de las recomendaciones, no porque están basadas en observaciones de la vida real o bien en bibliografía de prestigio, sino porque las razones que se exponen convenzan, con la fuerza lógica de los argumentos, a los lectores, los cuales son imaginados como profesionales en ciencias económicas y ejecutivos a cargo de las áreas o divisiones principales de las empresas en que actúan.

Esta primera parte, está dedicada al área comercial, por varias razones.

- La primera es que la vocación del autor es comercial.
- La segunda es que el área comercial siempre es la primera que el autor ataca en una consultoría.
- La tercera es que, según la experiencia del autor, el área comercial es donde más rápidamente, se pueden evitar desperdicios de valor o dicho de otra manera, donde más se desperdicia valor en las empresas.

De esta manera, producción, finanzas, administración, recursos humanos, compras y distribución, serán entregas que quedarán reservadas para un futuro, que se espera que sea cercano.

De esta primera entrega, en este trabajo se muestra la parte I o primera, que versa sobre el conocimiento del cliente. En una segunda etapa, se presentará la parte II, que versa sobre el diseño del área comercial.

Esta separación es obligada por la limitación en la extensión establecida por el 17º Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas.

Los diferentes puntos de vista

Supongamos que deseamos saber de una empresa que posee un inversor, un trabajador y un gerente de crédito que la atiende, cuáles son sus probabilidades de supervivencia.

Si se le pregunta al inversor cual es el aspecto más importante de sus inversiones, seguramente dirá "la rentabilidad", si se le pregunta a un trabajador cual es el aspecto que más contribuye a la sustentabilidad de la empresa en la cual trabaja seguramente dirá "la participación de mercado" y si se le pregunta al gerente de banco, cual es el aspecto más importante del deudor, es probable que se manifieste por la "el patrimonio".

Ahora bien, el inversor invierte por la rentabilidad, el trabajador confía en seguir trabajando por la participación de mercado y el gerente del banco asume como garantía el patrimonio. ¿Estos son los conceptos que les interesan a cada uno de los indagados por nosotros, pero cual es el aspecto que más contribuye a la supervivencia? ¿Podemos afirmar que es la rentabilidad, la participación de mercado o bien el patrimonio?

Indudablemente no, porque estos aspectos son meros resultados de la acción de agentes causales, que provocan la rentabilidad, la participación de mercado o bien la acumulación de patrimonio.

¿Cuáles son estos agentes causales? Todos aquellos que componen el proceso operativo básico y los complementarios, que permiten ese mágico equilibrio que consiste en comprar, producir, empacar, distribuir, vender, cobrar y así sucesivamente.

¿Estamos diciendo que, simplemente, a través de comprar, producir, empacar, distribuir, vender, cobrar y así sucesivamente, se logra que una empresa sea rentable, obtenga participación de mercado y acumule patrimonio? No, no estamos diciendo eso. Es obvio y por eso no lo decimos, que es necesario comprar, producir, empacar, distribuir, vender, cobrar y así sucesivamente, GENERANDO, en cada etapa y en todas las etapas y en forma global en el proceso, VALOR.-

Hemos llegado al agente causal que permite la existencia y persistencia de las empresas, su capacidad de generar valor.

Entendemos por valor la capacidad de las empresas por generar en la mente de sus clientes la idea de que los beneficios que les brindarán los productos que les ofrecen, es superior al sacrificio que implica pagar su precio y que por lo tanto es conveniente adquirirlos.

Ahora bien, reflexionemos. Existen muchos indicadores de rentabilidad, de participación de mercado y de patrimonio, pero existen pocos y son muchos menos los que se usan, de generación de valor.[i]

Los pocos que existen como ser el EVA y otros, son globales, abstractos y poco aplicados a la realidad de todos los días. Estoy convencido de esto y esta crítica incluye, incluso a mis trabajos sobre el tema, los cuales no pueden ser aplicados por la gente de la empresa que está todos los días en la frontera de guerra, en la trinchera, defendiendo con su esfuerzo, la rentabilidad, la participación de mercado y la acumulación de patrimonio, pero sin ver nunca estos conceptos porque no son operativos.

Diagnóstico del proceso de generación de valor

Hemos diseñado una tarjeta, que sirve como lista de chequeo y de calificación de cada punto. Su resultado servirá como diagnóstico del estado de nuestro sistema de generación de valor en el área comercial.

En cada punto, además de proponer la evaluación, se brindan los consejos sobre como debe ser concebido el tema tratado.

Se trabaja con dos zonas de evaluación:

- El conocimiento del cliente
- La organización del área o departamento comercial

Cada una de estas zonas se subdivide en 6 campos de operación, cada uno de los cuales tiene tratamiento específico:

Cada campo se califica con una nota desde el 1 al 5, cada una de las cuales significa la siguiente consideración:

1. Pésimo
2. Peor que normal
3. Normal
4. Mejor que normal
5. Optimo

Para cada zona de evaluación, se establece el promedio de los campos. Luego para el área evaluada, se establece el promedio de las zonas. Es muy importante, determinar a priori que se considera por normal.

Siempre que se evalúa es necesario, determinar los criterios de evaluación. En cada punto, debemos determinar cuál es la calificación que se adecua a una cuantificación, que responda a mediciones objetivas y desprovistas de cargas emotivas.

Según el Diccionario de Real Academia Española, normal es algo que sirve de regla.

La segunda acepción es: cosa que por su naturaleza se ajusta a ciertas normas fijadas de antemano.

Mi interpretación es que se entiende por normal, aquello que cuando presupuesto al principio del período entiendo que es aceptable y que su naturaleza, al verificarse, me permite cumplir con lo planeado. Normalmente, cuando se trabaja con antecedentes históricos, dado un conjunto de casos, son el promedio de los ubicados en la campana de Gauss. [ii]

Una vez establecida la nota normal, las demás son sencillas, puesto que se refieren a la misma.

El conocimiento del cliente – Campos de la zona

1. Utilización del ojo del cliente
2. Inteligencia
3. Satisfacción del cliente
4. Conocimiento del comprador
5. Los robles tardan en crecer
6. El corazón no piensa

La organización del área comercial – Campos de la zona

No incluido en este trabajo, se menciona como **referencia.**

1. Ambiente de productividad
2. Conocimiento del mercado
3. La calidad no vende
4. Fuerza estratégica
5. La reorganización pocas veces es efectiva
6. Los mejores vendedores son los clientes

Modelo de tarjeta de evaluación del área

Evaluación del área comercial						
Zona El conocimiento del cliente						
Descripción de los campos	**1-**	**2-**	**3-**	**4-**	**5-**	**Prom**
Utilización del ojo del cliente		x				
Inteligencia			X			
Satisfacción del cliente			X			
Conocimiento del comprador				x		
Los robles tardan en crecer			X			
El corazón no piensa				x		
Evaluación de la zona	**0**	**2**	**9**	**8**	**0**	**3.17**
Zona La organización del área						
Descripción de los campos	**1-**	**2-**	**3-**	**4-**	**5-**	**Prom**
Ambiente de productividad		x				
Conocimiento del mercado			x			
La calidad no vende			x			
Fuerza estratégica				x		
La reorganización pocas veces es efectiva				x		
Los mejores vendedores son los compradores					x	
Evaluación de la zona	**0**	**2**	**6**	**8**	**5**	**3.5**
Evaluación del área comercial						**3.34**

Figura 1.1 – Tarjeta de evaluación del área.

Propia elaboración, basado en experiencias de consultoría.

Suponemos que la evaluación de la zona: El conocimiento del cliente, es la siguiente:

Utilización del ojo del cliente	Peor que normal
Inteligencia	Normal
Satisfacción del cliente	Normal
Conocimiento del comprador	Mejor que normal
Los robles tardan en crecer	Normal
El corazón no piensa	Mejor que normal

La calificación es muy simple, porque requiere de poner una simple cruz.

Luego de calificar se acumula por tipo de nota, multiplicando el número de cruces por el valor de la nota.

Así se ve que en Peor que normal, se ha registrado una sola cruz y como la nota es 2, el acumulado es 2. En Normal, se registran 3 cruces y como la nota es 3, el acumulado es 9 y en Mejor que normal, se registran 2 cruces y como la nota es 4, el acumulado es 8. Los restantes como no registran cruces su acumulado es 0.-

La fila de acumulados registra los siguientes guarismos = 0,2,9,8,0

Para obtener el promedio de la zona, se suman los acumulados y se los divide por el número de campos, lo cual arroja 3.17 de promedio, para la zona El conocimiento del Cliente.

Esto significa que el conocimiento es superior a lo esperado (normal)

El mismo procedimiento se utiliza con la zona La organización del área, cuyo resultado es 3.5

El promedio del área se obtiene sumando los promedios de las zonas y dividiéndolo por el número de zonas, lo que arroja 3.34. Este promedio del área quiere decir que el diagnóstico indica que la capacidad de generar valor es superior a lo esperado, pero la superioridad no alcanza a establecer carácter de mejor, que es la siguiente categoría.

Las tarjetas antes descriptas, que son sólo un modelo y pueden ser adaptadas a la conveniencia de la empresa, son un elemento para determinar la situación de generación de valor, por parte de la empresa, en un momento determinado

Evaluación de tendencias

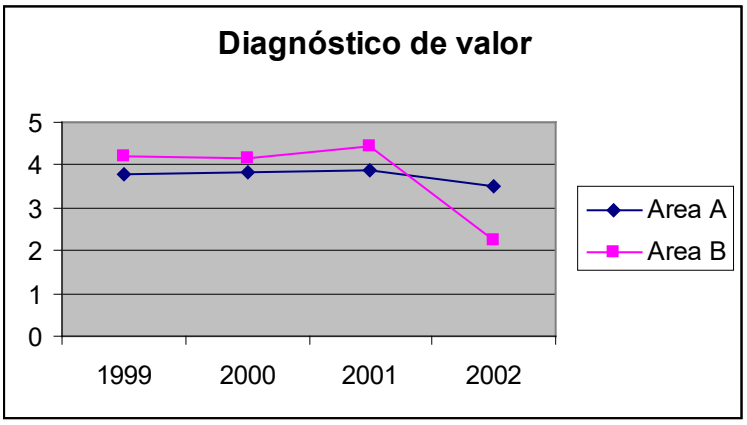
Una de las maneras más útiles de utilizar la herramienta, es realizar las mediciones a lo largo del tiempo y luego tratar de evaluar la tendencia en el área o en la zona o en el campo, utilizando gráficas de curvas o de barras, como se muestran en los ejemplos.

Supongamos que, en una empresa, tienen dos áreas, que vienen siendo medidas desde hace cuatro años. Estos son los guarismos.

	Area A	Area B
1999	3.78	4.21
2000	3.84	4.17
2001	3.89	4.45
2002	3.49	2.22

Figura 1.2 – Modelo de curva de diagnóstico de valor.

Propia elaboración.



Nótese que mientras en los años 1999/2001, los comportamientos del área B, es superior al área A, en el año 2002, luego de la fuerte crisis, si bien se ha desplomado las performances de ambas áreas, ha sido más marcado la del B, que la del área A. Esto está indicando que, frente a la acción de las variables macroeconómicas presentes en la crisis del año 2001, el área A defiende el valor mejor que la B. En circunstancias normales, la performance del área B es superior.

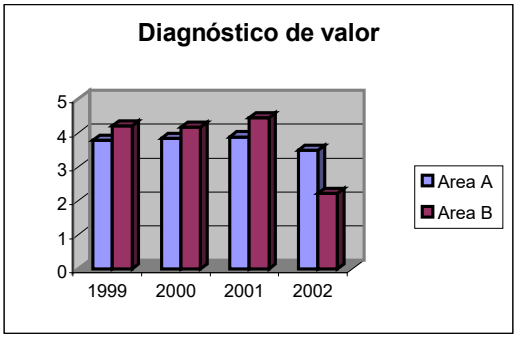


Figura 1.3 - Modelo de diagrama de barras, de diagnóstico de valor

Propia elaboración.

Diagnóstico del área comercial

En esta etapa se tratará de evaluar los aspectos críticos que inciden en la toma de decisión por parte del cliente, sobre el producto a comprar o la elección del vendedor del mismo.

Estos factores no son simples y no son únicos. Las razones como precio, cercanía o costumbres son muy habituales, pero no son ciertas.

La frecuencia de su uso responde a la facilidad, pero nunca su causalidad ha sido corroborada por una investigación.

El área reconoce 2 zonas de ambiente. Cada zona es una división virtual de la problemática en conjuntos de factores que influyen.

Las zonas son:

⇒ El conocimiento del cliente (Incluida en el presente trabajo)

⇒La organización del área comercial (NO incluida en el presente trabajo)

Conocimiento del cliente

En esta zona se refleja la intensidad de la relación con el cliente, que se mantiene en la organización.

En una distribuidora de Valencia, España, se valúa a los vendedores por su relación con los clientes y se los clasifica en grupos.

El grupo menor mantiene una relación formal y se ve con los clientes en la oficina de estos, solo por motivos de trabajo.

El grupo mayor mantiene una relación íntima, sus familias se reúnen y en muchos casos los vendedores son padrinos de los hijos de sus clientes.

Este ejemplo, muestra con claridad cual es el concepto de conocimiento del cliente.

Campos de la zona

La zona se encuentra dividida en 6 campos.

Cada campo es un conjunto de variables que hacen a la influencia que es posible desarrollar sobre el cliente.

Campo: Utilización del ojo del cliente

En todos los manuales de ventas se insiste en la utilización del ojo del cliente, en vez del propio para evaluar los aspectos comerciales.

Sin embargo, cada vez que se toman decisiones, que influyen sobre los clientes, en vez de utilizar el ojo del cliente, otros son los factores que influyen en las conformaciones de las ofertas.

Factores que motivan la elección de productos en la oferta

1. Costos y descuentos de los productos
2. Participación del proveedor en la promoción
3. Vinculación con otros productos
4. Beneficio para el vendedor
5. Relación con los proveedores

Factores que motivan la elección de productos en la oferta

1. Costos y descuentos de los productos
2. Participación del proveedor en la promoción
3. Vinculación con otros productos
4. Beneficio para el vendedor
5. Relación con los proveedores

Ordenados por importancia en forma decreciente.

Figura 1.4 – Motivadores de la elección.

Propia elaboración, tomado de prácticas de consultoría.

El cuadro anterior, muestra cuales eran los aspectos para tomar en cuenta, para decidir la inclusión de productos en una oferta, en uno de los principales supermercados de Argentina, en el año 1999. Esta norma era una directiva emanada del área de marketing, de la casa central. Por lo tanto, era una política expresa de la compañía.

Utilizar el ojo del cliente significa decidir con los mismos criterios que utilizará el cliente para evaluar el producto.

Es muy importante agregar con frecuencia beneficios a la oferta como valor adicional.

Se denomina beneficio a todo concepto que tiene valor para el cliente y que cumple alguna de las siguientes condiciones:

1. Aumenta la propensión del cliente a elegir el producto
2. Brinda ventajas reconocibles para el cliente en el uso del producto
3. Es un atributo que mejora la percepción del cliente en el uso
4. Facilita la compra
5. Facilita la venta
6. Disminuye el costo o bien aumenta el margen
7. Aumenta la recordación de la marca

El beneficio puede consistir en alguna de las siguientes formas:

Mejorar el servicio que brinda el producto

Mejorar la atención al cliente

Mejorar el servicio que brinda el producto, significa incorporar una innovación que aumenta las prestaciones, las hace más confortables o bien aumenta la funcionalidad. Ejemplo: en el negocio de la telefonía celular, que las llamadas entre los miembros de la familia no tengan costo.

Mejorar la atención al cliente, significa aumentar la percepción del cliente sobre que le satisface la atención que recibe. Ejemplo: en el negocio de la salud, establecer "follow up" sobre los casos en que se requiere médico a domicilio.

Cuando los productos son iguales, es decir que no tienen diferenciación, por ejemplo, productos de consumo masivo de marca en un supermercado, la diferencia únicamente la pueden establecer los recursos humanos.

Relato anecdótico sobre el tema

En un supermercado en la Ciudad de Buenos Aires, inaugurado en 1996, se tropezaba con la presencia de una sucursal del líder, que hacía muy difícil la introducción. Se procedió a realizar una encuesta en la salida de la sucursal del líder, con el objetivo de averiguar cuál era la percepción del público sobre el servicio que recibía y que aspectos le causaban las mayores molestias.

Evolución de los servicios de 1 (mínimo) a 5 (máximo)

Se listan los 6 aspectos con mayor cantidad de menciones por el público

Descripción del atributo	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Surtido					*
Precio					*
Espera en la caja	*				
Atención en estacionamiento		*			
Dificultad para retirarse	*				
Dificultad para obtener cambio, salvo al pagar	*				

Figura 1.5 - Evaluación de atributos por el público

Propia elaboración – Tomado de una consultoría realizada.

Claramente se puede advertir que surgen 2 conclusiones básicas:

- Es poco prudente tratar de competir en precio y surtido, porque es la fortaleza del líder. Tampoco pueden desatenderse estos aspectos porque son factores críticos de éxito.
- Existen oportunidades en los siguientes aspectos:
    1. Cantidad de cajas habilitadas
    2. Atención en estacionamiento
    3. Facilitar el retiro de los elementos
    4. Ofrecer servicio de cambio al público

Sobre la base de estos estudios se desarrolló una estrategia que se basaba en cinco aspectos:

- Se desarrolló un plan de posicionamiento como el supermercado ideal para público de alto nivel socioeconómico, con nivel de compra medio – medio/alto.
- Se generó un plan de atención basado para gente que no puede perder tiempo, el cual "supuestamente" fue diseñado por sugerencias del público, en una encuesta que se realizó.
- Se estableció un nivel de precios levemente superior al líder, pero se aseguró la existencia y el surtido de las marcas de mayor nivel de precio y rentabilidad.
- Se estableció un plan de promociones con marcas de alto nivel y productos de alto valor unitario, que tuvieran como objetivo la información y contacto con el producto y no la venta. Esto provocó una profecía de auto cumplimiento, porque se genera un aumento de la calidad socioeconómica del público en un período de 6/8 meses, la cual fue satisfecha por la existencia de las marcas que habitualmente consumía.
- Se implementó un plan de atención al cliente que se basó en 5 pilares: 1- Ofrecer servicio de cambio al público, no en las cajas sino en un mostrador al respecto, que se operó a través del convenio con un banco, que ofrecía además una tarjeta de afinidad, que entre otros beneficios ofrecía un descuento en las compras en el supermercado, al ser pagadas con la tarjeta.

- 2- Ofrecer un servicio de cadetes, en las cajas, que ayudaba al traslado de las compras al automóvil.
- 3- Aumentar el número de cajeras, en forma drástica.
- 4- Se aumentó el número de carros disponibles.
- 5- Se ordenó el estacionamiento en la playa y se agregaron servicios de manera de convertir el tiempo muerto del auto, en ahorro de tiempo para el cliente. Frente a compras de alto valor, el lavado era gratis, lo cual era de fácil administración, porque se pagaba en la caja.

Los resultados fueron halagüeños, puesto que se alcanzó a fines del primer año de operaciones, al líder. Se lo superó al promediar el segundo año y se mantuvo la supremacía frente al líder en los siguientes tres años. Durante todo este tiempo, fue la localización de un supermercado más rentable, tasa de renta sobre peso vendido y pesos de venta por m2, demostrando que los temores de pérdida de rentabilidad que provocaba el gran aumento de la dotación en RR. HH. que implicaba el plan eran infundados. Al final de este período la cadena de supermercados fue vendida a una multinacional.

Las garantías no son confiables

La garantía debe servir al cliente, puesto que de lo contrario no tiene valor.

En un estudio efectuado en un gran número de casos, por una empresa de artículos para el hogar, se demostró que en el 73,24 % de los casos, los artefactos de primeras marcas no presentan inconvenientes, que obliguen a recurrir a la garantía en los primeros dos años de uso. Este período excede al tiempo que normalmente otorgan las garantías.

El estudio se complementaba, demostrando que en el 87,41 % de los casos, en que se recurre a la garantía, la misma responde satisfactoriamente.

Esta información tiene 2 lecturas.

La primera para la empresa muestra que debe trabajarse a nivel del fabricante en el 26,76 % de los aparatos que fallan al encontrarse en poder de los clientes y es necesario trabajar para bajar ese porcentaje, sin por eso aumentar los costos. Es probable que se deba trabajar en la zona de la no calidad y se logrará reducir el porcentaje de fallas y reducir los costos simultáneamente.

Otro aspecto crítico es el correspondiente al 12,59 % de los aparatos que recurren a la garantía y no son reparados adecuadamente. Esto es inadmisible, máxime cuando el estudio demuestra que el 91,53 % de estos clientes, en su próxima compra cambia de marca.

Siempre se escribe lo que no se hará. Los abogados no saben de marketing.

La garantía debe explicar que se hará, pero en cambio, siempre se escribe sobre lo que no hará. Si el lector, lo duda, puede leer la garantía del último equipo que ha comprado. Se amargará, porque le explicará en todas las ocasiones en que el fabricante no responde y en todas las causales de eximición de responsabilidad que el fabricante invoca. Además, le advierte, que la falla del producto, responsabilidad del fabricante, le obligará a perder su tiempo, molestarse, pagar traslados, sufrir durante un tiempo incierto la falta del equipo y finalmente someterse a la decisión "inapelable" de quien cometió errores y no cumplió su responsabilidad básica, que es fabricar productos que no fallen. Pero, tranquilo, no pierda la calma, sus probabilidades de no tener inconvenientes son de 73,24 % a favor y de 26,76 % en contra, siempre que haya comprado una primera marca. No lo hizo, ¿compró una marca desconocida? Bueno, esperemos que tenga suerte. Le dejamos un consejo. Cuando necesite comprar un "walkman", compre la marca Sony. Sony no limita las garantías!

¡Siempre venda!

La función de los vendedores es vender. ¿Y la función de quienes no son vendedores? También es vender. En la empresa, todos, siempre, en toda ocasión, deben vender.

¿Por qué decimos esto?

¿Porque luego que hemos hecho una muy buena presentación y el cliente nos pide una cotización, que es lo que hacemos?

¡Dejamos de vender! ¡Esto es patético! Nos convertimos en nuestro obstáculo.

Preparamos una fría y formal cotización, donde la única información que damos al cliente que debe decidir es el precio, forma de pago y una descripción técnica, que nada tiene que ver probablemente con nuestra presentación. Por si esto fuera poco, lo acompañamos con una versión del contrato donde todas las cláusulas, parecen escritas por los abogados de la compañía, dado que ninguna estipulación es a favor del cliente.

Hable sobre beneficios cuando cotice. Recuerde que la persona que decide quizás no presenció nuestra presentación. No deje de explicar en toda ocasión, las ventajas de optar por el producto de la compañía.

Es una buena regla hacer ver los contratos, por abogados externos, que lo visualicen desde el punto de vista del cliente y agreguen todas las cláusulas que establecen derechos que la legislación concede al cliente. Esto no significa resignar ninguna posibilidad legal, pero el cliente que lo lee advierte que el trato es justo.

De todas maneras, lo realmente válido es la presentación. Ningún contrato debe restringir lo que hemos prometido en la presentación de ventas. De esta manera, la revisión del contrato no volverá a frustrar ninguna venta. [iii]

¡Suministre información!

Analice sus compras del último mes. ¿Cuántos artículos Ud. recuerda haber comprado sin tener información sobre los mismos en forma previa a la compra? El suministro de información al cliente es un aspecto muy descuidado.

¿Qué es lo que el cliente necesita saber? Esto lo debe decidir el cliente.

La información puede versar sobre diferentes aspectos

- Sobre el producto
  - Características técnicas
  - Beneficios que brinda
- Sobre la adquisición
  - Costos operativos
  - Forma de utilización
- Sobre la operación
  - Eventuales inconvenientes
  - Incapacidades

La táctica de brindar información persigue la interacción con el cliente.

El objetivo es posicionarse el vendedor ante el cliente como consultor, para debilitar las barreras que inconscientemente levante un eventual comprador.

La idea es que el cliente nos diga: te contaré mis problemas y me brindarás la solución.

Si el cliente tiene poca necesidad de información la interacción es transaccional y se resuelve a través de la operación de la variable precio.

Modos de relación y consecución

Relacional	+	Satisfacción del cliente No logro de objetivos	Satisfacción del cliente Logro de objetivos
		Insatisfacción No logro de objetivos	Insatisfacción Logro de objetivos
			Transaccional +

Figura 1.6 – Modos de interacción con los clientes
Propia elaboración, basado en experiencias de consultoría

Cuando la interacción es relacional, el cliente queda satisfecho pero el vendedor no logra el objetivo. Es el caso del vendedor que asesora y convence al cliente, pero esta compra en otro negocio.
Cuando la interacción es transaccional, el vendedor logra su objetivo, pero el cliente queda insatisfecho. Es el caso de quien compra algo, que luego advierte que no es lo adecuado o bien que no le sirve.
Cuando la interacción equilibra la relación y la transacción, ambos partícipes quedan satisfechos y de esta manera surgen las relaciones duraderas. Es el caso del cliente, que durante + de 20 años ha comprado sus autos, siempre de la misma marca y en la misma concesionaria.

Calificación del campo

Evalúe si el estado actual del campo es el que se esperaba al presupuestar el período. Luego evalúe si los conceptos tratados, son compartidos por la organización y si se operan de la manera adecuada. Finalmente, evalúe si la operación actual es similar a la tendencia mostrada en períodos anteriores, cuyos resultados fueron satisfactorios.

Campo: Inteligencia

Quizás es conveniente repetir algún concepto de marketing estratégico.

Se denomina competitividad evolutiva, la capacidad de la empresa de mantener su estado de competitividad a través del tiempo.

Esta capacidad se manifiesta a través de la acción de 5 componentes que en conjunto generan un emergente sistémico, que es la competitividad evolutiva.

Componentes de la competitividad evolutiva [iv]

Inteligencia – es la capacidad de la empresa de percibir los cambios del entorno e interpretarlos adecuadamente, generando conocimiento del contexto.

Tiempo de acción – es el tiempo del que dispone el comando para tomar decisiones que impliquen no caer en estado de crisis.

Fuerza estratégica – es la capacidad de que dispone la empresa de colocar recursos en el teatro de operaciones, en el tiempo de acción.

Capacidad estratégica – es la cuantía de recursos de que dispone la empresa más la capacidad de generar recursos, en el tiempo de acción.

Cultura estratégica – es la cultura, los conocimientos y la ideología con que cuenta el comando estratégico de la empresa.

Inteligencia

Si se evaluara cuál es la tarea que más aborrecen los vendedores, el primer puesto estaría muy disputado entre: a) generar prospectos y b) redactar informes.

Probablemente, la más aborrecida sea redactar informes, por 10 razones:

1. Es una tarea de oficina
2. Existe una metodología
3. Es algo mensurable y evaluable por parte de la gerencia
4. Es una tarea que debe ser realizada sistemáticamente
5. Es algo que se controla en forma azarosa.
6. No entienden para que sirve.
7. No tiene incidencia en las remuneraciones
8. No fueron capacitados para realizarla

9. En muchos casos no cuentan con recursos para realizarla
10. Los supervisores sólo la exigen cuando presiona la gerencia.

Sin embargo, los gerentes que conducen adecuadamente sus áreas comerciales insisten en la necesidad de contar con buenos y amplios informes de sus fuerzas de ventas.
Recordemos que Igor Ansoff, en su célebre Teorema del Éxito[v], dice que la apertura es funcional al logro del propósito de la acometividad estratégica y la define como la capacidad de la gerencia de percibir, comprender y procesar los cambios del entorno.
Ahora bien, si la gerencia necesita percibir los cambios del entorno, entonces es imprescindible que cuente con información y como se obtiene esta información.
Normalmente la misma se colecciona a través de muchos métodos, investigaciones, conferencias técnicas del sector, información sistemática producida por consultoras y además, la más importante, en mi opinión, la información que recogen los vendedores en sus visitas a los clientes.
La recolección de información de los clientes, en las visitas es el principal argumento, en pos de sostener una fuerza de ventas, que, si no cumpliera esta función, podría ser reemplazada en ventajosas condiciones económicas, por un call center, en muchos casos.

¿Qué información es necesario conocer?

La cantidad de información que debemos conocer es muy amplia y supera el alcance de este trabajo, pero si podemos definir, que información debe suministrar el área comercial

- ✓ Clientes: cuáles son sus proyectos y necesidades actuales y futuras
- ✓ Competidores: cuáles son sus acciones
- ✓ Productos: cuáles son sus nuevas versiones, con sus ventajas y defectos.

Estas respuestas son de producción obligada de las fuerzas de ventas y la importancia de esta información, es que es original y propiedad de la empresa. Existe la posibilidad de que nuestra empresa, sea la única en el mercado que cuente con esta información y esto es una ventaja competitiva muy importante.
Si acordamos que recoger la información es importante es necesario establecer que procesos deben ser aplicados a esta información, previo a su uso.

Recolección – Los vendedores deben ser capacitados en la redacción de informes y en que contenidos deben ser incluidos, así como se deben guardar, diagramar, archivar y a que persona dentro de la organización deben ser dirigidos, con que periodicidad y con qué recaudos de seguridad.

Revisión – Se deben establecer los mecanismos de auditoría de los informes

Coherencia – Se debe establecer quién será responsable de agregar los informes, generando informes globales por centro de interés, establecer los desvíos y redactar los informes preliminares.

Generación de información estratégica – Se debe establecer quién será responsable de generar la información estratégica, sobre la base de la información generada por los vendedores, adicionando toda la otra información disponible en la organización.

Difusión – El gerente comercial debe evaluar cuidadosamente, la información que proporciona a los vendedores. Esta función tiende a homogeneizar la posesión de información entre todos los integrantes del cuerpo de ventas.

Calificación del campo

Evalúe si el estado actual del campo es el que se esperaba al presupuestar el período. Luego evalúe si los conceptos tratados, son compartidos por la organización y si se operan de la manera adecuada. Finalmente, evalúe si la operación actual es similar a la tendencia mostrada en períodos anteriores, cuyos resultados fueron satisfactorios.

Campo: Satisfacción del cliente [vi]

Ya lo hemos explicado, pero vale la pena repetirlo. Se entiende por satisfacción del cliente, la percepción de este de que el beneficio que brinda el uso del producto es mayor que el sacrificio que implica pagar el precio.

En el ejercicio de mi práctica profesional he dicho infinidad de veces, que la satisfacción del cliente no es lo más importante, sino que es lo único importante.

Pero llevar a la práctica este concepto es muy difícil, porque la responsabilidad no es sólo del área comercial, sino de toda la empresa.

Recordemos el concepto de momento de la verdad. Cada vez que un empleado de la compañía tiene un encuentro cara a cara con un cliente, el concepto de satisfacción del cliente, se pone a prueba.

Es fundamental recordar que el concepto no es sólo funcional, sino que tiene un gran componente emocional.

Consiste en satisfacer, no solo lo que el cliente solicita, sino además lo que le corresponde por derecho, aunque no lo solicite, pero esto no es todo, sino que además el cliente debe recibir lo que espera o le gustaría recibir, aunque este deseo no esté reconocido. [vii]

Ejemplo: en muchos talleres mecánicos de concesionarios oficiales de marcas de autos, cuando se entrega el auto luego de una reparación, el mismo es lavado sin cargo. En una concesionaria, se llevó a cabo una investigación, en dos sucursales similares, durante 3 meses. Los autos sobre los cuales se presupuestaban arreglos, se devolvían lavados y revisados, con mecánica ligera (ajuste de frenos, revisión de líquidos, tren delantero y ruidos) efectuada sin cargo, en una sucursal, mientras que en la otra no, puesto que se mantenía el criterio de devolverlos en el estado en que se encontraban al ser decepcionados.

En ambas, el nivel de aceptación de presupuestos se mantenía en el 27 % dentro de un período máximo de 30 días. En la sucursal en que se introdujo el cambio de servicio, el nivel de aceptación subió al 47 % y el plazo disminuyó a 12 días. Al año de concluido el experimento, la tasa de aceptación se mantenía, pero además se incrementó el volumen de clientes, en la sucursal piloto, en un 32 %. Ante esta evidencia se extendió el procedimiento a toda la cadena de sucursales de la concesionaria.

El proceso debe ser cuantificable

El estado de satisfacción del cliente debe ser cuantificado y medido. Esto si bien es difícil, es posible y necesario.

Las dimensiones que debemos relevar sobre la satisfacción del cliente son:

- ¿Cuán satisfecho está el cliente?
- ¿Por qué está o no satisfecho el cliente?
- ¿Nos recomienda el cliente?

En general en las empresas, cuando se reconoce la importancia de la satisfacción del cliente, se la considera asociada a las condiciones personales de los empleados. Aún en empresas que tratan de estandardizar las condiciones funcionales en que se prestan los servicios, tal como es el caso de una empresa de comidas rápidas, se consideran las condiciones personales, a tal punto que se establece el empleado del mes.

Esto más allá de los aspectos motivantes que pueda generar, los cuales pueden ser discutidos, en mi opinión, no corresponde, puesto que yo creo que "todos" deben ser los empleados del mes.

De lo contrario, estamos ignorando el concepto de proceso, como una corriente de trabajo, con múltiples prestadores, que produce efectos previsibles y estandarizados, en el sujeto pasivo del servicio, siendo estos prestadores mutuamente intercambiables, reemplazables y previamente adiestrados, entrenados y calificados para el puesto.

En el proceso del servicio, que produce satisfacción al cliente debemos conocer las 7 condiciones del servicio que satisface al cliente [viii]

I. ¿El proceso es posible, repetible y predecible?
II. ¿Qué debe brindar?
III. ¿Quién lo debe brindar?
IV. ¿Cómo lo debe brindar?
V. ¿Cuánto lo debe brindar?
VI. ¿Cuándo lo debe brindar?
VII. ¿El cliente lo reconoce y manifiesta?

Esa sensación del cliente de sentirse maravillado y extasiado, con la manera como lo atienden, debe poder ser repetida por cada empleado con cada nuevo cliente y no tiene que ser algo casual, sino que el entrenamiento debe ser causal del efecto buscado.

Ejemplo: mudarse de vivienda es una experiencia frustrante y traumática, para todos. Esto se maximiza cuando existen niños en la familia, que deben cambiar sus entornos y esta situación los traumatiza. No obstante, aun siendo una pareja joven, la situación no es simple.

Uno de los problemas es encontrar la compañía de mudanzas. Cuando uno los llama está presionado por la situación, normalmente está abrumado por los problemas y no quiere complicaciones.

Pero la mudanza no es simple, porque normalmente no se brindan presupuestos, porque la distancia es variable en cuanto al tiempo que se usa el camión, además del tiempo de carga y descarga, porque no se sabe el número de canastos que se requieren, tampoco se sabe cuándo serán devueltos los canastos y finalmente no se sabe que cantidad de peones hacen falta.

Todo esto provoca que "nadie" cotiza presupuestos y la mudanza se termina pagando, primero una garantía amplia y luego lo que la compañía determina sin posibilidades para el cliente de discutir nada.

Una empresa desde hace años, está trabajando de una manera diferente. Comenzó en Córdoba y actualmente está operando también en Buenos Aires.

Cuando el cliente llama solicitan una serie de datos, como ser: número de integrantes de la familia, tiempo de antigüedad de constitución de la familia, donde será el nuevo domicilio, número de ambientes y placares o bauleras.

Con estos datos dan un presupuesto tentativo, que antes de confirmar, si el cliente lo acepta, visita el lugar y dan un presupuesto en firme, que es fijo y sin variantes.

Cuando el cliente asombrado pregunta, de que se tiene que preocupar, la respuesta es: de nada. Si el viaje tarda más, si hace falta un peón más, o si se requieren más cajas, todo es a cargo de la compañía. El cliente no tiene problemas, más allá de que se debe mudar. Incluso la devolución de los canastos no importa, porque se usan cajas, que no se devuelven, sino que el cliente las tira o las guarda, a su conveniencia.

La empresa no solo ha diseñado un proceso eficaz de presupuestos, sino que contempló en el mismo la contención del cliente y la recepción del servicio que necesita el que llama: simplemente que le digan, ¡yo me hago cargo de tu problema!

En Buenos Aires, la empresa está siendo aceptada en el 72 % de los presupuestos que propone y en el 82 % del 28 % de los presupuestos no aceptados, la razón que expone

el cliente es que no contaba con el dinero necesario para contratar el servicio. El 65 % del 82 % consultado del 28 % que no aceptó el servicio, manifestó estar arrepentido de no haber contratado el servicio y afirmó que en su próxima mudanza utilizaría el servicio. La norma en este campo debería ser:

1) Ser fácil de contratar
2) No defraudar las expectativas generadas al contratar.

Calificación del campo

Evalúe si el estado actual del campo es el que se esperaba al presupuestar el período. Luego evalúe si los conceptos tratados, son compartidos por la organización y si se operan de la manera adecuada. Finalmente, evalúe si la operación actual es similar a la tendencia mostrada en períodos anteriores, cuyos resultados fueron satisfactorios.

Campo: Conocimiento del comprador

En los cursos de marketing se habla mucho de conocimiento del mercado y por ende en las empresas esto se repite, pero ¿conocemos a nuestro comprador?

¿Cómo lo conocemos? ¿Qué hacemos para conocerlo? ¿No será que simplemente imaginamos lo que el comprador piensa, desea y cómo actúa?

Existen en mi opinión, 3 preguntas sin cuya respuesta nuestra empresa no puede operar adecuadamente. Ellas exigen un conocimiento íntimo de nuestros compradores, que no puede ser obtenido simplemente por la relación con el vendedor, sino que en la mayoría de los casos exige el concurso de una consultora de investigación de mercado por varias razones.

1. Son profesionales en la obtención de información
2. El cliente no los vincula con la empresa y quizás confíe información que no le brindaría a la empresa
3. Si alguna información compromete o no es elogiosa para el personal de ventas, nos llegará y no será interceptada.
4. Demanda mucho tiempo que no puede ser aplicado por el personal de ventas.

Las preguntas, sin las cuales la empresa no puede sobrevivir son las siguientes.

- ¿Le satisface nuestra oferta?
- ¿Es lo que le ofrecen lo que Ud. demanda?

- ¿Por qué nos compra?

Es un programa de preguntas retóricas, porque consiste en preguntar lo mismo de diferentes maneras, de forma que cubre diferentes puntos de vista.

El objetivo de la investigación es conocer nuestras ventajas competitivas desde el punto de vista del que las decide y determina.

La cuarta pregunta, que complementa las anteriores es:

- ¿Cuáles serán sus necesidades mañana?

Esta pregunta difícilmente encuentre respuesta, pero normalmente se conocen muchas de las necesidades irresueltas con que conviven los clientes.

Calificación del campo

Evalúe si el estado actual del campo es el que se esperaba al presupuestar el período. Luego evalúe si los conceptos tratados, son compartidos por la organización y si se operan de la manera adecuada. Finalmente, evalúe si la operación actual es similar a la tendencia mostrada en períodos anteriores, cuyos resultados fueron satisfactorios.

Campo: Los robles tardan en crecer

Las empresas gastan fortunas en conseguir clientes, pero todos los días pierden clientes, con lo cual danzan una ronda interminable, de conseguir clientes continuamente, para reemplazar los clientes que pierden, porque no se preocupan de mantenerlos.

La Cámara Empresaria de Rosario, llevó a cabo un estudio entre sus integrantes, que informa que, en el año 2003, sus socios gastaron en generar nuevos clientes un monto 25 veces superior al invertido en mantener los clientes actuales.

Por otra parte, en el año 2005, las tarjetas de fidelización Travel Pass y Bonus, fueron descontinuadas, en Argentina.

Evidentemente, las políticas de retención y/o fidelización de clientes no tienen buena imagen y son las cenicientas de las áreas de marketing de las empresas

Estoy convencido de que la política de retención de clientes es una de las principales fuentes de ingresos de la compañía, pero para desarrollarlas e implementar es necesario que previamente, la dirección se convenza de que es muy importante desarrollar relaciones de larga duración con los clientes.

Para el desarrollo de las relaciones con los clientes son muy importantes los favores especiales.

Jan Carlzon, cuenta el siguiente caso que ilustra el punto. [ix]

Un pasajero que estaba haciendo la cola del check in, en la línea aérea, al llegar al mostrador descubre que olvidó su pasaje en el hotel.

La persona al observar el nerviosismo del pasajero, le preguntó que le preocupaba y el pasajero le respondió que había olvidado su pasaje en el hotel y no podía perder el vuelo, porque lo esperaban para una reunión muy importante para su compañía.

La empleada le preguntó si tenía algún documento de identidad y luego de tomar nota, verificó su pasaje y le asignó el asiento. Luego le preguntó dónde había dejado el pasaje.

El pasajero le explicó que en el baño de su cuarto. La muchacha habló por teléfono al hotel y confirmó que la mucama había encontrado el pasaje. Acto seguido, llamó a Operaciones y solicitó que un chofer de la compañía se movilizara hasta el hotel y recogiera el pasaje.

Al invitar a pasar al preembarque al cliente, este asombrado le agradeció su molestia, a lo que la empleada respondió “no tiene nada que agradecerme, nuestro pasajero se merece nuestra preocupación y yo solo estoy cumpliendo con mi obligación”

La anécdota anterior muestra claramente el sentido del concepto explicado, pero lamentablemente no existen muchas oportunidades tan emocionantes como la relatada, para satisfacer a un cliente.

Debido a la escasez de oportunidades, en necesario prefabricarlas, para lo cual son aptos los sistemas de fidelización: millajes, puntos, financiación extra, tarjetas vip, bonus, etc. Todos estos sistemas cumplen la función de generar retención de clientes.

El concepto es generar la percepción de que el cambio de proveedor para nuestros clientes es muy costoso y producirá escaso beneficio comparado.

Adicionalmente los sistemas de fidelización que gozan de amplia aceptación tal como los millajes de las líneas aéreas, se han convertido en factores críticos de éxito, de manera que no se concibe una línea aérea que no otorgue millas.

Esta condición de factores críticos de éxito es incompatible con el carácter de elemento de retención de clientes.

Lo mismo ha ocurrido con el servicio de grúa de los seguros de automóviles, con lo cual en este sector el proceso de retención ha sido modificado, desde el servicio de grúa hasta el servicio de grúa con adicional de mecánica ligera, sin cargo.
Como se ve, el objetivo es hacer más difícil la decisión de cambiar de proveedor.

Calificación del campo

Evalúe si el estado actual del campo, es el que se esperaba al presupuestar el período. Luego evalúe si los conceptos tratados, son compartidos por la organización y si se operan de la manera adecuada. Finalmente, evalúe si la operación actual es similar a la tendencia mostrada en períodos anteriores, cuyos resultados fueron satisfactorios.

Campo: El corazón no piensa x

Hace tiempo, he leído en una obra de divulgación científica, que el corazón no piensa y late en forma continua y automática. Esto quiere decir que la suya no es una función consciente, como caminar o sentarse. Al contrario de otras cuya realización debemos decidir, como caminar, la circulación sanguínea, la respiración y otras son funciones que el cuerpo realiza automatizadamente y su eficacia, reside en que el ser humano no debe acordarse de respirar. Por esta razón se las denomina funciones vitales, dado que son las que mantienen y hacen posible la vida.
La provocación, recolección y toma de pedidos, a los clientes, es una de las funciones vitales de la compañía.
Un día me encontraba paseando por la Costanera Norte, de la Ciudad de Buenos Aires, con mi esposa. Son paseos de unas 30/40 cuadras, caminadas lentamente, bajo los frondosos árboles, que normalmente dejan un agradable cansancio y deseos de tomar un refrigerio.
Al pasar por un puesto de venta de choripanes, el vendedor tomó un sándwich se lo ofreció a mi esposa y luego me ofreció uno a mí, acompañados de la pregunta: ¿Qué toman? Mi esposa respondió: agua sin gas y yo acoté Coca Cola. Nos sentamos a comer el refrigerio y luego pagamos, con una generosa propina. Cuando nos retiramos, mi esposa me comentó: ¡Que buena idea ha sido comer el choripán! Qué atento ha sido el señor, ¿no te parece?

Los choripanes estaban muy buenos, pero nunca se nos hubiera ocurrido comerlos si el hombre no nos los hubiera ofrecido. En realidad, nos los sirvió y asumió que éramos sus clientes, sin consultarnos. Esto es una excelente provocación. En mi opinión, este hombre tiene claro el concepto de que es marketing.

Esta actitud de provocar el pedido debe ser habitual en nuestra gente de contacto.

Cuando un cliente está comprando, debe ser revisado su pedido y confrontado con una lista básica, de manera de descubrir los olvidos involuntarios del cliente y ahorrarle molestias. (¡Y que se le ocurra ir a comprar a la competencia!)

Otro aspecto que es importante es la repetición del pedido. Esto puede ser motivado.

En un supermercado, en la entrada, que está ubicada en el estacionamiento, se venden plantas. La vendedora, al vender entrega tickets que luego al comprar nuevamente, amerita descuentos. Esto funciona como los bonos de los lavados de autos, que al juntar 5, el cliente se hace acreedor a un lavado gratis.

Estos son ejemplos de comprensión del marketing. Es inconcebible que en empresas pequeñas y poco desarrolladas se comprenda adecuadamente la esencia del proceso de relación con el cliente y en grandes empresas, que cuentan con grandes presupuestos esto no es comprendido, pese a las inversiones cuantiosas en publicidad y promoción.

Otro aspecto que debe ser tenido en cuenta es la composición de la compra del cliente.

El vendedor debe conocer la contribución o margen de rentabilidad con que cuenta cada producto y debe tratar de dirigir la compra hacia los productos más rentables.

Cada vendedor debe verse como un gerente que cuenta con sus clientes como recursos y sus productos como oportunidades, por lo cual debe desarrollar una táctica que lo lleve a cada vez obtener mayor ganancia de sus ventas.

Obviamente esta táctica implica que en la remuneración del vendedor además del objetivo ventas debe contemplarse el objetivo rentabilidad.

Veamos un ejemplo: Manuel está atendiendo a un cliente que lleva un traje de $1.000, por el cual solicita un descuento del 10 %, el cual es admisible.

Manuel inicialmente argumenta que no puede hacer descuento por ese traje, pero le ofrece otro de menor valor y menor calidad, que sabe que su cliente no aceptará. Este se niega y Manuel le pide un segundo de espera, para consultar que puede hacer para que el cliente se lleve lo que quiere.

Manuel vuelve y argumenta que no puede hacer el descuento, pero que le han autorizado para que, si el cliente compra el traje, obsequie una bufanda, cuyo valor es de $ 120, que es mayor que el descuento pedido. El cliente acepta complacido y se va con el traje, agradeciendo a Manuel su muy buena atención.

Análisis de la operación

Artículo	Precio	Margen	Beneficio
Traje	$ 1000	30 %	$ 300
Descuento		10 %	$ 100
Beneficio			$ 200
Bufanda	$ 120	60 %	$ 72
Descuento			$ 20
Nuevo beneficio			$ 252

Figura 1.7 - Análisis de maximización de la rentabilidad

Propia elaboración – Tomado de curso de entrenamiento de vendedores. Buenos Aires, Argentina

Como se puede observar, Martín está vendiendo un producto con un margen del 30 %. Puede efectuar un descuento, pero Martín prefiere con el descuento efectuar una nueva venta, para lo cual elige un producto de precio similar al descuento, pero que tenga un margen muy alto. La diferencia de precio con el descuento, lo convierte en un nuevo descuento.

Esto aumenta el margen global de Manuel que sube de $ 200 hasta $ 252, es decir un 26 % y también al cliente que obtiene un mayor descuento del que inicialmente solicitaba.

Pero el beneficio adicional y más valioso que obtiene Manuel es el agradecimiento del cliente.

Normalmente cuando se aumenta el margen, aumenta la percepción de beneficio del cliente. Los mejores clientes no son los que requieren los precios más bajos, sino los que demandan mayor valor agregado y en consecuencia rinden mayor beneficio. [xi]

Es una sana decisión eliminar de la cartera a los clientes que siempre demandan precios bajos y además no cumplen los plazos, cuando el tipo de producto amerita cuenta corriente.

El buen cliente es el que le conviene a la empresa. No todas las empresas selección porque a este tipo de cliente es muy difícil servirlo.

Calificación del campo

Evalúe si el estado actual del campo es el que se esperaba al presupuestar el período. Luego evalúe si los conceptos tratados, son compartidos por la organización y si se operan de la manera adecuada. Finalmente, evalúe si la operación actual es similar a la tendencia mostrada en períodos anteriores, cuyos resultados fueron satisfactorios.

Calificación de la zona

Evalúe ahora si el estado actual de la zona es el que se esperaba al presupuestar el período. Repase la calificación de cada campo. Súmelas.

Divida el total por el número de campos. Esa es la calificación tentativa de la zona. Analícela. ¿Está conforme? Si le parece adecuada, esta es la calificación del conocimiento del cliente en su empresa.

Conclusiones

La productividad incremental es el secreto que permite que las empresas cada día produzcan mayores beneficios para todos sus partícipes.

Sólo es explicable el fenómeno moderno del crecimiento continuo, a la luz del paradigma de la productividad incremental.

La gestión de los recursos humanos es crítica porque en la misma descansa el espíritu de la productividad incremental.

El management debe mantener siempre presente que los directivos, los empleados y los clientes, emplean diferentes focos, para analizar el mismo fenómeno.

El secreto consiste en comprender que los empleados y los clientes, sólo estarán de acuerdo con las ideas, que concuerdan con su foco o punto de vista.

La comprensión y la valoración de las expectativas, unidas al respeto por los pactos explícitos e implícitos, establecidos con los empleados y con los clientes, es uno de los valores que debe presidir la gestión gerencial.

La comprensión descansa en el conocimiento de la existencia de más de una dimensión. Los pactos y las expectativas poseen tres dimensiones.

Los conflictos que generalmente aparecen como inexplicables reconocen su origen en el desconocimiento de una o varias de estas dimensiones. Xii

En los trabajos académicos, normalmente se trata de describir como se comportan las organizaciones exitosas. En este trabajo el objetivo es más modesto, simplemente se trata de describir cómo se comportan los que hacen que las organizaciones sean exitosas, porque el éxito es simplemente que el cliente prefiera a la empresa, por sobre sus competidores.

NOTAS de REFERENCIA

[i] Ver “Como generar valor en los negocios, Misión Posible: Crear Valor” , O. Durán, Editorial El Escriba, 2006, Buenos Aires

[ii] En matemáticas, la campana de Gauss es la representación gráfica de la ecuación matemática que corresponde a una distribución normal. Tiene forma de campana y debe su nombre al matemático alemán Carl Friedrich Gauss. Cuando se realizan series de medidas experimentales, algunas de ellas son mayores que la media y otras menores. Si se representa en el eje horizontal las medidas obtenidas y en el vertical el número de veces que se obtiene cada valor se obtiene lo que se llama un histograma de frecuencias. Si se elimina el error sistemático, el conjunto de datos obtenido se distribuye de forma simétrica alrededor de la media, dando una curva en forma de campana. Muchas variables se distribuyen de esta forma, como ser la altura de las personas en una población, etc. Constituye otra forma de expresar lo establecido en el Teorema Central del Límite.

[iii] Ver “Comportamiento del consumidor, Cap. 3 – Necesidades y Motivación del consumidor, Leon G. Schiffman & Leslie Lazar Kanuk, tercera edición, Prentice Hall, México, 1991.

[iv] Ver “Marketing Avanzado, Alberto Levy, Ediciones Gránica, Buenos Aires, 1994

[v] Ver “La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial, Capítulo 2.1 – Diagnóstico Estratégico”, Igor H. Ansoff, Addison Wesley Iberoamericana, Delaware, U.S.A., 1997

[vi] Ver “En busca de la competitividad, Capítulo Marketing Estratégico, Obdulio Durán, Editorial Distal, Buenos Aires, 1999

[vii] Ver “How to Win Customers”, Heinz Goldman, Prentice Hall, New Cork, 2004

[viii] La esencia del marketing, Estrategia, Volumen I, Lecciones del sector de servicios, Robert J. Dolan Seleccionador, Harvard Business School Press, Grupo Norma, Bogotá, 1995

[ix] Jan Carlzon, escribió el libro Momento de Verdad, luego de ser gerente de Scandinavian Airways System. En el mismo describe su método que le permitió reconvertir a la compañía. Desde el punto de vista teórico potencia el concepto de momento de verdad, con el concepto de triángulo del servicio. Este está compuesto por: la estrategia, que se compone de objetivos, metas y procedimientos; el personal de debe de estar capacitado, entrenado y contar con autoridad para decidir y finalmente los sistemas que constituyen la logística de soporte.

[x] Basado en la lectura de Diario Médico.com, Recoletos Grupo de Comunicación, www.ondasalud.com/edicion/noticia.

[xi] Ver “Creacción – La nueva lógica empresaria, Guillermo Bilancio, Ediciones Macchi – Mercado, Buenos Aires, 1999. El Pfsor. Bilancio es el titular de Planeamiento Estratégico de Negocios, en la FCE de UBA

xii Como Generar valor en los negocios – Gestión del cambio mediante la transición organizacional, Obdulio Durán, Editorial El Escriba, Buenos Aires, 2006

¡La Meta es Satisfacer!

Dr. CP y LA Obdulio Durán

IX Congreso Internacional de Administración
"Talento, Imaginación y Valores"

XVI Congreso de Administración del MERCOSUR (CONAMERCO)

Eje Temático: Liderazgo, personas e influencia
en las organizaciones

Consejo Profesional en Ciencias Económicas de la CABA
Ciudad Autónoma de Buenos Aires,
9 al 11 de septiembre de 2009

Introducción

En las empresas se suele discutir a nivel directivo y gerencial, cual es la meta principal a la cual debe dedicar sus afanes la empresa.

En opinión del autor, este tema está ya definido, y la misma es satisfacer al cliente, pero esta sencilla afirmación tiene muchas complejidades adherentes, que muchas veces la tornan inabordable.[1]

Recortar los costos de servicio al cliente, es una labor que se emprende, casi sin excepciones, en todas las crisis y si bien siempre se advierte que al mismo tiempo se debe aumentar la satisfacción y por ende la lealtad, esto siempre se transforma en una misión imposible, máxime cuando la miope alta gerencia, siempre controla el nivel de reducción del gasto y entre otros gastos, se suele incluir la investigación de mercado, con lo cual, aún en el improbable supuesto de que algún directivo, quiera conocer la variación de la satisfacción del cliente, no podrá, porque la empresa no cuenta siquiera con el dato.[2]

En realidad, las empresas, ni siquiera se preocupan de la satisfacción del cliente, porque en realidad, sus supuestos subyacentes, le dicen a los directivos que los clientes, compran los bienes o servicios, que producen; que los productos, en el fondo, son todos iguales; y que el marketing, es un gasto superfluo, que están obligados a hacer, porque es una moda y además porque sirve, por ejemplo: para conocer datos valiosos, como ser nuestras ventas comparadas con las de la competencia!!!

En el fondo, esta filosofía, genera las condiciones para que se recorten los gastos y costos de servicios y sacrifiquen la calidad, para cumplir con los objetivos financieros a corto plazo. Luego con el tiempo, advierten que se ha perdido participación de mercado y si

[1] Durán, Obdulio; Misión posible: Crear Valor; Editorial El escriba; Buenos Aires, 2006

[2] Kovac, Mark; Eficiencia y satisfacción; Consultora Bain & Co.; Chicago, EE.UU.; 2008

la situación mejoró, aumentan la inversión en servicio al cliente, para recuperar los clientes perdidos.

Entonces, descubren que ya es demasiado tarde.

Una empresa estadounidense de tecnología decidió para bajar sus costos migrar sus operaciones de soporte de tecnología a la India.

Su estrategia de off shoring, no era mala, pero al ejecutarla la empresa puso mucho foco en los costos y poco en la gestión de la experiencia del cliente.
Aumentar la capacidad de producción en anticipación de la demanda les llevó más tiempo del estimado, lo cual derivó en largos tiempos de espera y una baja tasa de resolución de problemas.
La satisfacción del cliente se desplomó, desde un ratio del 88% hasta el 37 %, y al poco tiempo, siguieron el mismo camino las ventas.

Para recuperar lo perdido fue necesario invertir en mejorar la experiencia del cliente; reabrir call centers en los EE.UU. y contratar más personal del acostumbrado para atender las llamadas.

Los errores le costaron caro, pero la empresa aprendió de ellos. Sus operaciones de servicios son ahora de categoría mundial.

En una segunda edición de la estrategia, la empresa creó una línea Premium y mantuvo los call centers off shore, para los productos de menor precio.

El vincular los servicios con la propuesta de valor del producto, permitió a los clientes elegir los niveles de servicios y simultáneamente alinear, los costos de servicios con el valor del cliente y los márgenes.

Se pueden alcanzar dos metas aparentemente contradictorias

Esta ley de la Quinta Disciplina lamentablemente es ignorada por la gran mayoría de los directivos.[3]

Ellos consideran que la eficiencia en el servicio y la satisfacción del cliente son objetivos incompatibles, que jamás se pueden obtener simultáneamente.

Pero esto no es así, porque, al contrario, en épocas de crisis las empresas que trabajan con calidad y se esfuerzan por satisfacer al cliente, que logran clientes leales, se posicionan para crecer y ganar ventajas competitivas.

Una investigación reciente muestra que las empresas con operaciones de servicio superior tienen mejores calificaciones en la lealtad del cliente y esto se correlaciona con crecimiento sostenido.

El proceso es el siguiente:

1. Invierten en investigación sobre el cliente
2. Traducen lo que aprenden en innovaciones que mejoran los servicios
3. Deciden en que indicadores enfocarse y los miden en forma continua
4. Finalmente comunican adecuadamente sus logros

Este método lo ha utilizado en 2007, la empresa australiana de comunicaciones Telstra. Investigando descubrió que los clientes valoran a los técnicos que van a domicilio, que aparecen, cuando dicen que van a hacerlo y arreglan los artefactos en la primera visita. Por eso la compañía invirtió en un sistema de incentivos para técnicos a domicilio que promueve la calidad tanto como la productividad e instaló un sistema de información a los técnicos, sobre los puntos del nuevo sistema. Los resultados fueron formidables: los

[3] Peter Senge, La quinta disciplina, Editorial Gránica, 1992, Barcelona.

técnicos aumentaron el premio promedio en un 27 %, pero las ventas aumentaron un 52 % y las reparaciones en segunda visita cayeron un 23 %

Cómo implementar un método que equilibre la eficiencia con la calidad

Segmentar los niveles de servicio

La calidad debe ser prioritaria a la eficiencia. Para que esto se logre con eficacia deben segmentarse los niveles de servicio y renunciar al slogan “los clientes son todos iguales”.

Para lograr esto se debe reentrenar al personal de atención y hasta reubicarlo de ser necesario. Ejemplo: si en un local la asistencia del público no es continua y estable, se deben modificar los horarios del personal, para colocar más personal cuando mayor es la afluencia del cliente y menos personal, cuando disminuyen las visitas. Los horarios del personal deben estar determinados por los clientes y no por la costumbre o la comodidad del personal.

Dar coherencia al presupuesto

Unifique todas las áreas de la empresa y póngalas al servicio de los clientes.
Tesorería, administración y producción son especialmente reacias a considerar que sus principales obligaciones están vinculadas al servicio al cliente. Ejemplo: cuando FEDEX, adquirió varias empresas a principios de los 90, instituyó lo que denominó “la promesa púrpura” que consistía en el compromiso de poner al cliente en primer lugar en toda interacción.

Además de decirlo, lo hizo, puesto que permitió a los clientes interactuar con todas las áreas de la empresa. Finalmente lo comunicó de una manera ejemplar, a través de la película, que hizo a la compañía la "mejor del mundo".[4]

Todos deben ser responsables

La responsabilidad de la satisfacción al cliente debe ser compartida por todos los que cobren sueldo de la compañía, desde el cadete hasta el gerente general.

En el año 2008, en una empresa de seguros, denominada Insure Co., se intentaron bajar los costos por llamadas instalando un sistema de atención automática. Asombrosamente, los costos subieron en vez de bajar.

La investigación demostró que todos entendían que el sistema era de IT, pero nadie asumía que era su responsabilidad, por lo cual nadie ser preocupaba y los clientes se enfurecían al no encontrar quién tomara su queja.

Vincular las quejas con los bonos de todo el personal fue la solución, para que dejaran de considerar que el problema era sólo de IT. Se atendieron un 15 % más de quejas y se redujeron los costos en un 25 %.

Es indispensable comprender los factores críticos de éxito

Cuando pensamos en un atleta, no podemos concebirlo, sin aptitud física, dado que ésta es fundamental para el deporte.

[4] La película Náufrago, fue realizada en el año 2000, por el director Robert Zemeckis, y protagonizada por el actor Tom Hanks. La película, aún en la actualidad, es un icono que se estudia en todas las universidades del mundo. En Argentina se puede consultar, al respecto la siguiente página www.luventicus.org/articulos/03A009/index.html

De la misma manera, no deberíamos concebir una empresa, que no cumpla sus propios requisitos de supervivencia. Estos pueden ser un producto o servicio superior, una cadena de abastecimiento eficiente o personas motivadas, por ejemplo. Sin estas condiciones básicas, ningún negocio puede sobrevivir mucho tiempo.

En el mundo del deporte, los futbolistas que participan en la Copa del Mundo y los atletas que participan en la Maratón Olímpica, tienen un estado físico excelente, pero para ganar una medalla olímpica, hace falta algo más que un buen estado físico y resistencia al esfuerzo.

Entonces, que separa a los atletas excelentes de los aficionados. Los atletas excelentes, siempre, saben cuáles son los factores críticos para el éxito en el deporte que han elegido.

Lo mismo ocurre con las empresas. Las empresas con un comportamiento "excelente" planifican, prevén y anticipan las necesidades, de demanda de aquellos recursos que serán factores críticos de éxito, para competir en el mercado que han elegido.

Si en los deportes hay unos pocos atributos clave que separan a los atletas excelentes de los otros, lo mismo ocurre en el management.

Una diferencia fundamental entre ganadores y perdedores es que los primeros reconocen los factores críticos para triunfar en sus respectivas industrias, y arman los equipos de gestión en función de esos requisitos.[5]

¿Cuáles deberían ser las dos preguntas para realizar al genio de la lámpara?

[5] Mullins, John. W.; The new business road test; FT Press, 2006, New York. El profesor Mullins, se desempeña como adjunto en la cátedra de Management de la London Business School.

Sin dudas, una de ellas debería ser: ¿Cuáles son las decisiones o actividades que, si se toman o realizan de manera incorrecta, casi siempre afectarán de manera negativa el desempeño de la compañía, aunque la mayor parte de las otras cosas se hagan bien?

Lamentablemente, este conocimiento no se puede encontrar en los libros, o en los cursos, sino que se debe construir, con el tiempo, a través de un proceso profundo de comprensión del pensamiento, las emociones y las necesidades, que los compradores, perciben, que poseen.

No es fácil, no es sencillo y no todas las personas pueden llegar a dominar este nivel de interacción con el público comprador. En marketing, solemos decir que la ubicación no es algo definitorio para un negocio minorista, puesto que la atención al cliente normalmente atrae a éste al lugar donde estamos, pero veamos qué opina el CEO de Starbucks, al recordar los primeros días de la compañía, “en nuestro negocio al instalar un nuevo negocio debemos tener en cuenta sólo 3 cosas: ubicación, ubicación y ubicación”.

El proceso de selección de ubicación de los locales de la compañía demandó mucho tiempo, pero no podíamos equivocarnos, porque cada error tenía un costo previsto de medio millón de dólares. Evidentemente el equipo hizo un buen trabajo, porque luego de dos años, solo debieron cerrar 2 locales, de 1000 que instalaron al inicio del negocio.

La segunda pregunta, probablemente sea: ¿Cuáles son las decisiones o actividades que, si se toman o realizan correctamente, casi siempre tendrán enormes efectos positivos en el desempeño, aunque se cometan otros errores?
En Dap Consulting, en Argentina, les preguntamos a los principales ejecutivos de 20 compañías que han triunfado, en sus respectivos sectores, estos dos interrogantes. Tal como era de esperar recibimos respuestas variadas, pero existieron un grupo de conceptos, en los cuales ha sido posible establecer un consenso. Se realizó una serie de 3 entrevistas con cada uno, y en cada entrevista se les informaba de las respuestas de los demás, sin dar a conocer los nombres de los entrevistados. De esta manera se facilitó

que cada entrevistado, pudiera aportar al consenso, modificando su visión, al enriquecerla con la de los demás.[6]

Cada empresario, aportó 3 atributos, de manera que se juntaron 60 opiniones, de las cuales, muchas fueron cambiadas por los ejecutivos, de manera de ir conformando un consenso, entre los mismos.
Sólo superaron el mínimo de 10 votos, 3 atributos, los cuales parece ser que revisten evidentemente el carácter de factor crítico de éxito, para los ejecutivos seleccionados.

Como descubrir Factores Críticos de Éxito	
Temas	**Puntos**
¿Cuál es el sufrimiento del cliente?	20
Entender, en profundidad, un área de la tecnología	13
Aprovechar la tecnología para resolver los problemas antes detectados	11
Ingresar primero al mercado con novedades	5
Mantener el éxito, innovando el producto anterior	4
Escuchar al cliente, para saber cuando cambiar	2
Otros temas que sólo reúnen un voto	5
Fuente: Dap Consulting, año 2008, Argentina	

El atributo que “todos” señalaron y estuvieron de acuerdo es saber escuchar al cliente y poder visualizar el sufrimiento que le impone, el uso de un producto que no le satisface plenamente.

El segundo que reunió bastantes votos (65%) es un elemento estratégico, Saber comprender dos dimensiones: la tecnología y el cliente.

Todos los días en muchas empresas se pueden ver cómo fracasan estrepitosamente, los técnicos que solo comprenden la tecnología.

[6] Investigación realizada por DAP Consulting, durante el año 2008, en las ciudades de Buenos Aires, Rosario y Córdoba, en 20 empresas, seleccionadas por estas ubicada cada una de ellas en el Top Five, de la facturación de su sector. Se seleccionó una empresa por cada sector económico.

Es necesario, poder ver con un ojo la tecnología, con el otro al cliente y poseer un tercero que nos permita ver cómo puede ser usada, la tecnología para servir efectivamente al cliente.

Finalmente, el tercero es la consecuencia del segundo. Ser capaces de poner en práctica y hacer realidad, lo que ha visto nuestro tercer ojo.

Hablemos de los inversores

Ya que como hemos dicho, la mayor tasa de mortalidad de los proyectos radica en la incompetencia en administrar los factores críticos de éxito, es obvio que éste es un tema que debe preocupar a los inversores.

¿Qué buscan los inversores en el management de un proyecto para invertir en el mismo?

Hicimos esta pregunta a los ejecutivos sometidos a la encuesta antes descripta y éstas son las respuestas.[7]

Las mismas no pueden ser de interpretación directa, porque el concepto de factor crítico de éxito no está difundido en el mercado argentino

De todas maneras, lo que se ha efectuado es interpretar las respuestas, tratando de encontrar el sentido, que puede tener quien las formula en mente.

Este método, si bien puede causar sesgo en las respuestas interpretadas, es el único que permite, visualizar en el imaginario de la población analizada, un concepto, cuando este no está reconocido socialmente.

[7] Investigación realizada por DAP Consulting, durante el año 2008, en las ciudades de Buenos Aires, Rosario y Córdoba, en 20 empresas, seleccionadas por estar ubicadas, cada una de ellas, en el Top Five, de la facturación de su sector. Se seleccionó una empresa por cada sector económico.

Que se le pide a los candidatos	
Condiciones requeridas al candidato	**Puntos**
Que el candidato comprende a la industria	15
Que el candidato posea un equipo capaz	13
Que tenga gran carácter	7
Que tenga personalidad dinámica	5
Que tenga química	5
Que sepa motivar	4
Que sea perseverante en la adversidad	3
Que tenga experiencia en la industria	3
Que posea pericia tecnológica	2
Que tenga habilidad de vender	1
Que lo haya hecho antes	1
Que no tenga habilidad de vender	1
Fuente: Dap Consulting, año 2008, Argentina	

Sólo dos respuestas, merecen consideración en función del consenso que han alcanzado.

Según nuestra interpretación y reconocemos que esta es una cuestión opinable, en la primera respuesta, que comprende el 75 % de los entrevistados,
los inversores quieren asegurarse que el ejecutivo elegido, ha comprendido a la industria, y está en capacidad de comprender a los FCE, de la industria en la que ha pretendido ingresar, como así también el mercado y el ambiente competitivo que enfrentará la compañía.

La segunda, y ésta es menos opinable, es que el candidato haya congregado un equipo capaz de demostrar, no por lo que dice, sino por lo que ha hecho, que sus integrantes, puede llevar a cabo la ejecución.

El fundamento de esta preocupación es que el inversor, en el mejor de los casos, sólo posee un plan de negocios, que consiste en una descripción sumaria del producto, una síntesis de los principales procedimientos, el CV de los gerentes, y una evaluación económico-financiera.

¡Todo esto se puede resumir en dos palabras: sólo promesas!!!!

Entonces, su tranquilidad se resume en saber que el equipo ha desarrollado otros proyectos con éxito y que tienen la capacidad de comprender a la industria.

Con esto deben calmar la ansiedad que les produce hacer la inversión, lo cual está provocado por el irresistible impulso que les provoca la ambición de ganar dinero.

En términos de LQD, esto se constituye en un verdadero conflicto estructural.[8]

¿La necesidad tiene cara de hereje?

Cuando el mercado tuvo noticias de la opinión del CEO de Starbucks, se preocupó por la filosofía que trasuntaban sus palabras.

Starbucks es una cadena de cafeterías que se ha constituido en el icono anti-comida rápida y su público, concurre más que para satisfacer una necesidad, para pasar un momento agradable, en un lugar que le satisface frecuentar.[9]

Pero en los últimos tiempos, desde principios de 2008, hasta la actualidad, su público decayó y la competencia de Dunkin´s Donuts y McDonald´s, lograron hacer decaer su rentabilidad y esto se reflejó rápidamente en el valor de sus acciones en la bolsa.

Ocurre que la mayoría de las cadenas de comida rápida usan algún tipo de técnicas de simplificación de procesos, pero en el caso de los 2 grandes competidores de Starbucks, ambos desarrollaron una estrategia de mejora y personalización de sus procesos.

[8] Peter Senge, La Quinta Disciplina, Ver capítulo Dominio Personal, Editorial Gránica, Barcelona, 1992

[9] La conclusión, es fruto de una investigación realizada por el autor, en la Ciudad de México, Distrito DF, en ocasión de su concurrencia a la XXI Conferencia del Caribe, México, 2009, organizada por la Universidad de Monterrey.

McDonald´s incorporando comidas propias de cada región y además en los países latinos agregando las tiendas de café, que rápidamente se constituyeron en una de las secciones de mayor facturación con la venta agregada de tortas.[10]

Como respuesta a las presiones del mercado, Starbucks recurrió a Scout Heydon, Director de Estrategia, que como principal habilidad posee la capacidad de conocer el sistema "justo a tiempo" en Toyota. Junto con el ejecutivo, viajó por todo EE.UU. un equipo de 10 especialistas, recorriendo los 11000 establecimientos, donde explicaron a los "asociados", nombre que reciben los empleados, que ya no deberían agacharse más a buscar café debajo del mostrador, ni tendrán que esperar hasta que la cafetera termine de filtrar el café pasado.

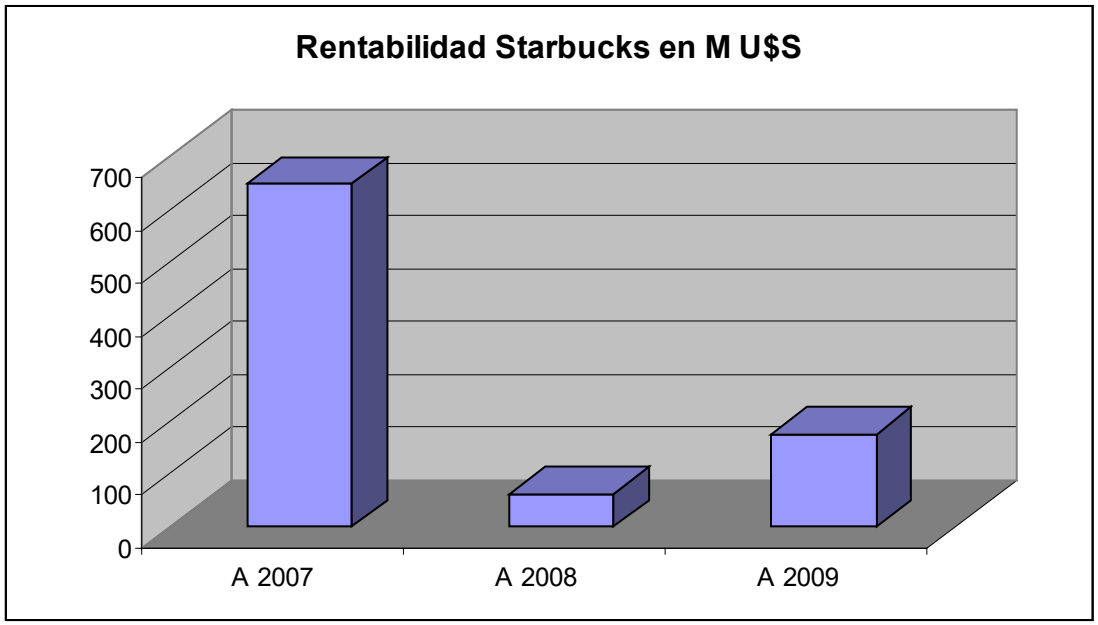
Scout Heydon, artífice de esta metamorfosis, está contento porque en 2009, la rentabilidad comenzó una tendencia de crecimiento, a la cual piensa ayudar cerrando 900 (+ 8% del total) establecimientos antes de fin de año.

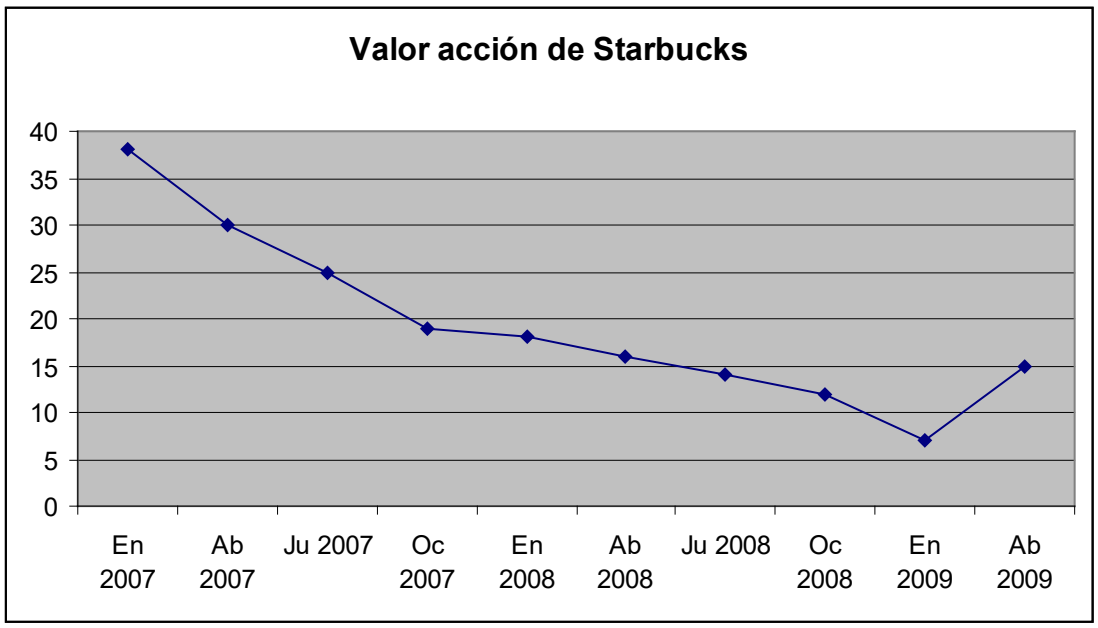
La idea es eliminar tiempos muertos en la atención para poder atender más clientes o los mismos clientes con menos empleados. En el discurso no se habla de calidad de servicio, pero quizás esto sea producto de que la calidad en Starbucks es algo que no se discute, pero algunos dudan.

Las transacciones disminuyeron 4 % en el último trimestre.

Por otra parte, los empleados y los clientes están preocupados, porque temen que los "asociados" se conviertan en robots.

[10] Dennis Lombardi, Estrategia en Servicios de Comida Rápida, Director de Estrategia en WD Partners Consultores, New York Times, 12 de marzo 2009.





La cruzada de Starbucks por la eficiencia es un ejemplo de cómo marcas exclusivas están cambiando su manera de hacer negocios durante la crisis económica.

A diferencia de los tiempos de auge, ofrecer productos cada vez más sofisticados y abrir nuevas tiendas ya no asegura el crecimiento. La recesión ha hecho que cada vez más clientes se aprieten el cinturón.

Una encuesta encontró que el 28 % de las personas que participaron estaba destinando más dinero a ahorros, en abril de 2009, mientras que seis meses antes este grupo sólo llegaba al 19 %. El aumento de casi el 50 % en medio año, permite llegar a conclusiones deprimentes.[11]

Para el momento, la estrategia de McDonald´s es excelente, dado que sus clientes están acostumbrados al servicio rápido, limpio y barato, que ahora los sorprende con servicios personalizados y de menor precio que sus habituales proveedores.

Se estima que de cada 10 nuevos clientes de McDonald´s, 6 o 7 de ellos los constituyen personas que eran habituales clientes de Starbucks.

En cambio, Starbucks, está respondiendo con medidas de ahorro de costos y con rebajas de precios. La empresa recientemente redujo el precio de su café helado tamaño grande y empezó a ofrecer desayunos de sándwich más una bebida por U$S 3,95. ¿Los clientes habituales se tentarán por las rebajas?

Evidentemente, el tema rentabilidad no es simple para Starbucks, dado que lidiar con una empresa que tradicionalmente viene trabajando con una nómina de 176.000 empleados en el mundo que insume el 25 % de su facturación, no es simple y parece una misión imposible cambiar la cultura, generando aprecio por valores como eficiencia y productividad. [12]

El gran peligro es que, Starbucks quizás esté enfrentando sin darse cuenta, un cambio impensado de negocio.

Debemos esperar unos años, para conocer el desenlace de esta aventura.

---

[11] Encuesta sobre 1500 personas, realizada en New York, por WSL Strategic Retail, en abril 2009, patrocinada por el Departamento de Comercio de EE.UU.

[12] Información suministrada por la web de Starbucks

¿Somos ciegos?

En LQD, se explica mediante la "parábola de la rana", que las organizaciones no poseen la capacidad de advertir los cambios sutiles que ocurren en el mercado y por lo tanto, finalmente se deben enfrentar a cambios muy importantes, a los que no pueden superar con éxito.

¿Por qué no vemos el camión que viene en la ruta?[13]

Simplemente porque su luz nos enceguece.

Aquello que vemos, sino estamos capacitados para verlo, nos impide ver lo que está. En esto tienen una notable influencia, los llamados mapas mentales, que no son otra cosa que los modelos mentales, de los que ya hablaba LQD.[14]

Trataremos de explicar esta teoría que es vital que los ejecutivos conozcan.
Imaginemos a un importante ejecutivo de una gran empresa mundial, tendido en la playa, relajado. Una suave brisa mece las palmeras. El sol brilla y resplandece en las olas del mar. Hermosas mujeres pueden verse mientras van y vienen. Está en ese lugar porque se lo merece. Trabajó mucho y su compañía es admirada. Lidera el mercado de lo que será a juicio de muchos, uno de los productos más importantes de la historia: el teléfono celular.

Poco después de su lanzamiento, StarTac, se convierte en el teléfono que todos quieren tener. El ejecutivo está al frente de Motorola, el fabricante. Hace lo correcto y lo hace bien. Esta ha sido la historia de los inicios de la década del ´90. Todos querían comprar los teléfonos analógicos y la empresa dominaba la industria con una participación de mercado global de más del 50 % en su momento de mayor esplendor.

[13] J. Steward Black & Hal B. Gregersen, It Stars with One, New York Press, 2008, EE. UU.

[14] El autor hace referencia a La Quinta Disciplina, obra ya citada con anterioridad

Pero… comenzaron a producirse hechos que por sí mismos cada uno de ellos era incapaz de cambiar la situación, pero… juntos, cambiaron la historia.

Hecho 1) Apareció una nueva tecnología digital para teléfonos móviles. Eran superiores, pero requerían cambiar toda la infraestructura, lo cual tenía un costo de miles de millones de dólares. La mayoría de los proveedores en EE.UU., como Sprint y Version, no se mostraban muy dispuestos a invertir en ello y no parecía tener sentido fabricar un teléfono, que no se vendería por falta de infraestructura para un uso eficaz. A Europa, le interesaba la nueva tecnología, pero ninguno de sus países tenía el tamaño del mercado americano. Por lo tanto, ¿a quién le preocupaba lo que ocurría en Europa?

Hecho 2) La empresa Nokia, que estaba saliendo de una conmoción interna debido a la muerte por suicidio, de su presidente, en 1990, elige como sucesor a Jorma Olilla. Este hombre, era un banquero y no sabía nada de tecnología, pero entendió que Nokia, debía dejar la madera como negocio y la fabricación de botas de goma como principal fabricación y dedicarse a los negocios de comunicaciones móviles, que representaban el 2 % de la facturación del grupo económico. No atendió los consejos de los asesores que le explicaban que Nokia se hallaba en Finlandia, un helado país, cuya población era inferior a la de una ciudad como Chicago.

Hecho 3) Entre 1993 y 1997, Europa adoptó una norma digital común, que les permitía usar los teléfonos móviles en cualquier lugar. Esta facilidad disparó la demanda de los teléfonos. La facturación de Nokia, ascendió desde U$S 2.100 M hasta U$S 8.700 M.

Hecho 4) Mientras tanto en los EE.UU. debido al fragmentado sistema de normas, que hacía que un aparato no funcionara en todos los estados, el crecimiento de la telefonía celular se estancó.

Hecho 5) Nokia decidió poner el énfasis en la gestión de la marca, tanto como en la de la tecnología y se centró en funcionalidades, aparentemente menores, como una interfaz intuitiva “tecla verde” para iniciar la llamada y la “tecla roja” para finalizarla,

que fue consistente en todos sus modelos. En poco tiempo se convirtió en el standard de la industria.

Emergente sistémico de la acción combinada de las causas subyacentes en todos los hechos antes relatados: en 1998, solo 6 años después de que la compañía finlandesa ingresó al mercado global, alcanzó el N.º 1 en escala mundial. ¿Y cuál ha sido la respuesta de Motorola? Aunque parezca extraño, continuó invirtiendo en tecnología analógica.

Hizo lo que sabía hacer bien y lo hizo con mayor intensidad que antes. Podemos imaginar cómo sigue la historia.

Entre 1998 y 2003, la participación de Motorola en el mercado mundial, cayó más del 50 % y en ese período Nokia, una virtual desconocida en los EE.UU. y en el mundo, a principios de los ´90, se convirtió en una de las 10 marcas más reconocidas del planeta, sólo detrás de gigantes como Coca Cola y Mc Donalds.

En 2001, Nokia dominaba el 35 % del mercado mundial y capturaba más del 70% de todo el dinero generado en la industria. Aunque parezca mentira la participación de Nokia, en las ganancias, duplicaba su cuota de mercado. Un conocido del autor, que en 1995 invirtió en acciones de Nokia la suma de U$S 10.000, las ha vendido en 2002, en EE.UU. en poco más de U$S 300,000, con una rentabilidad del 2900 % en siete años.

La historia continúa

¡¡¡Si alguien cree que Nokia es el gran vidente de la telefonía, se equivoca!!!

En 1998, mientras Nokia estaba apoderándose del mundo, con 40 millones de unidades vendidas, o sea 5 millones más que Motorola, Samsung, una compañía que 6 años antes ni siquiera fabricaba teléfonos, ya vendía 4.7 millones de unidades o sea el 2.7 % del mercado global.
La cifra no llamó la atención de Nokia, sobre todo porque las ventas se hacían en Corea, lugar de origen de Samsung.

Nadie supo predecir que Samsung pelearía en 2006, por el segundo lugar en el mundo con Motorola.

La escalada de la coreana empezó en 2002, cuando todos despreciaron la funcionalidad que permitía incorporar cámaras fotográficas en los teléfonos, mientras que Samsung puso en práctica el viejo dicho: una imagen vale por mil palabras. Como resultado de su iniciativa pasó a vender desde 21 millones en 2000 a 104 millones en 2005, logrando una participación global del 13 %

Esta evolución de las ventas provocó que entre 2002 y 2005, los accionistas de Nokia perdieran un 25 % del valor de sus acciones, mientras que los de Samsung vieron que obtenían una valorización del 216 %

No obstante, lo anterior, estamos a la espera de ver si aprendieron, los tres jugadores, la lección o están ciegos y no han visto la jugada de Apple, que lanzó al mercado la 1ra.versión de su iPhone, en 2007

Conclusiones

¿Por qué Motorola no vio la amenaza de Nokia?

¿Por qué Nokia no vio la amenaza de Samsung?

En los dos casos, la necesidad del cambio era inminente, pero las personas que poseían la tecnología y el poder, no podían ver las virtudes de sus rivales, porque sus modelos mentales perturbaban su capacidad de comprender el mercado.

Creen que lo que hacen es correcto y era correcto, cuando no existía el rival, por lo tanto, insisten, con mayor esfuerzo, en hacer lo "correcto", que ya no es correcto, porque ahora lo correcto es lo que hace el rival, y entonces se convierten en los artífices de su propio fracaso.[15]

Asimismo, los mapas mentales que usamos para guiar nuestras acciones se desarrollan y fortalecen a partir del éxito que viene con el tiempo.

Ahora bien, la habilidad de hacer algo correcto, o sea algo que aprecia el mercado, no surge de la nada. Es necesario desarrollar una curva de experiencia, invertir recursos, asumir fracasos y cuando se desea cambiar, para imitar a un rival, no sirven las personas, los recursos y se debe comenzar desde cero, con una gran desventaja. La estrategia de imitación no es ganadora.[16]

Los ganadores usan una fórmula simple.
Estudian las variantes que les brinda la tecnología, sea electrónica, para construir teléfonos o química, para desarrollar jabones, y la aplican para generar productos, que satisfagan necesidades, todavía no reconocidas por el mercado.

[15]Arturo Uriarte, El pensamiento de Einstein aplicado a los negocios, Ediciones Deusto, 2007, Navarra.

[16] Obdulio Durán, En busca de la competitividad, Editorial Distal, 1999, Buenos Aires

Las empresas deben invertir en forma continua en investigación y desarrollo, pero los investigadores no deben ser personas en situación de confort, sino jóvenes con hambre de éxito y visión de futuro.

¿Es importante el precio?

En 1895, King Camp Gillette, era un hombre de 40 años, amargado, que se dedicaba a vender tapas de botellas.

Un año antes había publicado un libro, en el cual sostenía una especie de ideología comunista, para organizar la economía de la nación americana.[17]

Un día, al afeitarse descubrió la posibilidad de reemplazar la navaja, por una delgada lámina de metal, que, al perder el filo, fuera descartada.

El producto se vendió por millones, a bajo precio al ejército, para difundir el hábito de afeitarse de esa manera. Las afeitadoras acompañaban como regalo a artículos como goma de mascar, café, té y especias.

Pero siempre ganaba Gillette, al regalar las máquinas, porque de esa manera impulsaba la venta de las hojas.

Al regalar la máquina, que por si sólo era inútil, creaba demanda para el producto real, que era el consumido por el público.

El modelo de negocio se convirtió en el fundamento de industrias enteras: regalar el teléfono, para vender el plan; ofrecer a bajo precio la consola, para vender los juegos; instalar sin cargo en las oficinas máquinas de café; regalar la cámara fotográfica, para vender los rollos, etc.

[17] King Camp Gillete, The Human Drift, 1894, EE.UU.

Gracias a Gillette, la idea de ganar dinero, regalando algo es hoy ampliamente aceptada. Los economistas lo denominan subsidio cruzado: alguien consigue algo gratis, si compra otra cosa o le regalan un producto sólo si suscribe un servicio.

Pero el modelo se ha desarrollado y ha surgido algo novedoso en el mercado.

Ya no se basa en el traslado de los costos de un producto a otro, sino en el hecho de que el costo de los productos cae rápidamente.

Este extraño territorio de lo gratuito es la web, donde después de una década y media, son pocos los que optan por aplicar tarifas

En 2007 el New York Times, pasó a ser gratuito y pronto lo será el Wall Street Journal, Ofrecer música gratis probó ser exitoso para bandas como Radiohead, Trent Reznor de Nine Inch Nails y muchas otras en My Space, que entendieron los méritos del cero para desarrollar audiencias. Los sectores de acelerado crecimiento de la industria de los juegos, son los juegos online informales, apoyados por publicidad y los juegos online multiplayer, que pueden probarse sin cargo. Casi todo lo que hace Google es gratuito para los consumidores, desde el Gmail hasta Picasa y GOOG-411.
Mientras nos quejamos del precio de las cosas existen fuerzas que en forma constante luchan por abaratarlas. Cuarenta años atrás el principal problema nutricional en los EE.UU. era el hambre, hoy es la obesidad, gracias a la revolución verde. Cuarenta años atrás, la caridad consistía en regalar ropa a los pobres, mientras que hoy una camiseta cuesta menos que una taza de café, gracias a la producción china y al abastecimiento global.

En Internet y en informática, es bastante habitual encontrar muchos ejemplos disponibles, pero en otros rubros no es tan frecuente.

En los últimos años, en lugares como Cancún, se ha popularizado otorgar promociones, que simplemente le exigen al cliente el “all inclusive” y un derecho de ingreso, para

motorizar la demanda en los restaurantes y dar una imagen de bastante ocupado al hotel.

Pero la innovación ha llegado a las líneas aéreas, que descubrieron que puede ser un excelente negocio, disminuir hasta el 70 % de los precios de los pasajes aéreos en tramos de gran afluencia de público.

Veamos cómo es esto: un vuelo de Londres a Barcelona, en Ryanair, cuesta U$S 20, mientras que el taxi desde el Aeropuerto de Barcelona, hasta el hotel en el centro, cuesta aproximadamente U$S 23. ¡Esto parece imposible!!

Un vuelo a través del Canal de la Mancha, cuesta menos que un viaje en taxi.
En efecto, lo utilizan aproximadamente 1.300.000 de pasajeros por año, entre todas las líneas que prestan el servicio, de bajo costo y la línea aérea Ryanair, está estudiando la posibilidad de declarar el vuelo totalmente gratuito, a efectos de ganar participación de mercado.[18]

Para esto la empresa de transportes efectúa una compleja ingeniería de búsqueda de ingresos.

1. Recorta costos - Para reducir costos de embarque, embarca y desembarca los pasajeros desde la pista y además suele negociar tarifas de acceso más bajas con aeropuertos de menor tráfico.

2. Aumenta los precios de servicios complementarios. Cobra la comida y la bebida durante el vuelo. Establece tarifas por embarque preferencial, chequeo del equipaje y vuelo con niños. Percibe un porcentaje del alquiler de autos y las reservas de hotel por su web. Cobra la publicidad y un cargo por pago con tarjeta de crédito

[18] InsevideoMedia, Ryanair

3. Compensa las pérdidas con tarifas más altas. Un día de gran demanda el mismo vuelo puede costar aproximadamente U$S 100, mientras que el valor normal es de U$S 70

¿Como se componen los ingresos de las líneas aéreas?	
Conceptos de los ingresos	U$S
Check in de dos valijas	30
Precio del pasaje por pasajero	**20**
Cargo por tarjeta de crédito	6
Subsidio de vuelos más caros	5,5
Embarque con prioridad	4
Una botella de agua	3,5
Ingresos por publicidad	1
Total del ingreso por pasajero	**70**

Total del costo por pasajero	U$S	%
Paga el pasajero	20	29%
Ingresos no tradicionales	50	71%
Total del costo	70	100%

No podemos dejar de señalar, la gran cantidad de quejas, que este sistema de management provoca en los clientes. Otros como Southwest, tiene menor nivel de disgusto en los pasajeros, aunque no es el Edén.

Otro ejemplo en Argentina, es el Club de Lectores, La Nación, esta es una tarjeta de beneficios, que para poseerla requiere suscribirse a una publicación de la editorial. ¿Qué es gratis? ¿El beneficio o la suscripción?

Como diseñar una empresa que satisfaga a sus clientes

El trato que una empresa brinda a sus clientes

El diseño de una empresa está definido en el trato que una empresa le brinda a su cliente.

Si reconoce su inteligencia y lo respeta en términos ambientales, emocionales y estéticos, probablemente logrará un buen diseño.

Recientemente en una investigación realizada, se comprobó que a un cliente le cuesta en promedio 3 días, de una dedicación no menor a 82 minutos por día, comunicarse con una empresa multinacional en Argentina, y en el 78 % de los casos, no logra sus objetivos.

Funcionarios de varias empresas informaron que en su opinión ello se debe a los "call center" globales instalados en Centroamérica, por razones de costos de operación. Otra de las razones es que la comunicación entre los centros de atención y las plantas, no es óptima, por lo cual muchas veces la información que brindan los "call" es errónea.

En ninguna de estas empresas, la auditoría interna controla el funcionamiento de los centros de atención al cliente.[19]

[19] Investigación llevada a cabo en 2008, en Buenos Aires, sobre 31 empresas multinacionales, sobre el nivel de satisfacción del cliente, por DAP Consulting en colaboración con Biassco Consultores.-

El diseño de la empresa debe integrar a los diferentes sectores.

El diseño debe integrar toda la organización. Se debe fomentar la creatividad, la innovación y la satisfacción del cliente como valores principales.

Es fundamental que se recompense a sectores generalmente enfrentados, como marketing y operaciones, si logran dejar de lado sus intereses sectoriales.

Uno de los campos de batalla, normalmente lo constituyen los presupuestos.

Los principales de cada área discuten fuertemente los presupuestos asignados y visualizan como un triunfo el aumento que consiguen y como una derrota los que no obtienen.

No comprenden que la empresa es una sola y que de nada sirven los recursos que se utilizan en marketing si faltan los recursos indispensables en operaciones.

Un remedio adecuado para esto es luego de lograr consenso entre todos los responsables, rotarlos para que marketing deba administrar los recursos de operaciones y operaciones los de administración. Así logran comprender que la empresa es una sola, integrada y visualizada como una entidad, tal como lo hace el cliente.

El diseño de la empresa es un compromiso de largo plazo

El proceso de diseño es un compromiso de largo plazo que exige pensar en cómo afectará a todo lo que esté en contacto con el cliente; desde el producto hasta el packaging, pasando por el marketing, el área minorista y la experiencia de postventa.

En Argentina, en años pasados se actualizó la Ley de Defensa del Consumidor, estableciendo en el caso de servicios de prestación continua que el cliente podría solicitar la baja, por el mismo método que se está previsto para el alta, esto es por teléfono o por email.

En una investigación realizada, en Buenos Aires, ninguna de las empresas consultadas admite bajas por teléfono o por email, y en la mayoría cuando el cliente lo solicita se le imponen cargas o trámites, extraordinarios.[20]

Cuando se les solicita a los gerentes responsables del área que expliquen el motivo de esta inobservancia de la ley, aducen: "que no lo sabían", pese a que figura por exigencia legal en las facturas que emite la empresa, "que los legisladores no saben cómo se maneja el tema" y "que la empresa capacita a los empleados, pero que no hay manera de que aprendan".

Otro de los detalles que se advierte, en que en el 95 % de los casos, no está a disposición directa del cliente, el libro de quejas, sino que los atiende una persona que los interroga por el motivo de la queja y cómo será esta expresada. Esto está expresamente prohibido por la ley.

Es previsible que se fracase en el diseño, no que se fracase por no diseñar

Es necesario que las empresas comprendan la importancia que tiene para la rentabilidad, la satisfacción del cliente.

Pero cómo no lo comprenden, no se preocupan en capacitar a los gerentes, en la práctica de la satisfacción.

Los modelos mentales, el juego gano – pierdes, la falsa concepción de que dinero es valor, la concepción del jefe como controlador en vez de facilitador, son las razones subyacentes para la falta de implementación de los programas de satisfacción.

[20] Investigación llevada a cabo en 2008, en Buenos Aires, sobre 31 empresas multinacionales, sobre el nivel de satisfacción del cliente, por DAP Consulting en colaboración con Biassco Consultores.-

Todas las empresas pregonan que buscan la satisfacción del cliente, pero luego en los programas de reducción de costos, incorporan los programas informáticos de atención de llamados y rápidamente se llega a la hora de demora en la recepción de un llamado en un call.

Pero esto no es grave, lo muy grave es que nadie se entera en la empresa, porque el CEO es alguien muy importante que no se puede ocupar de controlar como se atiende al cliente. Pero más grave aún es que nadie tiene la obligación de controlar como se atiende al cliente. Cuando esto ocurre, el CEO no está capacitado para ocupar su puesto.

Cuando se trabaja en diseño organizacional no se puede ignorar la importancia que tienen las pequeñas cosas.

En el último trabajo de la Sloan School, se advierte que ¾ partes de las iniciativas de cambio fracasan antes de empezar y que, en los casos de reingeniería, la ½ de los casos se detienen sin que los responsables se den cuenta y que luego, simplemente, deciden que lo que está detenido siga en ese estado.[21]

Esto es lo que NO se puede permitir en el diseño de la organización. La responsabilidad por el compromiso debe ser de los principales de la compañía.

El diseño debe personalizar la solución

Muchos malinterpretan el concepto y creen que el diseño organizacional es una receta. Algo que se aprende y se aplica en todos los casos.
Lamentablemente no es tan simple.

[21] Peter Senge, La Danza del Cambio, Editorial Gránica, Barcelona, 2002

Se debe comenzar por comprender que quienes atienden al cliente son personas y que como tales, se emocionan, son creativos, deben estar motivados y fundamentalmente, reaccionan con el cliente, tal como perciben que son tratados.
Trate Ud. mal a un empleado, en su opinión, y logrará que trate mal a sus clientes.

No lo escuche y no escuchará.

Discuta con él, háblele con gritos, bríndele desplantes y ésta será la mejor manera de crear un mal empleado.

Pero ahora, supongamos que no es éste el caso, entonces debemos capacitar a nuestro empleado, porque deberá tratar con personas, que quizás lo traten mal.

Deben entender nuestros empleados que la mejor victoria, es lograr que un cliente furioso, comprenda que nosotros lo estamos tratando de ayudar.

Por supuesto, debemos ser creíbles para los clientes, por lo tanto no debemos asumir a priori la defensa a ultranza de la empresa, tampoco debemos permitir que se acuse a nuestros compañeros, quizás injustamente.

Mediante el diseño, la solución a un problema será diferente en cada caso.

Hacer lo mismo que los competidores, no es la respuesta, La conexión con el cliente debe ser única y no basada en una fórmula.[22]

No transfiera sus responsabilidades

Nunca pregunta a los clientes sobre el futuro. El cliente no sabe que deseará mañana. En realidad, tampoco a veces sabe que desea hoy. Pero lo que, si sabe, es cuál es la percepción negativa y cuál es la percepción positiva, sobre el producto.

[22] Carl Sewell, Customers for Life, DoubleDay, New York, 2002

Esta es la información que necesitamos, pero el cliente, pocas veces se lo comenta al prestador del servicio o al vendedor del bien. Lo comenta a sus relaciones, cuando la percepción es mala.

Hay que preguntar a los clientes sobre sus aspiraciones y el diseño debe dar vida a esas historias soñadas.

Es una práctica común en las empresas japonesas, que los ejecutivos destinen un día al año a vivirlo en compañía de sus clientes. Esta vida en común es más poderosa que la mejor investigación de mercado, porque consiste en una experiencia y esta nos brinda conciencia de lo que necesita el cliente.

Veamos un ejemplo: supongamos que una fábrica de automóviles, desea conocer sobre una nueva versión de una rural. Entonces se asigna a un alto ejecutivo, para que durante varios días, con la rural, se convierta en el chofer de la esposa de un cliente, con varios niños y viva con ellos, los lleve al colegio, los lleve al club, luego al profesor de guitarra y finalmente a la clase de artes marciales. Más tarde, de regreso en la oficina, cuando el equipo de diseño está trabajando en la modificación del baúl de la rural, el ejecutivo será un eficaz transmisor de las necesidades del cliente, al resto del equipo.

¿Es importante el precio – II?

Alguien poco avispado, con buena memoria, puede recordar que páginas atrás fue tratado este tema. Pero, en ese tratamiento no se trató lo que debemos tratar ahora, que es el proceso o la decisión, de fijar los precios, ya sea gratuito o a una determinada dimensión monetaria.

Un viejo profesor de mercadotecnia, en México[23], siempre recordaba que cuando comenzó a trabajar, le asombraba comprobar que las empresas se equivocaban groseramente al contratar a quienes debían asumir la responsabilidad de fijar los precios. Algunas contrataban a un contador, que calculaba el costo y le sumaba un porcentaje de beneficio. Otras contrataban a un investigar de mercado que trataba de determinar qué precio deseaba pagar el cliente. En otras los precios los fijaba el dueño o el gerente general, simplemente porque era el funcionario de mayor autoridad. En las menos, que eran las exitosas, los precios los fijaban personas que conocían profundamente el comportamiento del cliente en situación de compra.

Hemos elegido este tema para cerrar este trabajo, que como todos los de nuestra consultora, tiene como objetivo, brindar al lector, pautas de acción concretas, que pueda aplicarlas en su empresa, apenas concluya la lectura.

El estudio del comportamiento del consumidor, es una disciplina que ha tomado gran auge en los últimos 10 años, debido a que cada vez es más importante tomar buenas decisiones en esta disciplina que se ha convertido en un área crítica en la administración estratégica de las organizaciones, denominada economía del comportamiento.[24]

El pionero en estos tipos de estudios ha sido Cris Argyris, el cual demostró su famosa teoría que una persona, piensa algo, dice otra cosa y finalmente ejecuta otra diferente a las dos anteriores.[25]

Muchos de estos conceptos, veremos que tienden a descubrir los procesos subyacentes en muchas de las decisiones que se toman todos los días, por personas capaces, de

[23] Pablo Emilio Monasterio Del Carril, Cátedra de Mercadotecnia, Universidad de Monterrey, México, 1985 – Apuntes de clases

[24] Dan Ariely, Predictibly Irracional: The Hidden Forces that Shape our Decisions, Harper Collins, New York, 2008

[25] C. Argyris, Reasoning, Learning and Action: Individual and Organizacional, San Francisco, Jossey Bass, 1982

excelente reputación profesional y que creen ser objetivas y racionales en su forma de actuar y decidir. Por ejemplo: ¿Por qué se oponen a un aumento de costos del 10 por ciento en un proyecto de U$S 1 millón, pero no cuestionan un desvío del 1 por ciento en un presupuesto de U$S 10 millones, aun cuando la cifra, en cuestión, es la misma?

Simplemente porque su modelo mental, dice que 10 % es muy importante y que 1 % es no significativo.

La decisión es irracional y el punto, es que la fijación de precios debe tener en cuenta conductas irracionales, porque los clientes deciden irracionalmente, cuando compran.

Pautas de comportamiento a seguir en el proceso de fijación de precios

Sin espacio definido, no se puede fijar el precio de un producto nuevo

Al vender un producto nuevo, aun cuando no exista nada similar en el mercado, las empresas deberían compararlo con algo que el cliente conozca.

Esto se basa en dos razones: 1) sin esa comparación el producto nuevo no está definido en la mente del cliente y así le cuesta asignarle valor 2) los compradores son animales de costumbre y les cuesta tomar decisiones.

Cuando decidimos comprar algo muy pocas veces efectuamos un proceso racional de costo beneficio y evaluación de la inversión, aún en compras de valores muy importantes. Normalmente nos basamos en comparaciones con situaciones pasadas, repitiendo o evitando experiencias.

No se deben efectuar apelaciones racionales

Una investigación, llevada a cabo por los fabricantes de TiVo, la marca líder en EE.UU. del digital video recorder o DVR, demostró que los compradores, deciden en base a los

siguientes atributos: 1) impresiones pasadas; 2) colores y apariencia; 3) marca usada por el grupo de referencia.

Consecuentemente, luego del lanzamiento que no fue muy bueno, se cambió la apelación, en base a las conclusiones de la investigación y se dispararon las ventas. [26]

Si en las empresas aspiran a entender cómo toma decisiones la gente sobre sus productos, deben tener en cuenta estos procesos de decisión.[27]

Es necesario definir el nivel de precio claramente

Para el caso anterior imaginemos dos hipótesis. En la primera, TiVo se compara con una videocasetera (VCR) cuyo valor es de U$S 200. En la segunda se lo compara con una computadora que cuesta U$S 1000. Ahora imagina que en ambas hipótesis, el precio de lanzamiento es de U$S 500.

En la primera hipótesis, la gente sentirá furia y no lo comprará; en cambio en la segunda pensará que es un buen negocio.

Esta es la razón por la que el principio de relatividad es tan importante para los nuevos productos. A las personas les cuesta mucho calcular el valor real de los bienes y servicios.

La comparación define el producto

La comparación permite que los consumidores definan el producto y reconozcan su necesidad o decidan no reconocerla. En el caso de Apple, se lanzó el iPhone, a un precio de U$S 600 y de inmediato se lo bajó a U$S 400.

---

[26] Rubén Rojas Breu, Investigaciones en Publicidad, MIT Sloan Management Review, 2008

[27] Basado en una clase de Dan Ariely, tomada por Alden H. Hayashi, en el MIT.

Dan Ariely nació en los EE.UU., pero se crió en Israel, donde estudió Psicología. Obtuvo un Doctorado en Psicología Cognitiva en la Universidad de Carolina del Norte y un Doctorado en Administración de Empresas en la Escuela de Negocios Fuqua de la Universidad Duke. Se desempeña como profesor de economía del comportamiento en el MIT

Esto provocó una avalancha de ventas, que generó escasez y fue necesario vender con entrega diferida, en el lanzamiento.

La pregunta del consumidor potencial era: ¿Cuál es el precio de comparación?

Y surgía la respuesta de U$S 600, con lo cual la compra se asociaba con una ganancia de U$S 200 o sea un 50 % del precio pagado. ¡Esto es muy importante, aunque sea falso!

Si se hubiera largado la venta en U$S 400, mucha gente se habría preguntado: ¿Lo vale en realidad? Hoy se vende a U$S 200, pero la gente sigue recordando precios mucho más altos.

Nunca se debe alentar la venta con un precio inicial bajo o gratuito

Es muy difícil entender el valor de un producto o servicio, incluso después de haberlos usado. Por ejemplo: ¿Qué valor tiene el correo electrónico? No cabe duda de que, si algo es gratis, la gente empezará a usarlo.

Sin embargo, es muy difícil establecer la relación entre la utilidad y el dinero. Nunca nadie dirá: ¡Esto es muy bueno, estoy dispuesto a pagar U$S 20 por mes por el servicio!

Dirá lo contrario: ¿Lo use gratis durante mucho tiempo y ahora quieren cobrarlo? ¡No me interesa!

Cinemark en Argentina, no puede salir de una estrategia de ventas con promociones, lo cual disminuye sensiblemente su facturación por butaca, comparada esta plaza con otras de América Latina.

En cambio, Village ha logrado erradicar las promociones en su centro de Recoleta, el cual se consolida como la plaza multicine, de mayor ratio facturación por butaca, de todo el país.

El precio es una característica del producto

Esto está corroborado por muchas investigaciones, en variados lugares geográficos y a través de varias épocas. Por lo tanto, todos hacemos deducciones generales sobre el producto a partir de su precio. Si algo es barato, esperamos que sea barato y lo sorprendente es que hasta lo experimentamos como barato.

Una investigación efectuada en analgésicos baratos lo comprueba.[28]

Se les dieron analgésicos a dos grupos de personas, diciendo al primer grupo que eran baratos y al segundo que eran caros. Se repitió la experiencia 6 veces, en un plazo de 3 meses. Los resultados fueron coherentes.

En todos los casos, los primeros grupos dijeron sentir mayor alivio, que los segundos, pese a que en ambos casos, los analgésicos eran los mismos.

Si se consigue un producto muy barato comparado con sus similares, cada vez que suceda algo malo, se justificará diciendo: ¡Era barato! Entonces prestará más atención a las imperfecciones y convertirá toda la experiencia en una profecía auto - cumplida.

Ocurre exactamente lo contrario en los casos de productos de status.

En una universidad costaba vender un curso de posgrado a un precio levemente alto para el mercado, pero al duplicar el precio y asignar becas por un 25 %; se agotaron las vacantes.

[28] Investigación controlada por DAP Consulting, en el año 2007, en Gran Buenos Aires, para un laboratorio de genéricos, para un producto de venta libre, controlado por Ministerio de Salud.

Al fijar el precio las empresas posicionan el producto

Es muy importante aprovechar los brincos de abstracción en forma positiva y por lo tanto, el precio puede hablar muy bien del producto, generando sensaciones tal como hemos visto en los puntos anteriores.

La moderna comunicación trata de condensar los mensajes, generando lo que se ha dado en llamar impactos, o sea atributos con un importante significante, que permite generar imágenes en la mente del eventual consumidor.

¿Cuál es el impacto que la empresa desea generar en sus eventuales demandantes?

Este es uno de los interrogantes que debe dilucidar, quien fija los precios, antes de tomar la decisión. ¿Apple cometió un error al fijar el precio del iPhone en U$S 600 o fue una brillante táctica de marketing?

La gran disyuntiva es muchas o pocas opciones

¿Pocos productos o muchos, con variantes? Una empresa que vende píldoras anticonceptivas, en países del tercer mundo, tuvo muy poco éxito con uno de sus productos y tomó la decisión de lanzar otro. Más caro, con un nombre que sonaba americano y con mejor packaging, pero sin retirar el anterior.

El segundo se vendió mejor y con el tiempo, ayudó a subir las ventas de la primera píldora, porque le prestó prestigio, entre la clase social media baja, dado que era la que utilizaba la clase social media alta.

Cuando el producto está solo en el mercado, a los consumidores les resulta difícil evaluarlo y por consiguiente menos gente los compra.

En Argentina, en la década del ´90, llegaron a los supermercados las segundas marcas, para quedarse y hoy el mercado se ha estratificado, sin que las primeras marcas hayan desaparecido tal como se pronosticaba.

Las prepagas de medicina, en general, en Argentina, se estratifican generando diferentes planes que satisfacen a segmentos específicos, si bien todos se amparan en la marca genérica, que brinda la confianza y la seguridad.

Otro ejemplo, son las universidades privadas, que constantemente amplían el mercado al que asisten, generando nuevas carreras universitarias y aún terciaras, con los títulos intermedios.

No obstante, los ejemplos anteriores, es necesario controlar que cada opción de la oferta, cuente con un segmento de mercado que le dé su razón de ser, puesto que, de lo contrario, al no ser suficientemente diferente, confunde a los clientes. No debemos olvidar que cliente confundido, es presa fácil de la competencia. Aquí encontramos la disyuntiva: ¿Muchas o pocas opciones?

En una investigación, realizada en la Ciudad de Buenos Aires, se ubicó en un supermercado, en una sucursal una góndola con 6 mermeladas y en otro una góndola con 24 mermeladas. Para asegurar la concurrencia, en ambos supermercados, se ubicaron promotoras de soporte, que a los interesados les regalaban cupones, que permitían revisar las góndolas y encontrar, con el número del cupón, muestra gratis, que llevaban de regalo, entregando el cupón en las cajas al salir.

Finalmente se obtuvieron los siguientes resultados: en general la gente se sentía más atraída, por la góndola de 24 mermeladas, por mayor surtido, por más color, por más actividad, que en la góndola de sólo 6.

Pero luego en la caja, sorprendentemente, de los que habían visto la góndola de 6 mermeladas, llevaron producto el 37 %, mientras que de los que habían visto la góndola de 24 mermeladas, sólo llevaron productos el 12 %.

Se repitió la experiencia con resultados similares.[29] Evidentemente, las mermeladas no son productos complejos de comprar, pero evidentemente, 24 resultaron una cantidad excesiva de opción.

Esto enseña que debe experimentarse en el mercado con pruebas piloto, las opciones que se ofrecen a los clientes, y la empresa debe estar segura de que está ampliando el mercado y no que lo está reduciendo, porque genera brechas cognitivas.

Tampoco debemos confundirnos, cuando el cliente va al supermercado con la mermelada en la lista, sean 6 o 24, la compra. El problema ocurre con la compra espontánea, que es la más importante.

Este es el primer factor para considerar.

El segundo es la cantidad de esfuerzo que se requiere para elegir. A nadie la mermelada lo apasiona de tal manera que se desvela por elegirla. Si la elección es compleja, la descarta y listo. -

[29] Investigación realizada en 1994 por Odacesa Consultores, en el Supermercado Norte de Paternal y Flores.

Conclusiones

Es importante que la persona encargada de fijar los precios recuerde algunos aspectos básicos que sin embargo se suelen olvidar.

1. Los compradores son personas que no deciden mediante un proceso racional.
2. No es posible utilizar un algoritmo para fijar los precios.
3. Las ventas son el efecto que produce la filosofía que se utiliza para fijar los precios.
4. Es muy importante conocer el proceso que sigue el comprador para fijar eficazmente los precios.
5. No se debe someter a los potenciales compradores a un complejo proceso de evaluación de las ofertas.
6. Es fundamental el diseño del punto de venta.
7. El precio es muy importante, pero no lo es todo [30]

[30] Egil Myklebust, Chairman of the Board, S.A.S.

Resumen del presente trabajo

Como todos los trabajos del autor, el objetivo es que, si el lector invierte unos minutos en la lectura, obtenga dividendos, aplicando los conceptos en su próximo día de trabajo. Esto provoca, quizás, una sensación de que se tocan muchos temas, sin efectuar un tratamiento exhaustivo de los mismos. En realidad, se sigue la vieja técnica de los maestros de los talleres de la antigüedad, quienes decían “haz esto o aquello”, sin explicar a fondo el porqué, dejando esta tarea para la comparación de los resultados, que arrojan distintos métodos.

Este trabajo se encuentra incluido en la temática que ha frecuentado el autor en los últimos años: la generación del valor. Dentro de esta temática, la tesis que sostiene es que el mismo se genera en el mundo real que, en valor, en gran medida radica en la vinculación con el cliente. En este caso, trabajo en el logro de la percepción positiva, que se produce en el cliente, cuando el producto satisface las expectativas, evento que se traduce como “me satisface”.

Se mencionan algunos de los motivos que provocan la pérdida de control del nivel de satisfacción, para luego comentar como se puede implementar un método que equilibre la eficiencia con la calidad.

Luego se recuerda la importancia de los factores críticos de éxito, los cuales muchas veces son trágicamente olvidados. En esta parte del trabajo, que es una de las más importantes, se informa del resultado de una investigación realizada en Argentina, que demuestra que los factores, son más apreciados de lo que se podría suponer.

A continuación, se enfrenta uno de los principales escollos que se deben evitar en la dirección de empresas, estos son los paradigmas, que aunque a veces nos permiten triunfar, luego corremos el riesgo de que se conviertan en nuestra perdición.

Cada aspecto troncal del trabajo, se resumen en una conclusión, que facilita apreciar la visión que plantea el autor.

No se omite el tratamiento de los productos sin precio, el cual indudablemente es el tema más importante del marketing moderno.

Luego de enunciar los problemas más candentes, se aborda el diseño de una empresa destinada a satisfacer a los clientes.

Se destaca la importancia del compromiso y se vuelva en una nueva vuelta de tuerca, al tema de los precios.

Pero ahora, detallando algunos aspectos novedosos del proceso de fijación de precios, que es el que provoca el nivel de ventas que luego sobrevendrá.

CONGRESO NEGOCIOS 2011

INSTITUTO TECNOLOGICO DE MONTERREY

CAMPUS CENTRAL DE VERACRUZ

La negociación en diez pasos

DR. CP y LA Obdulio Durán - Argentina

Expositor Dr. C.P. Juan Fernando de La Cruz y La Serna

AREA TEMATICA: MANAGEMENT

VERACRUZ - MEXICO

18 y 19 MARZO 2011

HOTEL HOLIDAY INN – AUDITORIO CENTRAL

Primer punto: Introducción a La Negociación

La negociación muchos suponen que es una disciplina blanda, pero en realidad es una disciplina dura, tan dura como lo son las artes marciales, puesto que como ellas, supone un largo entrenamiento, sujetarse a un duro rigor y tratar de vencer al contendiente, a quien jamás debe verse como un enemigo.

Jack Welch de la GE, sostenía que el éxito era lograr dar un conjunto de pasos, de los cuales el primero consiste en ver la realidad, pero la realidad, tal como es y no como nosotros queremos que sea.[31]

En un conflicto, o en la etapa previa, la discusión, siempre existen dos visiones enfrentadas, que muchas veces son genuinas ambas, lo cual supone que alguna es errónea.

Pero es muy difícil para los seres humanos admitir los errores. Aún en las discusiones, con los seres queridos, la esposa, los hijos, los padres. Parece ser que una de las frases más difíciles de pronunciar es: me equivoqué.

Pero en una negociación, admitir los errores, es en muchos casos, la única forma de llegar a una solución. Supongamos que estamos discutiendo el color de un gato que pasó corriendo. Yo estoy solo y mi contendiente, está con varios amigos. El sostiene que el gato es negro y yo estoy seguro de que el gato es blanco.

El coteja con sus amigos, el color y todos le confirman que es negro, por lo tanto, insiste en que el color del gato que pasó es negro.

Yo estoy seguro de que era blanco. ¿Pero… no es posible que me haya equivocado?

Si así fuera, nunca llegaríamos a una solución, para el diferendo con mi contendiente porque está seguro de que el gato era negro, porque se lo ratifican sus amigos.

Yo, estoy seguro, que era blanco, pero no tengo quien me lo ratifique, por lo tanto, es posible que me haya equivocado. Si no admito esta posibilidad, en realidad, yo no estoy

[31] Jack Welch, según la Revista Fortune ha sido el manager más exitoso del siglo XX. Fue designado CEO de la GE, en 1981, a los 45 años, convirtiéndose en el gran ejecutivo, más joven de la historia, en la empresa que fundó Thomas Alva Edison.

discutiendo de qué color es el gato, sino que estoy discutiendo que los demás deben admitir mi opinión, aunque sea errónea.

Entonces la discusión, deja de tener lógica.

Según el RAE, discutir significa contender y alegar razones, contra el parecer de alguien. Y una discusión es el análisis y la comparación de los resultados de una investigación, a la luz de otros existentes o posibles.

Entonces, es ineludible, analizar la posibilidad de estar equivocados, si somos razonables.

¿Pero, lo será el contendiente? Ahora bien, negociar es obtener información sobre la otra parte.

Un buen negociador, nunca se deja llevar por las emociones, jamás deja que la otra parte adivine que piensa. Jamás deja que los demás controlen los acontecimientos.

Pues bien, los admitir los errores, nos puede brindar información.

Si yo asumo, que quizás me haya equivocado, no estoy diciendo que me haya equivocado, no me estoy poniendo en una situación vulnerable. Simplemente, estoy razonando.

Pero mi contendiente, debe tomar una decisión, yo demuestro que soy razonable, entonces: ¿Qué demuestra él? Si adopta la agresión como conducta y pretende convertir mi razonabilidad, en triunfo, ya descubre su juego y entonces, sé que no puedo confiar en una solución justa ni adecuada, y que no está tratando de lograr un equilibrio en la situación. ¡Obtuve información!

El primer paso es aprender a negociar conmigo mismo.

Segundo punto: Entender la Negociación[32]

Imaginemos la siguiente situación. Estamos en Río de Janeiro, almorzando con un amigo, en un hermoso día, en un restaurante muy selecto, en la terraza, con vista a la bahía. Entonces, se nos acerca, un matrimonio, con apariencia distinguida, de buen porte ambos, que nos dicen: Nosotros estamos muy agradecidos a la vida, hemos cumplido 50 años de casados y hace mucho, nos juramos que si llegábamos a cumplir esta meta, a la primera pareja de hombres, que almorzaran a nuestro lado, en este día,

[32] Michael Gibbs, Negotiation, HSM; World Negotiation Forum 2011

en este restaurante, les regalaríamos este maletín con U$S 100.000, con dos condiciones, que les diremos, si Ud. aceptan nuestro trato.

Imaginen que Uds. aceptan el trato y entonces el matrimonio, les dice: 1) primera condición, deben decidir y decirnos, como dividirán el monto que reciban y 2) segunda condición, deben hacerlo en 5 minutos.

Yo que creo en la justicia, le digo a mi amigo: ¡Dividamos el monto en 2 partes iguales!

Él me contesta, luego de pensar unos minutos: ¡No estoy de acuerdo, quiero 70 % para mí y te dejo 30 % para ti!

¿Qué debería decidir yo? El tiempo vuela y si no decidimos en los 5 minutos, perdemos todo. Si creo en la "teoría psicológica de la justicia", debería negarme y ambos perderíamos la oportunidad. No obstante, para los que creen en la teoría, es mucho mejor perder todo ambos, que recibir algo injusto. Los buenos negociadores no creen en esta teoría.

Si creo en la teoría del MAAN – Mejor Alternativa de Acuerdo Negociado, tendría varias opciones:[33]

a) La primera es aceptar la propuesta de mi amigo, porque el tiempo se agota y hace minutos yo no contaba con nada y ahora, si acepto gano U$S 30.000, lo cual es mucho más que nada.
b) La segunda, era antes de efectuar mi oferta y consiste en definir con quién debo negociar.

Realmente, cuando yo efectué la oferta, me estaba equivocando, porque la efectué a una persona, con la que no estaba negociando.

<u>Se negocia con quien controla los recursos o recibe los beneficios.</u>

Y quienes controlan los recursos es la pareja de ancianos y no mi amigo. Ellos definen que son U$S 100.000 y que debemos decidir en 5 minutos. Por lo tanto, están imponiendo las condiciones.

Puedo invitarlos a sentarse un buen rato, y que nos expliquen en detalle por que hacen esto y cuánto tienen en el maletín y porque nos ofrecen $ 100.000 y no $ 150.000, por ejemplo. También puedo conocer si la oferta es inflexible o puede ser modificada.

[33] Michael Gibbs, Negotiation, HSM; World Negotiation Forum 2011

En la conversación, quizás sepa también, que tan necesitado está mi amigo del dinero, y cuanto es su suma crítica.

E l segundo paso es saber con quién, nos conviene negociar.

Tercer punto: El ideal es que el otro desee hacer, aquello que aborrece [34]

Cuando dos personas negocian, en el fondo cada uno trata que el otro, cambie su manera de pensar para adecuarse al gusto o deseo, de su contendiente.

Para hacer algo, desde ir al cine o jugar tenis, las personas requieren de 3 elementos que se deben conjugar: motivación, habilidad y el disparador.

Supongamos que Ud. ha decidido ir a jugar tenis, al club este fin de semana. Este deseo ha surgido de ver que, en el último trimestre, en el cual ha tenido una carga inusual de trabajo y dejó de jugar tenis, ha aumentado 5 kgs. su peso corporal. Esto lo motiva a volver a hacer actividad física.

Ud. juega tenis, desde que era un adolescente y por lo tanto, domina el juego y obtiene placer de practicarlo. Ud. posee la habilidad requerida.

Finalmente, le ha llegado una carta del club, notificándole que dentro de un trimestre, se jugará un campeonato interno, para seleccionar los jugadores que representarán al club en el próximo torneo federal. Este es el disparador.

En esta discusión entre su espíritu deportivo y la tentación de ser un holgazán, ha triunfado el primero, simplemente porque logró los 3 elementos.

El tercer paso es contar con los recursos necesarios para triunfar en la disputa.

PROCEDIMIENTOS PARA UNA NEGOCIACION EFICAZ

Cuarto punto: Establecimiento del objeto de la negociación

Al inicio de una negociación se debe asegurar que el objeto de la negociación esté definido en forma objetiva y que ambos partícipes estén de acuerdo en cuál es el objeto de esta.

Es conveniente revisar que ninguno de los negociadores esté involucrado emocionalmente en lograr una determinada solución.

[34] Ben John Fogg, HSM, World Negotiation Forum 2011

Se debe establecer el punto de vista de cada parte, en forma clara, precisa y sin producir alegatos, ni introducir aspectos subjetivos. Es conveniente, que se escriban los aspectos en los que las partes difieren y cuales son aquellos en que concuerdan.

Es importante, recordar que no se pueden negociar emociones.

Asimismo, se considera prudente, establecer que el objetivo de ambas partes, es encontrar la solución que satisfaga de mejor manera, a las partes en conflicto.

El cuarto paso es saber qué es lo que se está negociando

Quinto punto: Establecimiento de los intereses en juego

Cada parte debe conocer, establecer y escribir, cuáles son los intereses que están en juego. Es decir que le interesa obtener, que le interesa no perder y cuáles son los de su contendiente.

Ambas partes, una vez que obtienen, este conocimiento, deben suministrarlo a la otra.

En muchas negociaciones, frustradas se ha verificado que las partes no conocían que intereses estaban en juego, por parte de su contendiente y tampoco, a veces, por ellos mismos.

Es muy importante, que las partes logren consenso en que el conflicto, no es entre ellos, sino entre sus respectivos intereses.

El quinto paso es saber cuál es el conflicto

Sexto punto: Establecer los valores transables

Los seres humanos no suelen percatarse de que la solución, los intereses y los valores utilizados para negociar, son elementos diferentes, autónomos y a veces cambiantes, con el paso del tiempo. No todo es blanco o negro, existen los matices y los colores.

Es necesario que hagamos una lista de todos los elementos valiosos o no, con los que contamos para efectuar tratos y se la hagamos conocer a la contraparte.

Por ejemplo, una constructora, que poseía un terreno en una zona muy valiosa, necesitaba de aires y luz, para sus ventanas del ala sur, donde se encontraba en un pequeño terreno, una pequeña parroquia, muy humilde.

Sus representantes trataron de comprar el terreno, pero fueron rechazados, en forma airada todos sus intentos, bajo el argumento de que no se puede ”comprar la casa de Dios”.

Llevado el caso a negociadores profesionales, estos concurrieron a la parroquia, tomaron conocimiento de las actividades de bien público que se desarrollaban y en algún momento, participaron en reuniones comunitarias, donde reclamaron el aumento de los beneficios a la sociedad.

Cuando los parroquianos, dijeron que no poseían medios, los negociados replicaron que aceptaran la ayuda de Dios. Atónitos, los asistentes, preguntaron por qué les decían esto, a lo que los negociadores, respondieron contándoles el cuento del isleño.

Una vez, en el Delta, ocurrió una inundación muy grande y un isleño muy creyente, se subió el techo de su casa y así salvó la vida. Agradeció a Dios su ayuda y le pidió que lo rescatase de allí.

A la tarde pasaron los bomberos, con un bote y le ofrecieron ayuda, a lo cual el isleño, respondió que no: ¡Dios me ayudará, les dijo!

Al día siguiente, pasó Prefectura con una lancha y le ofrecieron ayuda, a lo cual se negó: ¡Dios me ayudará, les dijo!

Mientras tanto, la inundación seguía creciendo, pero la fe del hombre no disminuía.

Cuando el agua, ya le llegaba al cuello, pasó un vecino, con un gomón y le ofreció llevarlo, pero se volvió a negar: ¡Dios me ayudará, le dijo!

Así, el hombre murió ahogado y por ser muy creyente, fue al cielo.

Al llegar, pidió hablar con Dios y una vez en su presencia, le dijo:

¿Dios mío, porque no atendiste mis pedidos de ayuda y no me ayudaste!

Dios, con su infinita paciencia, le respondió:

¿Qué más podía hacer? ¡Te envié los bomberos, la prefectura y al vecino!

Los parroquianos, atónitos, tardaron en responder y finalmente preguntaron:

¿Cuándo no hemos escuchado a Dios, nosotros?

Los negociadores, entonces respondieron: En ocasión de la visita de la constructora.

No hace falta venderles el inmueble, sino que a ellos les basta con los derechos de construcción en altura, o sea la obligación de no hacer.

El cura, dijo apenado: “nos vendría muy bien el dinero, pero no nos pagarán porque nos comprometamos a no construir en altura, si ellos saben que nunca lo haremos, aunque no nos paguen, pero no me opongo a que lo conversen”.

Finalmente, la iglesia se obligó a no construir en altura y la constructora pagó por los derechos, el 90% del valor del terreno.

De esta manera, se logró un acuerdo, mediante el cual una parte cedió algo que para ella no tenía valor y la otra parte obtuvo algo que para ella tenía mucho valor. [35]

El sexto paso es saber que necesita la otra parte y con que contamos

El séptimo punto: Asegurar la negociación

Cuando conocemos que necesita la otra parte y que necesitamos nosotros, así como con que cuentan las partes, es necesario ratificar la negociación.

Esto consiste en asegurarnos, que la esencia de la negociación no es una pasión, es decir que tendría posibilidades de ser logrado un acuerdo objetivo.

Por ejemplo, si en el caso anterior, el cura hubiera dicho, no quiero negociar, porque la religión no debe contaminarse con el dinero, entonces lo más apropiado para los negociadores, sería retirarse del tema. No tiene sentido continuar, porque se está frente al isleño, refugiado en su techo.

Cada negociador debe entablar un diálogo sincero con su comitente y establecer, que condiciones son negociables y en qué condiciones se puede avanzar.

El séptimo paso es saber que el laberinto tiene salida, aunque no la conozcamos.

El octavo punto: Preparar paquetes de valores y varias opciones

Una vez que conocemos los intereses que animan a la contraparte y cuáles son los valores con los que contamos, es necesario que preparemos con mucho cuidado nuestra oferta.

Nunca nuestra oferta debe ser algo inflexible, rígido a lo cual nuestro contendiente pueda decir: si o no. No debemos preparar el rechazo de la oferta, sino que debemos construir la aceptación.

La mejor manera de lograr esto es que ambas partes, trabajen en la construcción del acuerdo.

Recordemos como preparó Apple, la venta de su IPhone.

Cuando inicialmente lo lanzó al mercado fijó su precio en U$S 600, pero puso a la venta muy pocas unidades, que rápidamente se agotaron y a la semana, lo rebajó a U$S 400.

[35] El citado es un caso real. Dap Consulting fue la consultora actuante y la acción se desarrolló en Buenos Aires, en noviembre de1971.-

Entonces, la oferta fue irresistible, un descuento de U$S 200, era mayor que el precio de la mayoría de los celulares en oferta. Las ventas se dispararon y nadie discutió el precio, que realmente era caro. Los especialistas, antes del lanzamiento pronosticaron un precio de U$S 250.[36]

En la preparación del paquete de oferta, debemos combinar valores de nuestra propiedad que satisfagan los intereses de nuestra contraparte.

Cuando los ofrecemos, debemos solicitar que no evalúen, los que nosotros ofrecemos, puesto que son solamente borradores de trabajo, para que ellos o ambos, trabajemos en obtener la mejor solución.

El octavo paso es invitar a la cocina a nuestro invitado, para asegurarnos que le guste la comida.

El noveno punto: Como transferir el acuerdo a los verdaderos actores

El gran problema, para los negociadores profesionales es lograr que sus clientes controlen sus emociones.

Por esta razón, es que los manuales, recomiendan solicitar un poder amplio e irrevocable, al comenzar a trabajar, pero en general los negociadores no lo hacen, porque no les gusta hacer arreglos que sus clientes no compartan.

El método ideal, en mi opinión es, que el cliente vaya caminando junto con el negociador. Que conozca los progresos, las caídas, los logros del proceso y no se sienta sorprendido al final.

Quién no conoce, supone que el proceso es simple y fácil.

Quién no se esfuerza, tiene caprichos.

Quién no espera, no celebra el regreso.

El noveno paso consiste en saber que es importante conocer para comprender.

El décimo punto: Cerrar el acuerdo

Muchas personas que no son expertas en negociación, se sorprenderían al conocer, cuantos acuerdos se rompen antes de comenzar a ser cumplidos.

[36] El citado es un caso real. New York Times, agosto 17; 2009

Una de las principales razones, es que cuando el comitente, lo comenta con sus amigos, parientes o conocidos, las críticas, muchas veces infundadas, de éstos, los desaniman o motivan a romper el trato acordado.

El mayor descrédito, es para el negociador, quien sufre el estigma de no controlar a su representado. Recordemos que, para un negociador profesional, la confianza que inspira es su mayor activo y la principal herramienta, que utiliza para negociar.

Es fundamental, entonces labrar un acuerdo con un acta donde se detalla minuciosamente el mismo y distribuir copias entre los negociadores, quienes, en un plazo muy breve, deberán lograr la ratificación del acuerdo, por parte de sus representados, en la copia que cada uno posee.

Luego, a la brevedad, los negociadores deberán intercambiar las copias, de manera que cada uno posea una copia firmada por el comitente de la otra parte, además del otro negociador.

Recién entonces, es procedente, reunir a las partes y a los negociados en una reunión plenaria, donde se labre el acuerdo final, que firmarán las partes y sus respectivos negociadores.

Es prudente, al inicio, plantear el compromiso de secreto y confidencialidad, de todo el proceso.

El décimo paso es lograr que nadie logre romper el acuerdo.

19 ° Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas – Mendoza - Argentina

Dr. CP y LA Obdulio Durán

¿Quo Vadis Kodak?

Área V – Administración

Etiología de un caso real

Propuesta de hipótesis

Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Mendoza

17 al 19 de octubre 2012

Introducción histórica

Realmente la historia de la fotografía empieza en el año 1839, con la divulgación mundial del primer procedimiento fotográfico: el daguerrotipo. [37] Como antecedentes de la fotografía, se encuentran la cámara oscura y la cámara estenopeica. [38]

Cronología

1521 - La primera publicación sobre la cámara oscura es la de Cesare Cesariano, un alumno de Leonardo durante el Renacimiento. Por su parte, el científico Georgius Fabricus experimentaba ya con las sales de plata, notando algunas de sus propiedades fotosensibles.

1558 - Giovanni Battista Della Porta, por sus publicaciones sobre el funcionamiento de la cámara oscura, se hizo popular entre los pintores de la época. Gerolamo Cardano sugiere una importante mejora: un lente en la apertura de la cámara.

1600 - durante el siglo XVII, la cámara que hasta ese momento era una habitación, como tal, se transforma en un instrumento portátil de madera. Luego se [39] transformó esa caja en un aparato parecido al usado en los principios de la fotografía.

1685 - de acuerdo con tratados publicados por Johann Zahn, la cámara ya estaba lista para la fotografía; pero todavía no se podían fijar las imágenes.

1777 - En el estilo de las pinturas de artistas exitosos de este siglo como V. Canaletto parece evidente el uso de esta poderosa herramienta, la cámara oscura. Una cámara de

---

[37] Kurtz, Gerardo F., Origen de un medio gráfico y un arte. Antecedentes, inicio y desarrollo de la fotografía en España. Summa Artis. Historia General del Arte. Vol. XLVII. La fotografía en España: de los orígenes al siglo XXI. Madrid: Espasa Calpe, 2007.

[38] Una cámara estenopeica (del griego στένω/steno estrecho, ὀπή/ope abertura, agujero) es una cámara fotográfica sin lente, que consiste en una caja a prueba de luz con un pequeño agujero donde entra luz. Para producir una imagen nítida es necesario que esta apertura sea muy pequeña, del orden de 0,5 mm (1/50 pulgadas). El obturador de la cámara normalmente consiste en un material que no permite el paso de luz con el que manualmente se tapa el agujero. El tiempo de exposición normalmente es mucho mayor al necesario con cámaras convencionales debido al tamaño de la apertura, pueden ir desde 5 segundos hasta más de una hora.

[39] Johann Zahn, es el autor de la invención. Es llamado por muchos el padre de la fotografía.

este tipo que tiene grabado el nombre de Canaletto, se conserva en Venecia, aunque no está confirmado que efectivamente perteneciera al artista.[40]

1895 – George Eastman desarrolla la primera cámara fotográfica de bolsillo.

Historia moderna de la fotografía – Siglo XX

1907 - La verdadera primera placa fotográfica en color, Autochrome Lumiére, llegó a los mercados. Estas placas autocromas eran transparencias de vidrio.

1935 - La primera película fotográfica en color moderna, KodaChrome, fue utilizada por primera vez en 1935. Las más modernas, a excepción de ésta, han sido basadas en la tecnología desarrollada por Agfacolor en 1936.

La aproximación a este período histórico de la fotografía nos lleva ineludiblemente al análisis del periodismo fotográfico, la relación de las vanguardias históricas y la fotografía y a una exposición de los diferentes realismos fotográficos que se desarrollan en estos años.

El periodismo fotográfico es el que nos da a conocer por medio de una foto todo lo que pasa en un lugar, estas visualizaciones nos cuentan mucho y por esto ya tenemos idea visual de lo que pasa en un lugar.

1947 - Se funda la Agencia Magnum: una cooperativa de fotógrafos preocupados por la manipulación de la información fotográfica en los medios de prensa.

1950 - Nuevos procedimientos industriales permiten incrementar enormemente la velocidad y la sensibilidad a la luz de las películas en color y en blanco y negro. La velocidad de éstas últimas se elevó desde un máximo de 100 ISO hasta otro teórico de 5.000 ISO, mientras que en las de color se multiplicó por diez.

1960 - Los primeros VTR (Video Tape Recorder) que en 1955, ya eran capaces de capturar imágenes de televisión, convertirlas en una señal eléctrica y guardarlas en soportes magnéticos) son utilizados por NASA, para captar las primeras fotografías electrónicas de Marte.

[40] Era colaborador de Gerolamo Cardano, el sueco Carl Wilhelm Scheele, que en 1975 publica su tratado sobre las sales de plata y la acción de la luz, en latín y alemán; en 1780 en inglés, y un año más tarde en francés.

1969 - Es considerado el inicio de la carrera digital. El dispositivo CCD, es planteado como un sistema para el almacenamiento de información y es utilizado un año más tarde, por los laboratorios Bell como sistema para capturar imágenes al construir la primera videocámara. [41]

1990 - A finales del siglo XX aparece un nuevo tipo de tecnología en los medios audiovisuales que supone un cambio de rumbo en la forma de utilizarlos. La aparición de la primera cámara digital en 1990 constituye la base de la creación inmediata de imágenes. La digitalización ha liberado a la fotografía del carácter documental de su naturaleza ya que la manipulación de imágenes a través de la infografía ha permitido recuperar el imaginario pictórico y narrativo que se había perdido de la cultura visual como consecuencia de la aparición de la cámara.

Las nuevas tecnologías digitales tienen la capacidad de convertir lo real e intervenir sobre el registro de la imagen, hasta el punto de manipular y distorsionar las imágenes sin perder el realismo fotográfico con el que fueron captadas.

La digitalización desposee a la fotografía de su carácter objetivo y rompe la conexión física entre el referente y la impresión fotosensible, es decir, entre la experiencia perceptiva de la realidad por observación directa y la imagen mediada a través de una tecnología. Con la pérdida de objetividad de la imagen fotográfica, a comienzos de la década de los noventa, se empieza a hablar de la era post-fotográfica, en la que se supera el paradigma fotográfico como modelo de realismo. Lo real y lo virtual se mezclan dando lugar a un nuevo tipo de imagen híbrida para definir las nuevas creaciones pseudo-fotográficas. Los programas de manipulación de la imagen son protagonistas en esta etapa, así como el retoque fotográfico, la fusión de imágenes y la infografía.[42]

---

[41] Willard Boyle y George Smith diseñan la estructura básica del primer CCD (Acrónimo de Charge Couple Device o Dispositivo de Carga Acoplada). Ambos trabajaban para la NASA

[42] Entre las pioneras en el tratamiento digital de la imagen fotográfica está Nancy Burson. Mediante la acumulación de retratos individuales creará nuevas apariencias de personajes. Introduce la imagen de varios personajes, en un programa que ella misma diseña, para obtener un retrato robot.

Introducción al tema

En realidad, el tema sobre el que yo quiero hablar, es la evolución empresaria de Kodak. Es increíble, que un invento de hace apenas 22 años, provoque que yo crea necesario hacer una introducción histórica para que los lectores, muchos de ellos alumnos míos, de menos de 30 años, estén en condiciones de comprender la problemática.

Hace poco, revisé mis archivos fotográficos y encontré que poseo de los últimos 40 años, 15.000 fotografías, muchas de ellas en diapositivas. El período de mayor furia fotográfica de mi vida, comenzó con el nacimiento de mis hijos.

Pero casi todas las fotografías tenían algo en común, la mayoría, habían sido obtenidas mediante el concurso de un rollo Kodak. Nunca he sido propietario de una cámara fotográfica Kodak, porque yo era fanático de 2 marcas, Miranda y Nikon. Pero para mí, Kodak era calidad, por supuesto que en rollos.

Se estima que en la segunda mitad del siglo XX Kodak vendió aproximadamente 3.000 M de rollos. Esto equivale aproximadamente a 10 rollos por cada habitante de América, cuando se fundó la empresa Kodak, en 1935, que es la que hoy conocemos. El antecedente, es la empresa que fundó en 1880, un empleado bancario, que para ello renunció a su puesto. George Eastman, en 1895 lanzó al mercado la primera cámara de bolsillo que se vendía en U$S 5.-

Sacar fotos era sinónimo de comprar rollos, para sacar fotos y comprar rollos, era sinónimo de marca Kodak, que dominaba el 70 % del mercado americano y europeo y + 50 % del mercado mundial restante.

El negocio estaba basado en la venta de rollos y en muchas promociones, los agentes regalaban el rollo, si se revelaba y copiaba, en la misma agencia. La propuesta de valor era simple, sencilla y potente, sintetizada en el eslogan: “Usted presione el botón. Nosotros hacemos el resto.”

El negocio se erigía sobre 3 pilares: los vendedores, es decir las agencias, revelaban y copiaban las fotos, obteniendo así su ganancia, además de beneficio por la venta de las cámaras y los rollos. Este primer pilar aseguraba contar con una buena y entusiasta red de ventas, los otros dos pilares se los reservaba la empresa. Era una buena estrategia.

Kodak vendía las cámaras y los rollos. Muchas veces se vendía la cámara a bajo precio, para iniciar al cliente en la práctica de la fotografía.

En varios periódicos de la época, se criticaba a la empresa, porque se asumía que la fotografía era una adición, que llevaba a los aficionados a gastar más de lo que era prudente.[43]

A mediados de la década del 70, poco antes de cumplir un siglo de vida, la empresa Kodak era una de las más brillantes de EE.UU. Se calculaba que poseía el 90 % del mercado estadounidense de rollos y el 85 % de cámaras de bajo precio, sus acciones duplicaron su precio en la década del 60 y poseía más de 100.000 empleados.

A principios del año 2012, la empresa había reducido su plantilla a 20.000 empleados y solicitó la declaración del estado de quiebra voluntaria, ante los Tribunales de New York, para acogerse a la protección que ofrece el capítulo 11 de la ley de quiebras de los EE.UU.

Este trabajo, es una hipótesis, que trata de explicar cuáles fueron las causas que provocaron el deterioro de la empresa, en los últimos 40 años.

Analizaremos primero las declaraciones del ex CEO de Kodak, G. Fisher y luego las conclusiones del estudio de Henry Lucas y Jie Goh, ambos del MIT.

En ambos casos, se encuentran agregadas mis opiniones y sus fundamentos.

Antecedentes del presente trabajo

No es posible acometer una tarea de este tipo, sin previamente conocer, los antecedentes, máxime cuando es conocido, que se está estudiando el tema en varias universidades del mundo. Expondremos en forma resumida las explicaciones que brindaron Henry Lucas y Jie Goh, por un lado, como científicos y George Fisher, por el otro, como uno de los principales actores.

[43] The New York Times, New York, Edición del 15 de Agosto de 1944

La investigación de Henry Lucas y Jie Goh

En mi opinión, este es el trabajo más importante, de los que yo he conocido. Ha sido publicado en numerosos medios y se lo conoce como la verdad oficial, porque lo ha utilizado Kodak en su presentación, en los tribunales. [44]

En el trabajo se sostiene que pese a que mucha gente, cree que la debacle de Kodak se explica porque sus directivos "no vieron" el advenimiento de la fotografía digital, la verdad es que esta creencia es falsa.

En los años 70 cuando la empresa estaba en su apogeo, sus laboratorios estaban desarrollando la primera cámara digital y trabajando en tecnologías de comprensión de datos.

La alta dirección había comprendido que la industria cambiaría en algún momento, golpeando el corazón del modelo de negocio de Kodak; la venta de rollos.

Por esta razón, hasta la década del 90, Kodak invirtió más de 5.000 M U$S en el desarrollo de estas tecnologías y lanzo al mercado más de 50 productos vinculados con la captura y conversión de imágenes digitales.

En este sentido, la dirección de Kodak no actuó como otras empresas lo hicieron, no trato de sabotear el cambio y se esforzaron en lograr la visión de reinventar el negocio, para posicionarse como líder en el nuevo paradigma de la industria.

La explicación que encuentran Lucas y Goh, es claramente el logro de un "enemigo externo", que justifica y explica lo que pasó, pero no descubre los procesos subyacentes. Ellos dicen: ¿Si Kodak fue pionera en el desarrollo de la fotografía digital, como se explica que haya quedado fuera del mercado?

[44] Lucas, Henry & Goh, Jie; "Disruptive Technologies: How Kodak Missed the Digital Photography Revolution", Journal of Strategic Information Systems, New York, 2011

La explicación que encuentran, es que la empresa tuvo una buena estrategia, pero el problema no estuvo en ella, sino en la ejecución y más específicamente en la incapacidad de la empresa para gestionar el cambio.

La alta dirección tenía clara la necesidad de orientar a la empresa hacia la fotografía digital, pero el personal, percibía las cosas de una manera diferente.

La confesión de George Fisher – CEO de Kodak

Este hombre, que fue el conductor de la empresa en el período en que se formó el negocio digital, nunca entendió, en mi opinión, el problema y tiempo después de su salida, cuando los mercados le hicieron ver a la empresa que estaban equivocados, confesó cual el entendía que fue su error.

"Creo que la falla estuvo en que no llegamos a convencer a los mandos medios, de que lo digital era una tecnología, al igual que el rollo. Pero nuestro negocio era la fotografía, sin importar bajo que tecnología." [45]

Análisis de la explicación

Es entendible que un hombre, que explica un error, trate de concentrar sus esfuerzos más que en encontrar las causas, en justificar el error y tratar de demostrar que la culpa es ajena, si bien la comparte.

En mi opinión, este es un caso de que "el camino fácil conduce al mismo lugar".[46]

Pero se olvida que él, era el CEO de la empresa, por lo cual tenía la obligación de marcar el rumbo y no sólo hacer las cosas, según las "buenas prácticas".

[45] Discurso como Chairman – American Academy of Engineering – EE.UU.; 2004

[46] Peter Senge, La quinta disciplina, E. Gránica, 2005, Barcelona

Dirigió la empresa desde 1993 hasta 2000, es decir que se retiró de la misma siendo joven, pero en un reportaje confesó que no era experto en computación y que la que sacaba fotos en la familia era la hija. ¡Luego, no era joven, culturalmente! [47]

Por otra parte, ingresó en Kodak en 1993, cuando comenzó la era digital. Recordemos que según el informe Lucas/Goh, Kodak había invertido en la década del 1970, + 5.000 M U$S, es decir un monto considerable para que el CEO lo ignore.

Entonces si no lo ignoraba, y siendo la principal función de la estrategia corporativa, diseñar el portfolio de la compañía: ¿Cómo puede decir que no logró convencer a los mandos medios, del negocio digital?

Si lo intentó, antes de permitir que los mandos medios no le hicieran caso, su obligación era despedirlos y cambiarlos por profesionales capaces, que no necesitaran convencerse, para implementar eficazmente una estrategia.

En todo caso, si no pudo convencerlos o despedirlos, su obligación era renunciar, no como lo hizo en el año 2000, sino al inicio en el año 1993, cuando comenzó el negocio digital. Por tratar de conservar su puesto, se lo hizo perder a 80.000 personas.

Pero creo que las razones, son más profundas, tal como en un trabajo anterior mío, ya lo he explicado, puesto que este hombre que provenía de Motorola, donde estuvo desde 1976 hasta 1993, ya en ese puesto no logró ver la competencia de Nokia. [48]

En dicho trabajo se explica, que Motorola no vio el desarrollo de su competidor Nokia y cuando perdió el primer puesto en el mercado, frente a la tecnología digital, continuó invirtiendo en tecnología analógica, con el consiguiente perjuicio para la marca y el deterioro para las acciones. ¡Es difícil escapar de la prisión de los paradigmas!

George Fisher, salió de una empresa donde no logro ver el negocio digital, y fue a otra donde no convenció a los mandos medios, para verlo. ¿Realmente, él lo veía?

Creo firmemente, que dado que, como comentó, no es un hombre afecto a sacar fotos y que en esa época, cobraba sus suculentos bonos, con fondos provenientes de la venta de rollos, nunca pudo llegar a pensar, a imaginarse, que la forma de consumir fotografía,

---

[47] George Myles Cordell Fisher, es ingeniero de profesión. Llegó a ser presidente de la Asociación Americana de Ingenieros, desde el año 2000 hasta el año 2004. Nació en 1940, en Georville, EE.UU.

[48] Durán, Obdulio; La Meta es Satisfacer; IX Congreso Internacional de Administración, 9/9/2009, Consejo Profesional de Ciencias Económicas, de CABA, Ver “Somos ciegos”

ya no necesitaba de Kodak. El consumidor podía sacar las fotos con su cámara Sony, o Canon u Olimpya, descargarlas a su Dell o Apple y compartirlas con sus amigos, gracias a Google, sin necesidad alguna de revelar rollos o imprimir copias.

El pobre hombre, no estaba capacitado para imaginarse un mundo, que él no conocía y por supuesto, tampoco estaba capacitado para el comando de una gran empresa.

¿Realmente, puede ser un problema convencer a los mandos medios? [49]

Este es un tema, que ya he desarrollado en un libro anterior.

El estratega debe seleccionar a su equipo de planeamiento, el cual debe estar integrado por mandos medios, necesariamente, porque ellos son quienes deben implementar la estrategia o sea formular las tácticas adecuadas.

Por lo tanto, la primera tarea que debe acometer un CEO es seleccionar los mandos medios.

En el caso que nos ocupa, sabemos por la investigación de Lucas y Goh, que la empresa en 1993, ya contaba con productos digitales, pero que sus principales ingresos provenían de la venta de rollos.

También sabemos que no estaba desarrollada la unidad estratégica de negocios, "Cámaras Digitales".

Finalmente, sabemos que los mandos medios eran ejecutivos con gran experiencia en procesos químicos y en manufactura de rollos fotográficos. Es decir que no contaban con ejecutivos capacitados para el negocio digital, porque las habilidades, de sus ejecutivos eran los conocimientos que quedarían obsoletos.

Entonces las preguntas, debieran ser:

- ✓ ¿Por qué no contrató a expertos en el negocio digital?
- ✓ ¿Por qué no creó una unidad autónoma para el negocio digital?
- ✓ ¿Por qué se confiaba el negocio digital a personas cuya remuneración dependía de la venta de rollos fotográficos?

[49] Durán, Obdulio; Como crear valor en los negocios, El Escriba, Buenos Aires, 2006

En mi opinión, la respuesta es, que no se hizo porque el CEO no veía la necesidad de cambiar, porque no comprendía como pensaba su cliente, simplemente porque él no sacaba fotos ni usaba PC. ¡No pensaba en digital!

Le propongo al amigo lector, que piense, en alguna actividad que no practique ni conozca, por ejemplo, la cría de abejas. ¿Cómo piensa esa persona, el criador de abejas? Probablemente, a nuestro lector, le sea imposible, diseñar una estrategia para venderle productos, porque ni siquiera sabe que necesita.

Esta era la situación del CEO de Kodak, en la década del 90, cuando ingresó a la compañía, recuerde que venía de un gran fracaso en otra gran compañía, donde no pudo ver el negocio digital.

En consecuencia, en mi opinión, la causa del derrumbe de Kodak, radica en que el directorio, no fue capaz de elegir una persona competente.

Tampoco, fue capaz de ver, los peligros que estaban en su Curriculum vitae, puesto que provenía de comandar una empresa que había fracasado por no ver el negocio digital en la telefonía.

Probablemente el resto del directorio, tampoco lo podía ver. Entonces, la historia de hoy, ya estaba escrita en 1993, cuando contrataron a G. Fisher.

De nada servía, haber desarrollado productos digitales, si quienes deciden creen que lo importante son los rollos, porque generan los bonos que cobran o quienes deben vender las máquinas digitales, inconscientemente las odian, porque vuelven obsoletos los conocimientos en los cuales han basado su bienestar durante su trayectoria laboral.

Análisis de la explicación que brindaron Lucas/Goh

Ambos expertos hicieron un trabajo muy profesional, que fue publicado por varios medios y ha sido aceptado en los tribunales, como la versión oficial de los hechos.

Pero, en mi opinión, adolece de un grave defecto. Es una recopilación de hechos obvios y se basa en algunas premisas que son sofismas. [50]

[50] Una falacia o sofisma es un razonamiento incorrecto que aparenta ser correcto. Es un argumento que no tiene validez ya que las razones dadas para soportarlo no están relacionadas con el tema, aunque parecen estarlo. Se apoyan en las formas de la lógica y de la teoría de la argumentación, pero sólo para

El informe luego de describir minuciosamente la vida operativa de la empresa Kodak, selecciona algunos aspectos que lo llevan a establecer conclusiones falaces, en mi opinión.

Se afirma e indudablemente, este es un hecho cierto, que en la década de los 70, en pleno apogeo de Kodak, sus laboratorios estaban desarrollando la primera cámara digital y trabajando en tecnología de compresión de datos.

De ese hecho, los investigadores infieren que la alta dirección había comprendido que la industria cambiaría en algún momento, golpeando el corazón del modelo de negocios. Esta inferencia no tiene fundamento válido. [51]

Entre otras muchas razones, porque los investigadores, no documentaron haber mantenido contactos con los miembros de la alta dirección, de la década del 70 y porque en otra parte de su escrito, afirman que hasta 1990, la empresa llevaba invertidos +5.000 M U$S y había lanzado al mercado más de 50 productos vinculados con la captura y conversión de imágenes digitales. Pero toda esta actividad y estructura, no había recibido del directorio, la creación de una división específica, consagrada al negocio digital y lo dirigían y controlaban, ingenieros formados en el negocio de los rollos.

Esto indica que la alta dirección, no comprendía que el negocio de los rollos, estaba condenado a desaparecer.

De todas maneras, si bien técnicamente los desarrollos digitales eran de Kodak, fueron tercerizados y llevados a cabo por Chinon Industries, empresa que Kodak adquirió en

---

parecer válidas, sin llegar a aplicar de forma estricta sus mecanismos. Las falacias pretenden ser persuasivas, es decir, han de parecer argumentos sensatos para el receptor.

[51] Una inferencia es una evaluación que realiza la mente entre expresiones bien formadas de un lenguaje (EBF) que, al ser relacionadas intelectualmente como abstracción, permiten trazar una línea lógica de condición o implicación lógica entre las diferentes EBF. De esta forma, partiendo de la verdad o falsedad posible (como hipótesis) o conocida (como argumento) de alguna o algunas de ellas, puede deducirse la verdad o falsedad de alguna o algunas de las otras EBF. Surge así lo que conocemos como postulado 1 o "transformada de una expresión original conforme a reglas previamente establecidas", que puede enmarcarse en uno o varios contextos referenciales diversos, obteniéndose en cada uno de ellos un significado como valor de verdad de equivalente. Es la operación lógica utilizada en los motores de inferencia de los Sistemas Expertos.

una toma hostil en 2004. Posteriormente los desarrollos fueron encargados en 2006 a Flextronics Inc., de Silicon Valley. [52] Pero esto es la historia reciente.

Ahora, veamos otra afirmación del informe. "¿Si Kodak fue pionera en el desarrollo de la fotografía digital, porque se ha quedado fuera del negocio? El problema no estuvo en la estrategia. La falla estuvo en la ejecución y más específicamente, en la incapacidad de la empresa para gestionar el cambio."

Como dirían en el campo, en este hueso hay mucha carne, por lo tanto, iremos por partes.

No es mi ánimo discutir a dos profesionales de prestigio como los autores y tampoco que Kodak haya sido pionera en el desarrollo digital, pero cuando a través de Google pido saber cuál - fue/es - la primera máquina digital, me brinda la información en este orden: Sony, Fuji, Nikon, Leica, Canon, M9 y finalmente Kodak 298/01; 500 jpg. Cabe destacar que el modelo citado es del año 2003.- Repito la operación con Wikipedia y en máquinas digitales, es terminante: Sony, pero nombra a Kodak en cámaras compacta de 35 mm, Kodak KU 260. Por supuesto, esta máquina utilizaba rollos.

Obviamente, mis fuentes no son rigurosas, pero muestran la percepción de la gente normal, que es la que compra las máquinas digitales. No es la verdad, ni la opinión de los expertos, pero, por otra parte, en la introducción del informe de la investigación se consigna que la mayoría de la gente común, supone que Kodak se mantuvo fuera del negocio digital. Obviamente, la percepción del potencial comprador, es que Kodak no participa del negocio.

Por lo tanto, discrepo de los autores, Kodak no fue pionera en el desarrollo del negocio digital, el cual se genera y desarrolla en la mente de los eventuales consumidores. A lo sumo Kodak habrá sido pionera en el desarrollo técnico de los equipos, que es solo una parte del negocio, por supuesto que prioritaria. Pero aún esto no está confirmado.

Los negocios se basan en las ventajas competitivas y estas no están en las fábricas, sino en los sueños y las ambiciones de los eventuales compradores.

Luego, insistiendo con su costumbre, generan otra inferencia infundada. ¿Dicen que, como si eran pioneros, se quedaron fuera del negocio?

---

[52] La información corresponde a la edición del 30 de septiembre de 2011, del Wall Street Journay.-

Han comprobado, que el laboratorio de Kodak hacía su trabajo, que se invirtieron fuertes sumas en desarrollo y que se lanzaron muchos productos al mercado, y estos puntos son indiscutidos, por lo menos para mí.

Pero sostienen que la estrategia adoptada por la empresa era buena. En mi opinión, la causa principal, del desastre, no la única, ha sido la estrategia que adoptaron.

Los aspectos anteriores, están comprobados, pero no alcanzan para estar, mantenerse y ganar en la lucha competitiva por el mercado.

Les faltó que el top management, se comprometiera, contratara expertos, estableciera la división digital y actuara en el mercado, tal como se actúa en el mercado digital y no en el mercado de rollos.

Leyendo cuidadosamente el informe, se descubren algunos errores muy graves.

Los rollos y las drogas de revelado, se vendían a través de una cadena de agentes exclusivos, muchos de ellos de Kodak, quienes también vendían las cámaras.

Pero las cámaras de fotografías, son técnicamente artículos homogéneos de compra previa comparación, que se suelen vender en casas especializadas, que normalmente son multimarca, porque el público desea comparar y evaluar, antes de comprar. [53]

No es posible, operar en un mercado, sin cumplir las reglas del mercado. Adicionalmente podemos destacar que los vendedores de rollos, eran normalmente expertos en revelado de fotografías, pero no sabían de máquinas de fotografía, por lo cual no hacían un buen trabajo.

¿Por qué Kodak cometió errores tan gruesos?

Simplemente, porque su dirección no veía que el negocio del rollo había terminado y trabajaban a la cámara digital como un complemento o una excentricidad, no como el nuevo gran negocio, que era diferente y que exigía, además, gente diferente, modelos de negocio diferentes, cadenas de agentes de ventas diferentes y pensar diferente.

---

[53] Marketing - E. Jerome McCarthy era un profesor de marketing estadounidense en la Michigan State University y otras, como la Universidad de Notre Dame. Él es el autor del influyente libro básico de comercialización. Un enfoque de gestión (ahora en su 16 ª edición y con otros co-autores). El profesor E. Jerome McCarthy, en 1960, redujo el concepto de Marketing Mix a 4 elementos: producto, precio, plaza y promoción. Recibió su doctorado de la Universidad de Minnesota.

La red necesaria era de venta de equipos electrónicos y no de venta de rollos y Kodak, nunca intentó armar esta red, con lo que operó con un mix de marketing incompleto, porque omitió la variable plaza o la operó de forma deficiente.

Recordemos que además trabajaba con un fuerte déficit, en posicionamiento o sea en comunicación. (La gente la veía como el líder en rollos y no en cámaras digitales.)

Además, sacar fotos con rollo es mucho más caro que hacerlo con digital. Por lo tanto, el mix de marketing de Kodak, se vuelve inexistente, negativo o perverso.

¿Cómo se compone, entonces, la estrategia que dicen que era buena?

Finalmente, debemos echar un párrafo, sobre la gente del área comercial. Todos provenían de la industria del rollo fotográfico. Sus conocimientos y experiencia tenían destino de obsolescencia y esto, es natural que el ser humano se resista a comprenderlo y se niegue a verlo.[54]

Quizás el error mortal, de Kodak, ha sido no crear un área comercial con gente distinta, capacitada en el negocio digital, involucrada y con su suerte jugada, estrictamente a las ventas digitales y dirigida por gente del área digital.

Lo que probablemente, nadie en Kodak ha visto jamás, es a la empresa como una facilitadora para inmortalizar momentos de la vida, sino que la veían como una excelente fabricante de productos químicos y no la podían ver, porque todos los días se acostaban en la mortaja del pasado, que les brindaba una montaña de dinero proveniente de la venta de rollos, en forma constantemente decreciente. ¡Pero no lo veían, estaban ciegos!

Incluso lo están, hoy, los investigadores, pese a que no fueron actores en la tragedia.

Pero, lo que no se puede obviar en este análisis del análisis de la investigación, es que en el caso de una bancarrota, no se puede limitar la investigación a los aspectos técnicos de las operaciones, porque en estas situaciones, siempre existe un gran componente de la gestión de la alta dirección, como responsable, máxime cuando la empresa es una de las mayores del mundo.

---

[54] Igor Ansoff, La dirección estratégica en la práctica empresarial, Addison Wesley, Bogotá, 2005

Ver Teorema del éxito, al respecto de lo señalado.

Síntesis de los últimos años de gestión de la alta dirección

En septiembre de 2010, Eastman Kodak Inc. Ltd., la empresa mundial con sede en Rochester, New York, recibió advertencias del NYSE porque sus acciones se cotizaban a menos de 1 U$S c/u. Contemporáneamente Moody´s y Fitch, degradaron su deuda a nivel de bonos basura, lo cual generó mayores complicaciones a la gestión de la Directora de Finanzas Antoinette Mc Corvey, que ya era difícil.

Esta situación se repitió el 30 de septiembre de 2011, cuando la cotización de sus acciones se desplomó un – 53,83 % perforando el valor de 0,77 U$S por unidad.

Esta corrida fue fruto del pánico, entre los accionistas, que provocaron las medidas tomadas por la alta dirección de la empresa. [55]

- ✓ En agosto se vendieron más de 1.000 patentes tecnológicas, que constituían los únicos activos con verdadero valor en la compañía.
- ✓ Hacia principios de septiembre se supo que la empresa estaba en tratativas para contratar el estudio jurídico de Jones Day, una firma de abogados experta en presentaciones en concurso de acreedores.
- ✓ Hacia finales de septiembre se supo que la empresa estaba negociando un préstamo de 160 M U$S en un sindicato de bancos, lo cual hizo suponer que se vivían tiempos de graves dificultades financieras y que el Citigroup, había denegado un importante préstamo que le había sido solicitado.

Finalmente en la primer decena de días de enero 2012, la empresa solicito su concurso, pero antes había obtenido un préstamo de Citigroup, por 950 M U$S a 18 meses de plazo, con objeto de financiar el proceso de restructuración de la empresa, que será llevado a cabo, bajo el comando de su CEO el español Antonio Pérez, quien tiene el dudoso honor de que la compañía perdió bajo su gestión 7.000 M U$S de valor de mercado.

Una de las primeras medidas de esta nueva etapa ha sido la designación como jefe de la restructuración, del ejecutivo Dominic Di Napoli, ex Hewlett Packard.-

[55] La información corresponde a la edición del 30 de septiembre de 2011, del Wall Street Journay.-

En la plaza financiera, en general, se asume que la presentación en bancarrota, tuvo su origen en la corrida del 30/09/2011.-

Hipótesis de resolución del caso [56]

En las evaluaciones de las explicaciones brindadas por otros investigados o actores, ya se expresaron las refutaciones, eventuales incoherencias o contradicciones halladas, por lo cual no se volverá sobre estos argumentos.

El hilo lógico de la hipótesis que estamos formulando establece como variable independiente, que Kodak es el líder del mercado de rollos, mientras que los clientes están cambiando velozmente las preferencias, como variable intermediaria, lo que implica que Kodak pierde irremediablemente el mercado digital, como variable dependiente.

Hilo lógico principal de la hipótesis propuesta

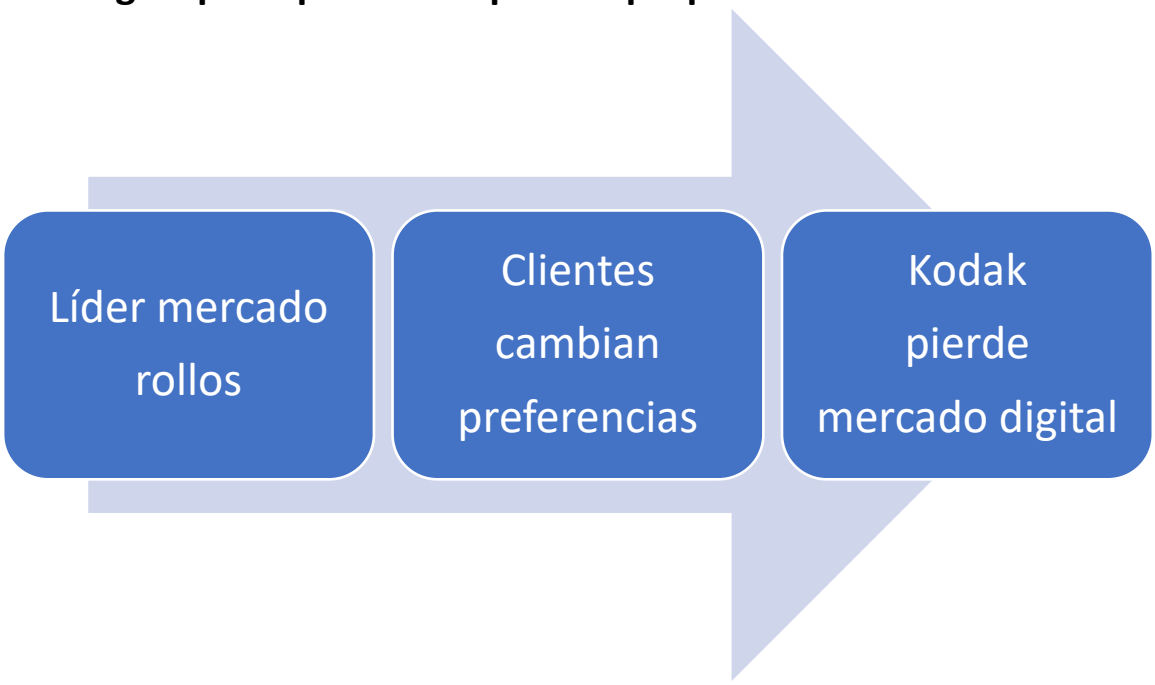


Figura 1 – Diagrama lógico del hilo principal de la hipótesis del Caso Kodak

O. Durán – Propia elaboración

[56] En el presente se utiliza la metodología científica de resolución de casos. O. Durán, En busca de la competitividad, Editorial Distal, Buenos Aires, 1999

Hilo lógico complementario (Formulación de la variable independiente)

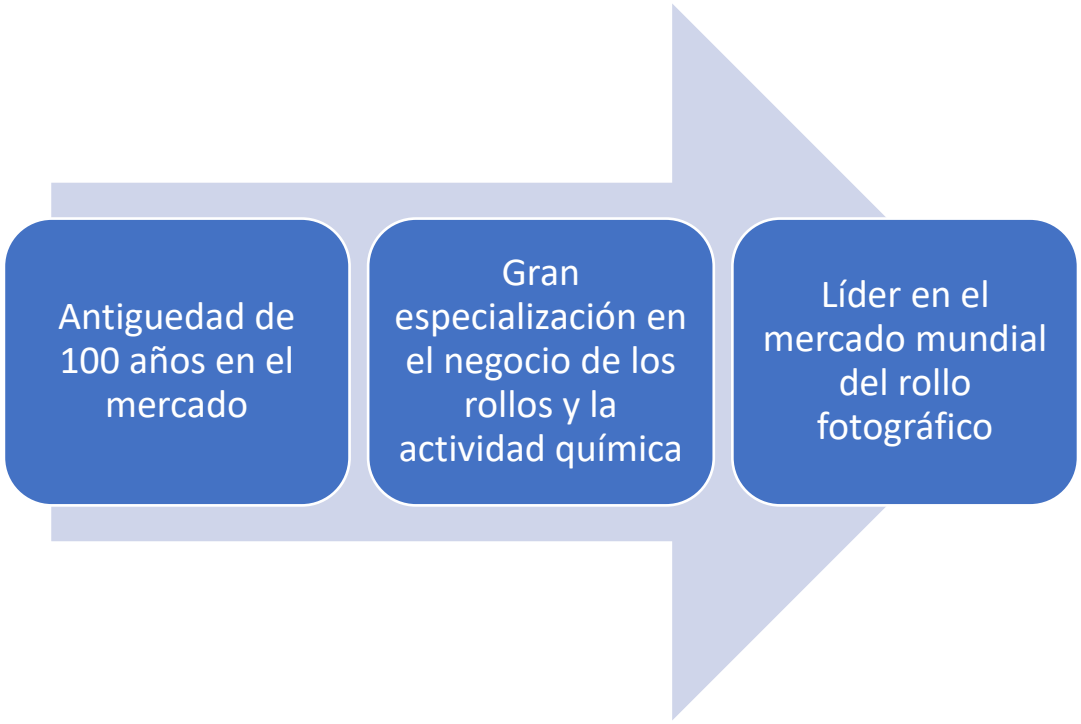


Figura 2 – Diagrama lógico del hilo complementario de la hipótesis del Caso Kodak

O. Durán – Propia elaboración

Que significa ser el líder del mercado de rollos

Ser líder en el mercado de rollos, significa que la empresa desde hace aproximadamente 100 años, viene desarrollando productos que son la frontera tecnológica en su actividad, y son ampliamente demandados por los clientes, que han desarrollado una gran fidelidad por la marca. Kodak era una empresa que dominaba el mercado en todo el mundo.

El personal ingresaba al mundo de Kodak, que era una empresa de procesos químicos, aprendía lo necesario, desarrollaba habilidades y cursaba una trayectoria, que lo llevaba a desempeñar cargos ejecutivos. Toda su vida se configuraba en torno al concepto de rollos, imágenes copiadas y venta de máquinas (de rollos) con precios subsidiados.

La cadena comercial era prácticamente exclusiva, con lo cual Kodak planteaba severas barreras de entrada a los competidores. La idea era que los productos químicos para los revelados y los rollos se vendían en condiciones preferenciales a los agentes que eran exclusivos. Esta es la razón de la existencia de ratios de cobertura de mercado superiores al 75 % en forma frecuente para Kodak. Posteriormente, la cobertura de mercado era un factor que propendía a que la firma alcanzase altas coberturas de mercado. Establecía un proceso reforzador virtuoso. [57]

En su momento de mayor esplendor, la década del 70, la empresa poseía una antigüedad de 100 años, siendo líder, marcando los rumbos del mercado y poseía una gran experiencia en la formación de empleados, ejecutivos y agentes de ventas, por otra parte su gran dotación de 100.000 generaba una inercia decisoria tremenda, por los hábitos, engendrados a lo largo de toda una vida, que constituyó durante décadas, la ventaja estratégica de la compañía.

Si es comprensible que Coca Cola, una empresa de bebidas, se sintiera traumatizada, por un ligero cambio en el sabor de una bebida, como no comprender que una empresa de rollos, basada en la actividad química, no pudiera soportar el cambio de pasar a vender equipos, basados en la actividad electrónica.

Nadie satisfacía el perfil en la nómina, ninguno de sus equipos era apto y su cadena de comercialización no sabía vender máquinas, pero por otra parte cuando los clientes

[57] Peter Senge, La quinta disciplina, E. Gránica, 2005 Ver Éxito para el que tiene éxito.

pensaban en digital, no acudía a sus mentes la marca Kodak, que significaba para ellos rollos, que ya no querían comprar más, porque significaba un gasto, del cual podían prescindir, gracias a las máquinas digitales. Kodak era la antinomia.

¿Y cómo se podía hacer el cambio? Era imposible, debido a la alta especialización de la compañía, la cual le había permitido ser la líder del mercado en todo el mundo y la tremenda fijación de la marca en la mente de los compradores, la cual le había facilitado ganar su gran prestigio de marca y la fidelidad extrema de la mayoría de sus clientes.

Desde el punto de vista estratégico, a Kodak le impedían efectuar el cambio, todas las condiciones que le habían facilitado el éxito antes. Padecía lo que se llama atonía estratégica, lo cual le impedía desarrollar estrategias exitosas. [58]

De esta manera, la empresa, pese a imaginar que el negocio actual, no subsistiría en el futuro, no podía atinar a desarrollar otro, distinto e independiente, porque todos los ejecutivos de la alta gerencia y dirección, pensaban con el paradigma anterior.

En realidad, los ejecutivos dicen que creían que el negocio no subsistiría, pero en su interior, cada vez que cobraban un bono o que hacían un buen negocio (todos los días) pensaban que pronto se terminaría, sin advertir que pronto era ayer.

Es normal que los directivos, a veces tengan dificultad para advertir los cambios del entorno, a veces los advierten, pero no los aceptan ni comprenden y a veces cuando los aceptan, no pueden tomar las decisiones adecuadas al respecto. Este proceso que los incapacita se denomina falta de apertura. [59]

---

[58] Diccionario de la lengua española © 2005 Espasa-Calpe: Atonía: Falta de tono, vigor, o debilidad en los tejidos orgánicos. Apatía, cansancio. Ver al respecto: Durán, Obdulio, En busca de la competitividad, Editorial Distal, Buenos Aires, 1999

[59] Igor Ansoff, La dirección estratégica en la práctica empresarial, Addison Wesley, Barcelona, 2005. Ver al respecto en Teoría del Éxito, la descripción de “apertura de la gerencia”.

Hilo lógico complementario (Formulación de la variable intermediaria)

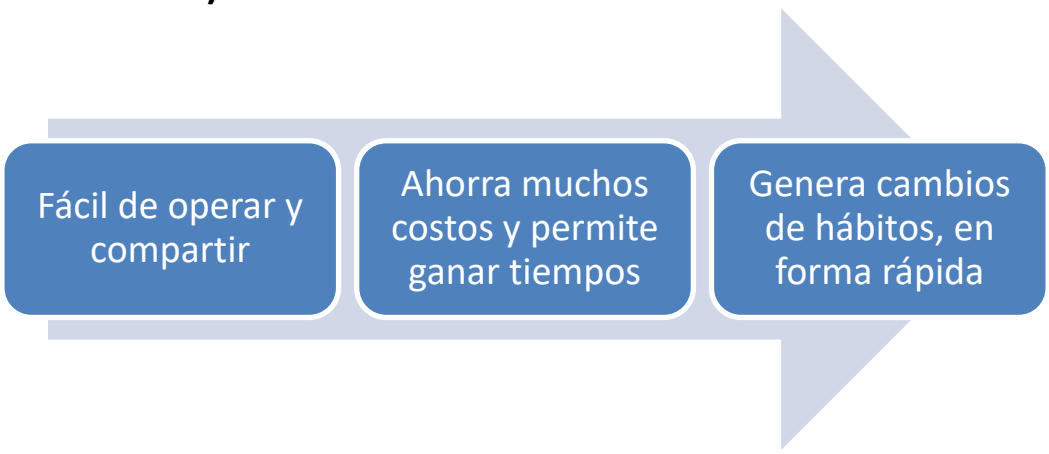


Figura 3 – Diagrama lógico del hilo complementario de la hipótesis del Caso Kodak
O. Durán – Propia elaboración

Que significa que los clientes cambian las preferencias

¡Disfrutar y compartir, no tiene precio!

Recordemos como era la actividad de la fotografía, en la década del 60.

Una persona compraba una máquina fotográfica, luego cada vez que deseaba retener para la posteridad un momento de su vida, debía primero comprar rollos de fotos, sacar las fotos y luego de esperar un tiempo, llevar el rollo a un laboratorio donde se lo revelaban y le copiaban, a un costo considerable las fotos que le gustaban. Si alguna no le gustaba, el momento se había perdido para siempre.

Ahora pensemos como es la actividad, hoy, con la máquina fotográfica digital.

Una persona compra una máquina digital y ya está. Puede ver sus fotos, en el momento, repetirlas si no le gustan, guardarlas en su laptop, enviarlas por email a un amigo. Todo ello sin ningún gasto adicional.

Estamos hablando del año 1960, no del tiempo actual, donde existen ventajas adicionales, que tornan inconcebible la manera antigua de sacar fotos.

El "Photoshop", los mecanismos automáticos, la cámara que elimina ojos rojos, detecta sonrisas, elimina movimientos, etc., son todos adelantos que hace la fotografía una actividad sencilla, divertida y económica, al alcance hasta de niños de edad preescolar.

Esta diferencia de tipo cuántica, que existe entre los negocios, es la verdadera pared del acantilado, contra el cual chocó Kodak, que era una empresa química, que no podía pensar, ni siquiera imaginar el mundo distante y diferente que ofrecían los equipos digitales.

Proceso de capturar un momento y compartirlo con amigos, con rollos

$1-Comprar rollo $2-Capturar $3-Revelar rollo $4-Copiar fotos $5-Reunión con amigos

El proceso implica gastos y demoras (Son 5 pasos)

Proceso de capturar un momento y compartirlo con amigos, con cámara digital

Capturar y compartirlo con amigos vía email

El proceso es casi instantáneo y sin ningún gasto

Un estudio histórico, reciente, explica que, en Europa, en el año 1970, practicaba la fotografía en forma de aficionado, 3,7 personas de cada 100 y poseían máquinas de fotografiar, en 4,8 de cada 100 hogares. En la actualidad, poseen máquinas de fotografía, incluidos los teléfonos celulares, 92,5 de cada 100 personas. [60]

Esto explica el cambio que se produjo en la actividad, que modificó todas las costumbres y los hábitos, al punto tal que no tienen puntos de contacto, las actividades previas y las posteriores a la cámara digital.

¿Es posible que esto haya ocurrido, también en otras actividades?

[60] Asociación de Actividad Fotográfica Valenciana, Informe de Agosto 2005, AGFOVAL, Valencia, España

La respuesta es sí. El fax dejo de usarse al surgir la posibilidad de enviar imágenes escaneadas. El teléfono fijo ha dejado de usarse en gran medida frente al celular. El reproductor móvil de CD, se abandonó frente al MP3 y así sucesivamente.

Lo que también podemos advertir que el remplazante normalmente no pertenece a la actividad de su predecesor.

Normalmente la explicación de este fenómeno, es que es casi imposible para una empresa exitosa tirar por sobre el hombro la fórmula de su éxito.[61]

Con la gráfica de la figura 3, quedaría agotada la explicación de la hipótesis formulada, pero en realidad la misma ha omitido, procesos que corren en forma subyacente en la mente de todos los que participaban del negocio Kodak. Estamos hablando de más de 100.000 personas, en realidad se estima que eran + 1.000.000 de personas las involucradas en el mundo con la empresa.

Descripción del proceso mental subyacente

Ya hemos descripto la incapacidad manifiesta en los ejecutivos y gerentes de la empresa, que, si bien se perjudicarían al dejar sus puestos, por un eventual cambio, seguramente conseguirían trabajo rápidamente porque eran personas altamente calificadas.

Pero existían otro sinnúmero de personas vinculadas, por ejemplo, los empleados, que tampoco se verían perjudicados, porque el haber trabajado en una empresa de alto nivel, confiere un aura de empleabilidad muy útil al buscar trabajo, pero que son importantes en la formación del consenso cultural. Toda esta masa de gente, jamás supuso que en 1970, el negocio del rollo fotográfico, estaba a pocas décadas de sufrir una dura desaparición del mercado, simplemente porque estaba segura que siempre, se necesitaría un rollo para sacar una foto.

Pero también quedan los componentes de la red comercial, todos aquellos que revelaban rollos, que copiaban fotos y que vendían álbumes, no solo de Kodak, sino de todas las marcas, de los cuales algunos, habían recibido los negocios como herencia de sus antepasados.

[61] Theodore Levitt, Reflexiones en torno a la gestión de empresas, New York Press, 2005, EE.UU.

Todas estas personas estaban presas de sus modelos mentales y no estaban en capacidad mental y emocional de suponer que el negocio, no solo cambiaría, sino que desaparecería en breve tiempo.

Esto es normal en el ser humano, que es el único ser vivo, de tierra que, en ciclos, va cambiando su forma de vivir, sus hábitos y sus costumbres.

Los inmigrantes de Europa hacia América, de principios del siglo XX, nunca imaginaron que hoy, un siglo después se viajaría de América a Europa en 8 horas.

Este fenómeno, desvela desde siempre a los expertos en marketing. El marco de referencia para explorar la aceptación de nuevos productos, por parte del consumidor proviene del área de investigación conocida como divulgación de las innovaciones. Esta es de carácter interdisciplinario y tiene sus raíces más profundas en la antropología y en la sociología rural.

Prácticamente se han definido dos procesos que se encuentran íntimamente relacionados el proceso de divulgación y el proceso de adopción.

La divulgación es un macroproceso relacionado con el esparcimiento de un nuevo producto (una innovación) desde su fuente hasta el público consumidor.

En contraste la adopción es un microproceso, el cual se centra sobre las fases a través de las cuales un consumidor pasa a tomar la decisión de aceptar o rechazar un nuevo producto.

En adición a estos procesos, se determina un perfil de consumidores innovadores, que son los primeros en comprar un nuevo producto. La habilidad en identificar y alcanzar este importante grupo de consumidores desempeña un papel primordial en el éxito o en el fracaso de comercialización de nuevos productos.

Los productos que generan muchas y amplias ventajas a los consumidores, tienen la particularidad de generar en forma espontánea su núcleo de consumidores innovadores.

Esto ha ocurrido con los primeros celulares, con el fax, con los cascos de fibra de vidrio en las embarcaciones y también con las cámaras digitales.

El gap del cambio en la innovación, tiene una gran influencia en la capacidad de generar consumidores innovadores. 62

---

[62] Leon G. Schiffman, Leslie Lazar Kanuk, Comportamiento del consumidor, Prentice Hall, 2001, México

Se distinguen 3 tipos de innovaciones:

Innovación continua - tiene la influencia menos desorganizada sobre los patrones. Implica la producción de un modelo modificado, más que un producto totalmente nuevo. Es de baja capacidad de generación. Ejemplo: nuevos modelos de autos, dentífrico gel, combinaciones de jugos con vinos.

Innovación dinámicamente continua – Es un tanto más desorganizada que la continua, pero no altera los patrones establecidos de comportamiento. Puede o no implicar la creación de un nuevo producto. Tiene limitada capacidad de generación. Ejemplo: pañales desechables, pluma con tinta borrable, reproductores de CD.

Innovación discontinua – requiere necesariamente del establecimiento de nuevos patrones de comportamiento. Posee gran capacidad de generación. Ejemplo: computadores de casa, grabadoras de videocasete, equipos para autoexámenes médicos.

Las innovaciones discontinuas, producen luego innovaciones continuas y dinámicamente continuas, e incluso pueden estimular otras innovaciones discontinuas.

En otro enfoque, orientado hacia el producto, el grado de novedad de algún producto se define en términos de cantidad de impacto que tal vez tendrán sus características físicas, económicas o funcionales, sobre la satisfacción del consumidor. De este modo, cuanta más satisfacción derive un consumidor de un producto mayor será su nivel sobre la escala de novedad.

Existen características que influyen sobre la divulgación: 63

1) Ventaja relativa es el grado en el cual los consumidores potenciales perciben un nuevo producto como superior a los substitutos existentes.
2) Compatibilidad es el grado en el cual los consumidores potenciales sienten que un nuevo producto es consistente con sus necesidades, valores y prácticas actuales o posibles.
3) Complejidad es el grado en el cual un nuevo producto es difícil de entender o de usar.

[63] Leon G. Schiffman, Leslie Lazar Kanuk, Comportamiento del consumidor, Prentice Hall, 2001, México

4) Experimentabilidad, es el grado en el cual un nuevo producto es capaz de ser probado sobre una base limitada
5) Observabilidad o comunicabilidad es la facilidad con la cual los beneficios o atributos de un producto pueden ser observados, imaginados o descriptos a los consumidores potenciales.

En el caso de la cámara digital, el producto obtiene altas calificaciones en todos los análisis, con lo cual la aceptación por parte del mercado es notablemente alta y rápida.
Existen otros casos en la historia antigua y reciente, la marca Ford y la marca IPhone.
Este éxito de mercado desalienta y desanima a la red de ventas del producto substituido y genera el efecto de atonía estratégica ya descripto.
Este proceso genera una incapacidad de cambiar, única a una severa incapacidad de competir, debido a que plantear competencia implica cambiar y esto no es posible, por el compromiso con los viejos productos, a nivel de ventas, instalaciones, tecnología, etc.

Hilo lógico del proceso mental subyacente [64]

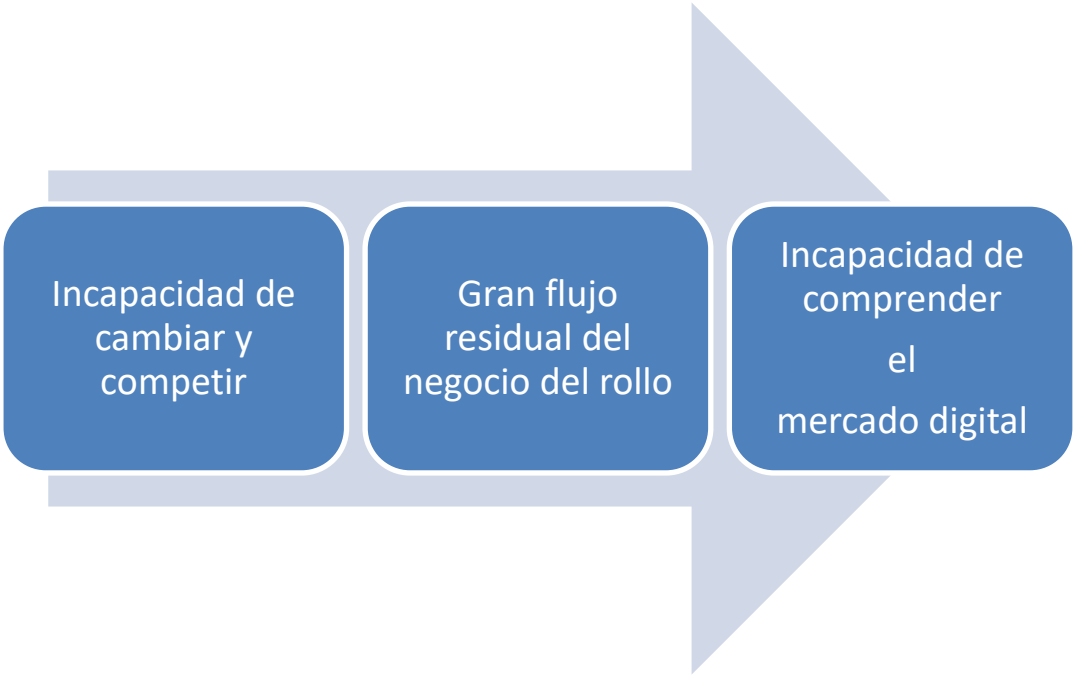


Figura 4 – Diagrama lógico del hilo no obvio de la hipótesis del Caso Kodak
O. Durán – Propia elaboración

[64] Wendy Borunds, Kodak Develops Economy Brand Fim, Wall Street Journal, Edición del 26/01/1994

Este proceso inaparente, no observable y no obvio, es en mi opinión la causa fundamental, y probablemente no única, del proceso que desembocó en la bancarrota de una de las mayores y más competitivas empresas globales del mundo. [65]

Mis conclusiones seguramente están afectadas por la información que he encontrado disponible, la cual seguramente tiene un sesgo importante, por el acceso, el idioma, la distancia y el tiempo. [66]

[65]Inaparente. Se utiliza por analogía con la medicina. Infección inaparente: Enfermedad infecciosa septicémica aguda, que tiene una incubación y una evolución, y cura dejando tras de sí una inmunidad más o menos duradera, pero que difiere de una infección de tipo ordinario por la ausencia de todo síntoma clínico. Permite explicar la persistencia de las enfermedades infecciosas y su aparición súbita bajo la forma de epidemia. Ver infección latente primaria e infección.

[66] La información disponible ha sido facilitada por Escuela de Alta Dirección y Administración, Barcelona, España, 2005, Barcelona

Conclusión

"Una de las principales virtudes del management en una empresa global, es contar con pensamiento sistémico, reconocimiento de modelos mentales, posesión de dominio personal, profesión en formación de talentos y hábito de trabajar en equipo". [67]

La capacidad de ver y pronosticar el futuro depende de la apertura mental, de la cultura y de la formación de la Alta Dirección.

Es una excelente práctica, que no figura entre las recomendadas, que los altos ejecutivos estén vinculados en sus remuneraciones, en sus bonos y en sus probabilidades de progreso, en las corporaciones, a los objetivos que les fueron confiados, en forma exclusiva.

Esto quiere decir, que no se debe motivar a asumir una responsabilidad, con la seguridad, que su remuneración está desvinculada de la suerte del negocio, a su cargo. [68]

"La estrategia ha sido conveniente para Hernán Cortés y sigue siendo adecuada para las empresas modernas, cuando se desea asegurar el logro de los objetivos". [69]

[67] Basado en la información del caso original de Harvard Business School, EASA, Eastman Kodak Company Funtime Film, Año 2001, autor Robert J. Dolan.

[68] Obdulio Durán, Como crear valor en los negocios, Editorial El Escriba, Buenos Aires, 2006

[69] Para evitar la tentación de regresar que amenazaba a muchos de sus hombres ante la evidente inferioridad numérica, Hernán Cortés hundió sus naves en Veracruz. Logró la alianza de algunos pueblos indígenas sometidos a los aztecas, como los toltecas y tlaxcaltecas. Tras saquear Cholula, llegó a la capital azteca, Tenochtitlán, en donde fue recibido pacíficamente por el emperador Moctezuma, que se declaró vasallo del rey de Castilla. La posible identificación de los españoles con seres divinos y de Cortés con el anunciado regreso del dios Quetzalcoátl favoreció quizá esta acogida a unos extranjeros que enseguida se empezaron a comportarse como invasores ambiciosos y violentos.

¿Quo Vadis Kodak?

Abstract

El trabajo sitúa en el tiempo al lector, con una sinopsis histórica de la fotografía, resuelta con una cronología, donde se establecen con mayor precisión los eventos a partir del siglo XX.

En esta enumeración se muestra como en los últimos tiempos de la historia del hombre se aceleró el desarrollo del invento que permitió guardar registro de momentos importantes de la historia de la humanidad.

Luego con precisión, introduce en la problemática narrando los sucesos de finales del año 2011 y principios de 2012, para terminar, estableciendo los objetivos del trabajo, como tentativa de explicar las causas que provocaron el deterioro de la empresa en los últimos 40 años.

El autor demuestra su respeto, por el proceso de rápida decadencia que afligió a una de las mayores empresas del mundo, que ha llegado a participaciones de mercado cercanas al 95 %

Metodológicamente, se cumple con el respeto a las reglas del arte informando con precisión de la principal investigación científica sobre el tema y con la explicación que brinda el CEO, del tiempo en que se desarrolló el negocio digital.

El autor evalúa ambas explicaciones y polemiza brindando fundamentos, con sus colegas, para finalmente, brindar una síntesis de los últimos tiempos de gestión de la alta dirección.

Es la esperanza del autor, que este trabajo fructifique en el aula universitaria, con el análisis del caso y la discusión con los alumnos.

En la última parte se consigna la propuesta hipotética, la cual se apoya con fundamentos y se muestra en cada hilo lógico, los diagramas lógicos correspondientes. La exposición está trabajada con rigor académico y en todos los casos, se brindan los fundamentos y se citan las fuentes que permitieron acceder a la información necesaria.

La conclusión que se brinda responde a la más clara escuela de sistemas y se basa en la formulación hipotética del proceso subyacente, que provoca la caída de la empresa en un estado de atonía estratégica, que provocó su colapso.

La Moderna Gestión de Empresas

Dr. CP y LA Obdulio Durán

Argentina

II En FAGEN

Encontro Das Facultades

de Gestao e Negócios

XIX CONAMERCO

Congreso de Administración

del Mercosur

13/15 junio/junho 2012

Conselho Federal de Administraçao

Universidade Federal de

UBERLÂNDIA

Introducción

Siglos V y XV

Existen dificultades al remontarse al origen de la historia de la administración.
La Biblia, en el relato de José, narra como uno de los primeros administradores, que se conocen, logra el bienestar del pueblo egipcio, a través de prácticas administrativas.

Algunos escritores, remontan el desarrollo de la administración a los comerciantes sumerios y a los egipcios antiguos constructores de las pirámides, también a los métodos organizativos de la Iglesia y las milicias antiguas. Sin embargo, muchas empresas preindustriales, dada su escala pequeña, no se sentían obligadas a hacer frente sistemáticamente a las aplicaciones de la administración.
Las innovaciones, tales como la extensión de los números árabes (entre los siglos V y XV) y la aparición de la contabilidad de partida doble en 1494 proporcionaron las herramientas para el planeamiento y el control de la organización, y de esta forma el nacimiento formal de la administración.
Sin embargo, es en el Siglo XIX cuando aparecen las primeras publicaciones donde se habla de la administración de manera científica, y de un primer acercamiento del método que reclamaban con urgencia, las organizaciones dada la aparición de la revolución industrial.

Siglo XIX

Algunos piensan en la administración moderna, como una disciplina que comenzó como un vástago de la economía en el siglo XIX. Los economistas clásicos tales como Adam Smith y John Stuart Mill, proporcionaron un fondo teórico a la asignación de los recursos, a la producción, y a la fijación de precios. Al mismo tiempo, innovadores como Eli Whitney, James Watt y Matthew Boulton, desarrollaron herramientas técnicas de producción tales como la estandarización, procedimientos de control de calidad,

contabilidad analítica, y planeamiento del trabajo. Para fines del siglo XIX, Léon Walras, Alfred Marshall y otros economistas introdujeron una nueva capa de complejidad a los principios teóricos de la Administración. Joseph Wharton ofreció el primer curso de nivel terciario sobre Administración en 1881.[70]

Siglo XX

Durante el siglo XX la administración fue evolucionando, en la medida en que las organizaciones fueron haciéndose más complejas y las ciencias como la ingeniería, la sociología, la psicología la teoría de sistemas y las relaciones industriales, fueron desarrollándose.

En todas las épocas, aun cuando la administración no se había desarrollado, los conductores de emprendimientos, obras, ejércitos o pueblos, advertían que el éxito, siempre estaba precedido de una cuidadosa previsión de los recursos requeridos, de las maniobras y de la gestión de las ventajas. –

Concepción actual de la disciplina

Etimológicamente hablando, la palabra Administración deriva del Latín AD MINISTRARE, donde AD significa "al" y MINISTRARE significa "servicio de", lo que deduce la idea de estar al servicio de algo o alguien. Por ejemplo: el estar al servicio de la sociedad, haciéndola más productiva (eficiencia), para el cumplimiento de sus objetivos (eficacia).

[70] Erich W. Donjot, Los orígenes de la administración, U.T.R.W., Berlín, 1993

La Administración, también conocida como Administración de empresas, es la Ciencia Social o Tecnología Social y Técnica encargada de la *planificación, organización, dirección y control* de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines perseguidos por la organización.[71]

Fuente: Fig.1 - Alvarades, Dan Gonzalo, Administración moderna

Descomponiendo la definición anterior se tiene:

- Planificar: Es el proceso que comienza con la visión del Nro. 1 de la organización; la misión de la organización; fijar objetivos, las estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el mapa estratégico; todo esto teniendo en cuenta las fortalezas/debilidades de la organización y las oportunidades/amenazas del contexto (Análisis FODA).

[71] Alvarades, Dan Gonzalo; Administración moderna de la organización, centrada en la estrategia y enfocada en las necesidades del cliente (en portugués), Sao Paulo, 2003.-

La planificación abarca el largo plazo (de 5 a 10 o más años), el mediano plazo (entre 1 y 5 años) y el corto plazo donde se desarrolla el presupuesto anual más detalladamente.

En la actualidad los cambios continuos generados por factores sociales, políticos, climáticos, económicos, tecnológicos, generan un entorno turbulento donde la planificación se dificulta y se acortan los plazos de la misma, y obligan a las organizaciones a revisar y redefinir sus planes en forma sistemática y permanente.

- Organizar: Responde a las preguntas ¿Quién? va a realizar la tarea, lo que implica diseñar el organigrama de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones; ¿cómo? lo cual requiere definir la forma en que se va a realizar la tarea; ¿cuándo? determina establecer los tiempos en que se va a realizar; mediante el diseño de proceso de negocio y los cursogramas que establecen la forma en que se deben realizar las tareas y en que secuencia temporal.

  En definitiva, organizar es coordinar y sincronizar.
- Dirigir: Es la influencia o capacidad de persuasión ejercida por medio del liderazgo y/o autoridad, sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados.

  Esto se basa en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de toma de decisiones.
- Controlar: Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos.

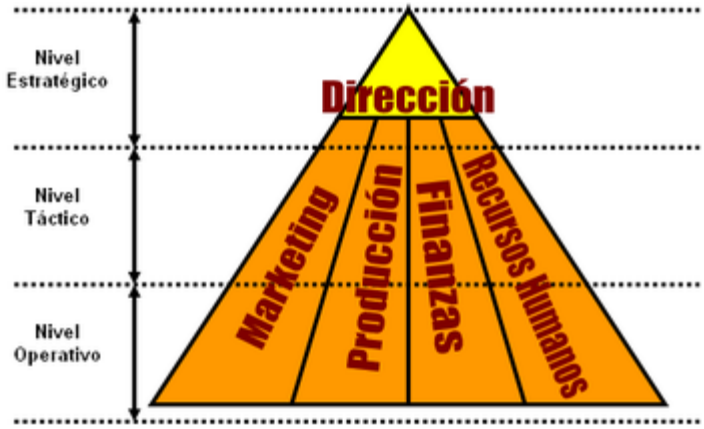
  El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de control de gestión; por

otro lado también se contratan auditorías externas, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales de la organización.

El objeto de estudio de la Administración son las organizaciones; por lo tanto es aplicable a empresas privadas y públicas; instituciones públicas y organismos estatales, y a las distintas instituciones privadas.

Por ejemplo: iglesias; universidades; gobiernos y organismos municipales, provinciales, nacionales; hospitales; fundaciones, etc.; y a todos los tipos de empresas privadas; e incluso las familias y hogares.

Áreas funcionales de estudio de la Administración



Fuente: Fig. 2 - Jorge Hermida, Organización clásica piramidal de las organizaciones, por áreas funcionales

Las áreas funcionales básicas de la administración son: [72]

- Administración comercial;
- Administración de la producción u operaciones;
- Administración financiera
- Administración de recursos humanos;

Estas son las áreas funcionales más características; pero también se pueden encontrar departamentos de:

[72] Jorge Hermida, Administración & Estrategia, Editorial Macchi, Buenos Aires, 1992 - Organización clásica piramidal de las organizaciones, por áreas funcionales

- Administración de las Tecnologías de Información
- Organización y método;
- Administración de la Planificación estratégica;
- Gestión del conocimiento;
- Gestión de proyectos,
- Administración de la cadena de suministro y Logística;

Dentro de las más frecuentes dentro de las organizaciones.

La Administración se relaciona estrechamente con otras ciencias como la Economía, Contabilidad, Psicología, Sociología, Política, Matemáticas, Estadística; también con la Antropología, Historia, Geografía y Filosofía.

Con estas últimas, conforma un todo indivisible, en el cual la partición, necesaria a los efectos de la técnica docente universitaria, genera graves deficiencias, de comprensión en los estudiantes.

Diferentes visiones

Anteriormente hemos presentado visiones tradicionales de la problemática, pero existen otras miradas, que generan diferentes comprensiones, aptas para generar valor en determinadas situaciones.

Gordon R. Sullivan y Michael V. Harper, La esperanza no es un método, Norma, Barcelona, 1996, sostienen que la gerencia de hoy puede aprender del proceso de reingeniería del ejército de los EE.UU.

En esta línea afirman que es grave que los líderes lleven la organización demasiado lejos, si la dirección está equivocada.

Los profesores Christopher A. Bartlett y Sumantra Goshal, Mas allá de la estrategia hacia el propósito, Harvard Business Review, New York, 1994, afirman que las empresas se construyen sobre un paradigma arcaico de sistemas dirigidos por la estrategia.

En su artículo concluyen “el gran poder y la falla fatal, del marco de los sistemas estrategia-estructura reside en su objetivo: crear un sistema gerencial que pueda minimizar las idiosincrasias de la conducta humana.

Theodore Levitt, en Reflexiones acerca de la gestión de empresas, sostiene que las áreas vitales de la empresa, que deben ser siempre controladas cuidadosamente, son marketing y finanzas, sin que esto signifique un menoscabo, para las otras.

Peter Senge, en La Quinta Disciplina, Ediciones Gránica, Barcelona, 1992, genera una radical diferencia en la forma de comprender los procesos empresarios, al establecer que cuanto más se presiona, más presiona el sistema y que es una ilusión que se aprende de la experiencia.

Simplemente con estas dos frases, el autor derrumba dos grandes mitos:

1) la fuerza de la insistencia y la presión en los procesos de ventas y
2) el requisito de la experiencia en la búsqueda de los gerentes. –

Todos ellos, generaron una visión diferente, para obtener propósitos diferentes a los tradicionales.

Mi visión

En este trabajo, luego de haber cumplido 40 años de ejercicio de la gerencia, en diferentes tipos de empresas y organizaciones, con diferentes resultados, pero habiendo en la gran mayoría de los casos, obtenido alto nivel de consecución en objetivos, que al ser planteados, aparecieron como imposibles, trataré simplemente de contar, como creo, que fue posible hacerlo.

Lo propongo como condicional, porque sé, que, en procesos con causas multivariadas, no es posible determinar el proceso causa efecto con certeza.[73]

[73] El autor se ha desempeñado como director en el Grupo Seguros Visión, Plenaria Compañía de Seguros de Vida. Este grupo se desempeñó en 1995, dentro del Top Ten de empresas aseguradoras en Argentina, con una nómina de 300 empleados. También se desempeñó en el Ministerio de Salud de la Nación, como Subsecretario de Administración, a cargo de la Reforma del Estado y de la Gestión Presupuestaria. Año 1991, dotación Sede Central 4500 personas. Presupuesto U$S 2.000 M

Concepción de la gestión en la empresa moderna

El gerenciamiento de las empresas modernas se basa en el equilibrio de la que llamaremos la triada básica de la gestión.

Fuente: Fig.3 – O. Durán, de propia elaboración -Triada básica de la gestión de Empresas

TRIADA BASICA DE LA GESTIÓN DE EMPRESAS

Denominaremos Operaciones a la gestión táctica, de las áreas de la empresa en las que se cumplen las operaciones de todos los días, la producción, el abastecimiento, la administración, la logística y la administración de los recursos humanos. El hacer las cosas.

Denominaremos Investigación y Desarrollo, al área que se ocupa de encontrar la manera de tirar por sobre el hombro, la fórmula de éxito de la empresa, logrando que la misma se reinvente, cada tanto exitosamente. El éxito consiste en que la empresa perdure, incluso más allá de los seres humanos que la componen. El pensar que cosas haremos mañana.

Relaciones con actores críticos, es la zona de gestión novedosa.

Hace tiempo Igor Ansoff, en La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial, Addison Wesley, Bogotá, 1998, sostiene que es importante en la gestión estratégica, detectar y gestionar, a los grupos de influencia estratégica, en la empresa, con la mayor anticipación posible.

La relación con actores críticos que nosotros estamos presentando es de menor enjundia que la planteada por el Pfsor. Ansoff, pero es de una influencia directa en la competitividad de la empresa, basada en la satisfacción al cliente.

Esta zona, es la que corresponde a la alta dirección de la empresa, o sea al CEO y su equipo íntimo.

La función de este grupo humano consiste en tomar las 5 decisiones con mayor valor en criticidad y que son de máximo riesgo para la empresa.

Estas 5 decisiones son:

- Políticas de satisfacción del cliente
- Políticas de satisfacción de los empleados
- Políticas de satisfacción de los inversores
- Políticas de gestión de calidad total
- Problemas que no pudieron afrontar satisfactoriamente los mandos inferiores o decisiones no programadas o no previstas de alto valor estratégico.

En realidad, la alta dirección, en su gestión diaria, se basa en un soporte con 4 grandes pilares, que daremos en llamar el soporte de la dirección, que está compuesto por:

1) Satisfacción del Cliente
2) Satisfacción del Empleado
3) Satisfacción del Inversor
4) TQM

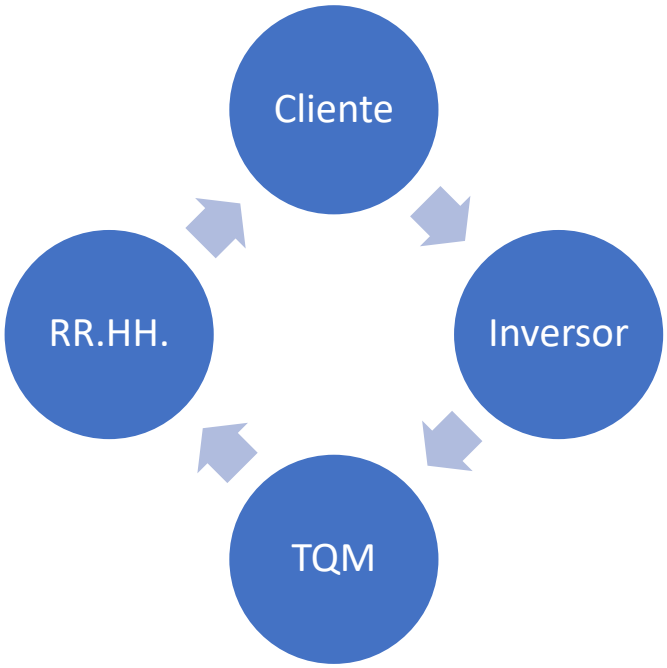
Luego entonces, la gestión de la alta dirección se encuentra centrada en 2 aspectos fundamentales:

Gestión del soporte, que es programada, a largo plazo, que puede ser desarrollada con anticipación y que consiste en una serie de decisiones que delegan operaciones en la línea y el control minucioso y personal de la dirección, sobre estos aspectos, que son críticos en la marcha de la empresa. Ejemplo: el cambio del método de evaluación de desempeño, de los RR.HH.

Gestión de decisiones, críticas, no previstas. Estas no pueden ser anticipadas, por su propia idiosincrasia, no se pueden delegar y normalmente, afectan la eficacia del resto de las funciones de la alta dirección. Ejemplo: el secuestro de un gerente, en una filial del extranjero o una denuncia de contenido tóxico en el envase de un producto de la empresa, en uno de los principales mercados.

En el futuro, dedicaremos el resto del trabajo al soporte de la dirección.

El soporte de la dirección



Fuente: Fig. 4 – O. Durán, de propia elaboración – El soporte de la dirección

El proceso reforzador de soporte de la dirección.

Normalmente, un proceso reforzador puede ser leído, comenzando en cualquier entegrama. Por lo tanto, comenzaremos por donde comienza mucha gente:

Inversor

Es un actor importante en el mundo de los negocios. Normalmente se lo considera escaso y muy demandados sus servicios, que consisten en aportar el capital.

Pero los inversores acuden como “moscas a la miel” a los buenos negocios, para los cuales, los mismos no son ni escasos ni exigentes, sino lo contrario.

Ahora, la cuestión ha devenido en definir, que es un buen negocio.

Simplemente diremos que es aquel que tiene buen caudal sostenido y sustentable de clientes, que están dispuestos a pagar algo por encima del promedio, para obtener los productos que comercializa la empresa.

¡Entonces, para lograr el concurso del inversor, debemos contar con el cliente!

Esta es una conclusión, que vale la pena que el amable lector, anote para no olvidarla, porque es muy importante.

Para obtener inversores, debemos contar con clientes.

Cliente

Es otro actor importante en el mundo de los negocios. No se lo considera escaso, porque basta ir a un shopping y ver cómo se forman las colas en algunos negocios. Pero en otros… ¡no hay clientes!

Lo mismo pasa en las zonas de restaurantes de todas las grandes ciudades del mundo, en algunos hace falta contar con reserva, para obtener la mesa, mientras que en otros, no hay gente, nadie entra y al poco tiempo, cierran con pérdida de todo lo invertido.

Tratemos de ver que es un cliente. En principio, es un ser humano.

Por lo tanto decide emocionalmente. Esto significa que valora los aspectos no económicos y subjetivos, de la relación que entabla con TODOS los seres humanos que pertenecen a la empresa durante su experiencia.

Jan Carlzon, en El momento de la verdad, explica que, en una compañía, cada encuentro cara a cara, entre un cliente y un integrante de la empresa, constituye un momento de la verdad, porque en esas ocasiones se va forjando el concepto que el cliente tiene de la empresa, de su servicio y de su propensión a consumir los productos que la misma vende.

Finalmente, el cliente decide no en base a un juicio racional, con base objetiva, sino en función al prejuicio, que, a través de pasados momentos de verdad, se ha formado. Esta decisión es inconsciente y muchas veces se la racionaliza, con base en argumentos que no tienen relación con el servicio que recibe.

Lo mismo ocurre, con el caso contrario, con la diferencia que la difusión del prejuicio, es mucho mayor cuando es negativo, que en el caso que fuere positivo.

Este proceso de difusión, es el que espanta o atrae a los clientes. Lo realmente grave del proceso, para quien lo sufre, es que el cliente espantado, forma su prejuicio, en base a la opinión que le han transmitido y no requiere ni permite que exista la experiencia real propia del emisor del juicio.

Esta característica, deja sin posibilidad de recuperación, a la empresa que luego de un período de mal servicio, lo reconoce y trata de mejorarlo. Probablemente no tenga oportunidad de una segunda ocasión, porque el vacío de clientes, es silencioso, súbito y deja sin posibilidad de reacción.

Se denomina "vacío de clientes", a la situación de una empresa, normalmente de alta exposición al público, que, en forma repentina o paulatina, deja de recibir clientes, pedidos o respuesta a promociones, sin causa aparente y muchas veces, en medio de un proceso de mejora.

La relación con el cliente es una relación emocional y normalmente, casi en forma intuitiva, el cliente efectúa una evaluación costo beneficio, previamente a decidir la compra.

$$Valor\ percibido\ positivo = Beneficio\ percibido - Sacrificio\ percibido$$

El cliente percibe el beneficio que le reportará el uso del producto que la empresa comercializa y lo compara con el sacrificio que le implica su adquisición. Solo decide comprar si el valor percibido es positivo. (VPP)

La gestión del cliente consiste en aumentar en forma constante y sustentable el VPP. Normalmente, esto no lo obtienen las promociones por precio. El cliente que compra por precio, es aquel que percibe, que ninguna de las ofertas disponibles a su alcance, lo satisfacen y por lo tanto elige el mal menor.

Si no debemos apelar al precio, entonces la variable que nos queda a disposición es el servicio y el servicio, siempre, siempre, siempre, depende de las personas, ya sea que atiendan al público o que, en retaguardia, trabajen para producir el servicio que se espera.

De lo anterior se deduce que, si la satisfacción de los clientes depende de las personas, entonces:

¡Para contar con clientes satisfechos,
debemos contar con empleados satisfechos!

RR. HH.

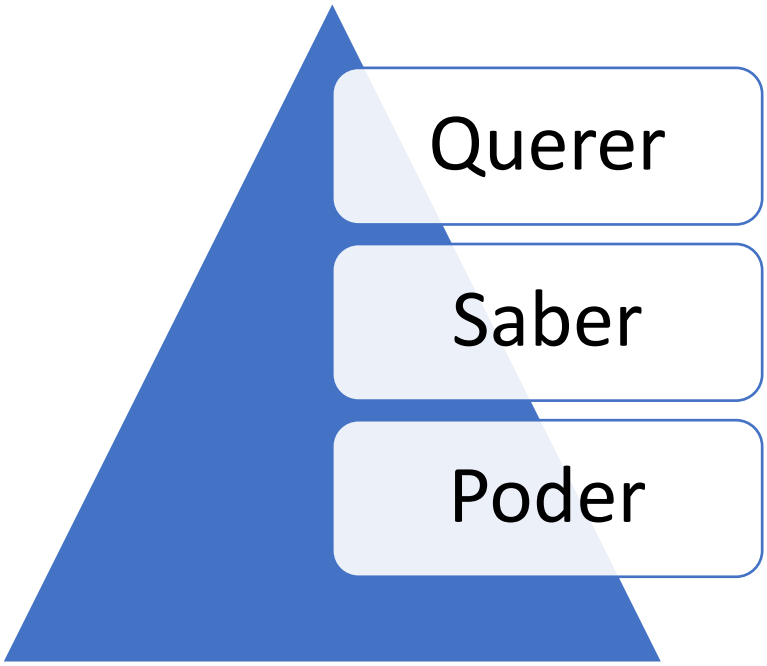
La conclusión anterior, es absolutamente cierta.

Pero no es posible contar con personas satisfechas, como empleados, si están mal pagos, en condiciones ilegales (trabajo informal, monotributista, otras) o no cuentan con las condiciones de higiene del trabajo adecuadas a la función que cumplen.

Tampoco, es posible, si no están adecuadamente motivadas.

En esta lista, no podemos dejar de mencionar, un elemento muy importante que consiste, en la adecuada capacitación del personal, en la función que cumple y en los eventuales reemplazos que deberá cubrir.

CONSTRUCCION DEL BUEN SERVICIO



Fuente: Fig. 5 – O. Durán, de propia elaboración – Construcción del buen servicio

Un empleado para poder satisfacer a un cliente, debe estar en condiciones de brindar un buen servicio.

Para brindar un buen servicio, se requieren 3 condiciones, cada una de las cuales es necesaria, pero no es suficiente. Se requieren necesariamente las 3.-

El empleado debe querer satisfacer al cliente

Para esto el empleado debe estar adecuadamente remunerado e incentivado.

Se entiende por adecuadamente remunerado, que obtenga por su función un salario, que cumpla las siguientes condiciones:

- Relacionado con lo que paga el mercado, por similares funciones
- Que permita acceder a una vida digna a una familia tipo
- Que permita gozar de salud, alimentación, educación y vivienda, adecuadas a la constitución de la familia. Si el salario de mercado, no permite acceder a estos bienes, los mismos deben ser provistos por la empresa, por lo menos parcialmente.

Adicionalmente, el empleado debe ser incentivado, a través de bonos o participación, en los beneficios, de manera que, a lo largo del tiempo, la familia pueda acceder a bienes durables de alto valor, como inmuebles, automotores, estudios universitarios y otros.

Estos conceptos antes detallados, son los extrínsecos a la posición y deben ser contemplados, pero en consonancia, con los factores intrínsecos a la posición.

La lista de estos segundos, es prácticamente infinita, pero se pueden citar a modo de ejemplo, sin que la lista implique una limitación:

- Participación en la manera de trabajar
- Participación en las decisiones
- Sentimiento de ser parte principal del proceso
- Responsabilidad
- Sentido de utilidad de la función que cumplen
- Reconocimiento y agradecimiento
- Orgullo

Normalmente, la conjunción de los factores extrínsecos e intrínsecos, produce un irrefrenable deseo en las personas de desempeñar con compromiso sus funciones y de querer satisfacer a los clientes, siempre y cuando, hayan sido adecuadamente seleccionados, adiestrados y entrenados, por la dirección de la empresa.

Si se selecciona adecuadamente, a los ingresantes y se los prepara, mágicamente las personas son responsables, trabajan con compromiso y logran satisfacer a los clientes, porque el logro constituye junto a la remuneración, los principales componentes de la retribución, por su trabajo.

La remuneración, no es el motivo por el cual se esfuerzan las personas, pero si es el principal motivo, por el cual dejan de esforzarse. La función de la remuneración, es no desalentar el compromiso de los empleados.

El empleado debe saber satisfacer al cliente

El conocimiento sobre todos los aspectos inherentes a su trabajo, el adiestramiento, en los principales componentes y el entrenamiento de las habilidades esenciales requeridas, es esencial para lograr la prestación de un buen servicio.

El mismo no debe ser fruto de la espontaneidad o actitud, de una empleada, sino que debe ser una técnica conocida, entrenada y generalizada a todos los empleados.

El empleado debe ser el consultor del cliente, a quien debe decirle: ¡Cuéntame tus problemas, que yo los solucionaré!

De esta manera, puede ser que se pierdan algunas ventas, pero indudablemente se construirán relaciones sólidas, que generarán beneficios sustentables a lo largo de los años.

El empleado debe poder satisfacer al cliente

Es conocida la situación del cliente, que solicita el cambio del color de las rosas, que compró para regalar a su esposa. El empleado que desea satisfacer al cliente, no tiene facultades para el cambio, por lo cual lo informa al dueño, que está en una ciudad distante. Este accede al cambio, pero cuando regrese dentro de dos días, lo cual ya no sirve al cliente, que festeja en la fecha su aniversario de matrimonio.

Esto que suele ocurrir, se soluciona, simplemente facultando al empleado, para revisar las flores y proceder a los cambios, si son viables. Pero, facultar a un empleado no es una tarea simple y fácil. Requiere mucha capacitación, entrenamiento y responsabilidad de los empleados, además de un profundo proceso de selección, de los mismos

Kent Blanchard, en Las tres claves del empowerment, sostiene que esta actividad es una de las de mayor retorno, en las funciones de la alta dirección, que contrariamente, a lo que muchos piensan, debe dedicarse con intensidad a estas funciones, puesto que son la manera de poder delegar funciones, en la organización, con alto nivel de predictibilidad, en los resultados.

Así, se completa la trilogía del buen servicio.

Hemos advertido sobre la importancia de la selección, para obtener planteles de empleados con responsabilidad y compromiso.

Pero, aún resta definir qué haremos si estás condiciones presentes en el ingreso, no se sostienen en el tiempo, por razones ajenas a la empresa.

La buena retribución se complementa con una adecuada evaluación de la performance, franca, objetiva y equitativa.

La evaluación permite, mantener al plantel en su nivel de mejor conformación, simplemente reemplazando a aquellos que por alguna razón no admisible, han disminuido su performance.

En la medida, en que los procedimientos, el entrenamiento y/o los activos, limitan la eficacia de los recursos humanos, debemos concluir, que los RR.HH. dependen del gerenciamiento de la calidad total.

El desempeño de los recursos humanos
depende del gerenciamiento de la calidad total.

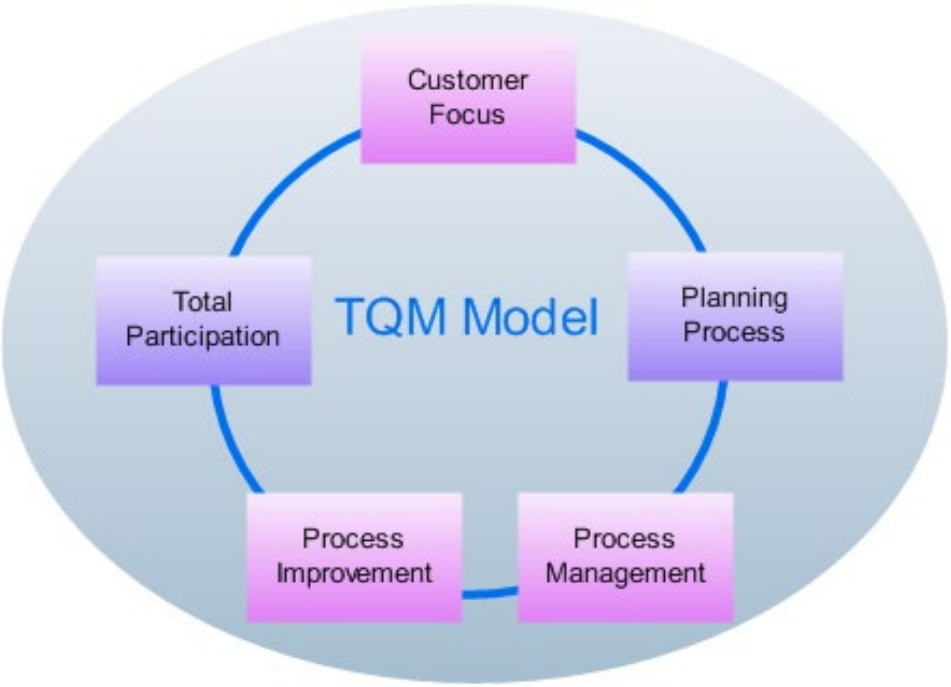
TQM

La Gestión de Calidad Total (abreviada TQM, del inglés Total Quality Management) es una estrategia de gestión orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos organizacionales.

La TQM ha sido ampliamente utilizada en manufactura, educación, gobierno e industrias de servicio.
Se le denomina «total» porque en ella queda concernida la organización de la empresa globalmente considerada y las personas que trabajan en ella.

La gestión de calidad total está compuesta por tres paradigmas:

- Gestión: el sistema de gestión con paso procesales.
- Total: organización amplia.



Calidad: con sus definiciones usuales y todas sus componentes.

Fuente: Fig. 6 – Ruben Rico, Total Quality Management

EL MODELO DE GESTION DE CALIDAD TOTAL

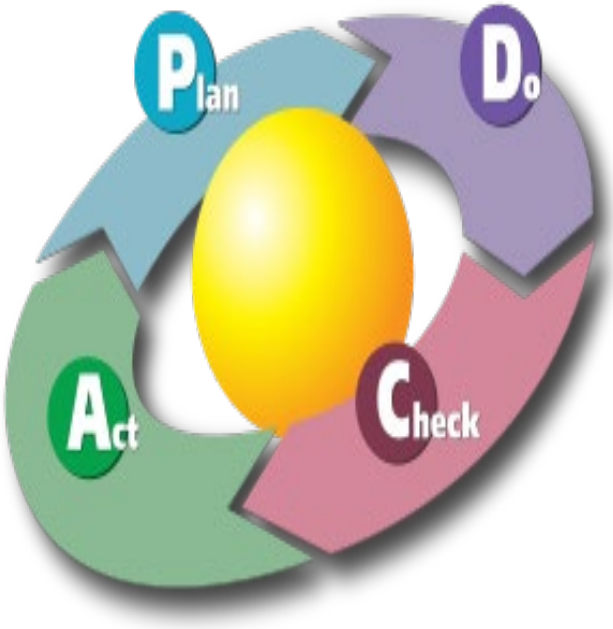
En el concepto de calidad se incluye la satisfacción del cliente y se aplica tanto al producto como a la organización. La Calidad Total pretende, teniendo como idea final la satisfacción del cliente, obtener beneficios para todos los miembros de la empresa.

Por tanto, no sólo se pretende fabricar un producto con el objetivo de venderlo, sino que abarca otros aspectos tales como mejoras en las condiciones de trabajo y en la formación del personal.

El concepto de la calidad total es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas.

Kaoru Ishikawa, en Qué es el Control Total de Calidad, proporcionó la siguiente definición respecto a la Calidad Total:

"Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma, estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad".



¿Qué pasos hay que seguir para implantar dicha metodología?

El ciclo PDCA, también conocido como "Círculo de Deming" (de Edwards Deming), es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, basada en un concepto ideado por Walter A. Shewhart.

También se denomina *espiral de mejora continua*. Es muy utilizado por los SGSI.[74]
Las siglas PDCA son el acrónimo de Plan, Do, Check, Act, en español: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar. - [75]

El modelo del Círculo de Edward Deming
Fuente: Fig. 7

PLAN (Planificar)

- Establecer los objetivos y procesos necesarios para obtener los resultados de acuerdo con el resultado esperado. Al tomar como foco el resultado esperado, difiere de otras técnicas en las que el logro o la precisión de la especificación, es también parte de la mejora.

DO (Hacer)

- Implementar los nuevos procesos, si es posible, en una pequeña escala, a efectos de poder estudiar el comportamiento.

CHECK (Verificar)

- Pasado un periodo de tiempo previsto de antemano, volver a recopilar datos de control y analizarlos, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales, para evaluar si se ha producido la mejora esperada.
- Documentar las conclusiones.

[74] SGCI – Es la sigla de las oficinas de educación españolas ubicadas en los EE. UU.

[75] *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*, W. Edwards Deming, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 1989

ACT (Actuar)

- Modificar los procesos según las conclusiones del paso anterior para alcanzar los objetivos con las especificaciones iniciales, si fuese necesario
- Aplicar nuevas mejoras, si se han detectado errores en el paso anterior
- Documentar el proceso

La calidad total puede entenderse como la satisfacción global aplicada a la actividad empresarial.
A lo que mercadotecnia se refiere, la calidad está directamente relacionada con la satisfacción del cliente, así es que se dice que a mayor satisfacción del cliente, el producto o servicio prestado adquiere mayor grado de calidad.
El concepto de calidad total distingue a dos tipos de clientes, los cuales son identificados como internos y externos.

- Se consideran *clientes internos* a los departamentos de la empresa que solicitan un producto o servicio a otro departamento de la misma empresa.
- El *cliente externo* es quien compra los productos o servicios a la empresa, sin necesariamente tener otra relación con esta.

La calidad total es un proceso el cual se suman esfuerzos para alcanzar una meta establecida y superarla de forma relevante y mejorar el producto o servicio a oferta.
La calidad total puede ser definida en dos palabras: "Mejora continua".

Concepto de percepción de la calidad

El concepto de calidad total está relacionado con otro concepto: el de la "percepción de la calidad", que es la percepción que tenemos de la calidad de un producto o de cómo ve la gente a una empresa o una marca ç

La percepción de la calidad es, por ejemplo, muy evidente en el mundo de los coches, donde las marcas gastan mucho dinero en el diseño del vehículo, para que sea llamativo,

atractivo y diferente de los demás, aunque a nivel práctico lo importante sea la mecánica y la seguridad es indudable que la parte emocional del cliente tiene mucho peso.

En realidad, la percepción de la calidad, incide sobre la satisfacción global
La satisfacción global, como su nombre indica, no solo atañe a los clientes de cada empresa, sino a todo el "universo" de la empresa, es decir: a los propios empleados y a otras empresas que le venden sus productos/servicios.

De manera que, siguiendo con el ejemplo de los coches, una marca de coches que nos venda un vehículo, pero que para una simple reparación o avería tenga que mandarlo a otro país o estar varias semanas en el taller no cumpliría con la calidad total, ya que su nivel de calidad en el servicio de garantía no es ni siquiera aceptable.

Así mismo una empresa que ofrezca un gran servicio de postventa o de atención al cliente a costa de contener gastos en personal o en recursos tampoco cumple con este principio, ya que los propios empleados o suministradores no estarán contentos, porque la empresa les ofrece un bajo o mínimo nivel de calidad.

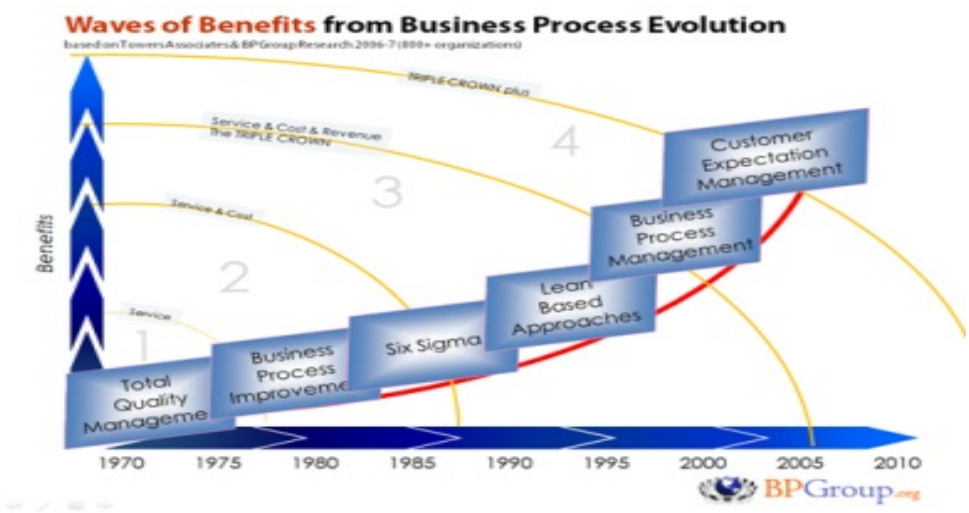
Resultados de un sistema de calidad

La experiencia ha demostrado que tras implantar un sistema de calidad se consiguen resultados tales como:

- Aumento en la satisfacción del cliente.
- Trabajo interno de la empresa más eficaz.
- Incremento de la productividad.
- Mayores beneficios.
- Menores costos.
- Mayor calidad en los productos elaborados.

La calidad de un producto es, por tanto, una consecuencia de cómo una empresa está organizada.

Niveles de beneficios desde el proceso de evolución de negocios



Realmente hemos avanzado un paso gigantesco. Hemos dejado atrás una complejidad abrumadora a la concepción de que sólo es necesario ocuparnos de unas pocas cosas, pero esas pocas cosas debemos hacerlas tan bien como deseamos que vayan nuestros negocios.

La moderna gestión de las empresas depende solamente de que la alta dirección realice 2 cosas. Tan sólo 2 (dos) cosas.

- Ocuparse de resolver los problemas que no pueden ser resueltos en un nivel inferior.
- Ocuparse de diseñar e implementar el soporte de la dirección, que está compuesto por los siguientes elementos:

    1) Satisfacción del Cliente
    2) Satisfacción del Empleado
    3) Satisfacción del Inversor
    4) TQM

El soporte de la dirección, ya hemos dicho que es un proceso de decisiones programadas, que debe implementarse en un período de tiempo, con el concurso de

consultores y que es el aspecto principal de la preocupación y de la ocupación, de la alta gerencia. Del mismo, depende el nivel de consecución de los objetivos de la empresa. Y de este nivel, a lo largo del tiempo, depende la sustentabilidad del propósito estratégico de la misma.

¿Porque estas prácticas no son habituales?

Como experto en docencia en ciencias empresariales, he afrontado muchas veces esta pregunta y nunca he logrado, convencer a quienes la formulaban.

Esto ocurre, porque los seres humanos, están presos de sus modelos mentales. Denominamos modelos mentales a supuestos hondamente arraigados que perturban nuestra capacidad de comprender la realidad.

Innumerables estudios sociológicos, explican el funcionamiento arquetípico de las sociedades humanas.

Explican por qué, el hombre somete a la esclavitud al hombre, por qué el hombre mata al hombre, por qué se gasta en armamento más que lo que costaría erradicar el hambre del mundo y muchos otros aspectos que casi son inentendibles para muchos o casi todos, los que piensas en estos temas.

Pero existen, aspectos mucho más sencillos, para los cuales tampoco se encuentran explicaciones.

¿Por qué los directivos de empresas, se concentran en los temas urgentes y no se preocupan de los temas importantes?

Porqué en muchas empresas, importantes, se advierte que en sus prácticas habituales no se respetan los principios que enseña la doctrina, Edward Deming, Kaouro Ishikawa, Herbert Simon y otros, pese a que en muchos casos, sus máximos directivos, han estudiado en universidades de prestigio.

Simplemente, la razón radica en que los seres humanos sucumben a los modelos mentales.

Entonces practican brincos de abstracción, participan de creencias erróneas, practican una dicotomía entre la teoría en uso y la teoría expuesta y no reconocen los procesos subyacentes, que son las razones ocultas, para las decisiones que toman y explican racionalizándolas con falsos argumentos.

En la Universidad de Harvard, desde hace unos doce años, se viene estudiando este fenómeno, tratando de comprender las causas y buscando la manera de eliminar sus efectos.

En realidad, todavía no se han encontrado las causas, simplemente se ha logrado reproducir en laboratorio, el proceso y entonces se ha mejorado el estudio del mismo.

El experimento que se suele practicar, para visualizar como los modelos mentales, perturban la capacidad del ser humano, para comprender la realidad que lo circunda, se denomina "el gorila invisible".

Se recomienda visitar www.theinvisiblegorilla.com para realizar personalmente el experimento.

Consiste en un partido de básquet ball, que se transmite por proyección de una filmación, en una pantalla.

Juegan dos bandos, caracterizados por camisetas blancas y negras.

Se solicita a los espectadores que contabilicen la cantidad de pases, que se realizan, en un período de tiempo determinado, por uno de los bandos.

Normalmente, las personas, luego de un breve entrenamiento, realizan el ejercicio a la perfección y entonces se las felicita, por su capacidad de concentrarse y poner atención en lo que hacen.

Habitualmente, + 80 % de las personas, realizan adecuadamente la tarea y contabilizan el N° de pases correcto, que es de 15, en unos 2 minutos, que es la duración del experimento.

Lo insólito, es que, durante el mismo, aparece un gorila que deambula entre los jugadores, si bien no hace ningún pase, y hasta en un momento, saluda a la cámara, para luego desaparecer, sin que los espectadores lo adviertan.

Normalmente + 90 % no recuerda haber visto al gorila.[76]

De esta manera se demuestra, que el cerebro ve, exclusivamente lo que cree ver y no lo que los ojos miran.

---

[76] Christopher Chabris y Daniel Simons, El gorila invisible, Editores Siglo XXI, Barcelona, 2011 Esta obra ha merecido el premio Editor´s Choice, otorgado por el New York Times, en 2011

El Dr. en Psicología, Christopher Chabris, es profesor en la Universidad de Harvard y además se encuentra licenciado en ciencias de la computación.

Este experimento se complementa con otro desarrollado hace 20 años en la Universidad de Miami, que se denomina “los colores de la cerveza”.

En la Ciudad de Miami, existe un paseo turístico, que se realiza en un barco, con fondo de vidrio, el cual, al llegar a una rada, permite que los pasajeros se arrojen al mar y buceen con snorkel.

Cuando los pasajeros regresan al barco, desde su paseo buceando, estudiantes de la universidad, los interrogan acerca de lo que han visto en el fondo, que se encuentra a unos 10 metros aproximadamente.

Cabe destacar que los estudiantes, depositaron en el fondo previamente, latas similares a las de cerveza, con un diseño similar, pero que no pertenecen a la cerveza BudWeiser, con un color muy diferente, al utilizado por esta marca.

En general, los turistas, contestan que hay muchas latas de BudWeiser, arrojadas en el fondo.

Cuando los estudiantes, les preguntan cómo saben cuál es la marca, los turistas contestan que la reconocen por el color.

Bajo el agua, no se pueden distinguir los colores, más allá de los 8 metros de profundidad, pero la gente al advertir el diseño, creía ver los colores y de esto deducía que la marca era Budweiser.[77]

En realidad, el cerebro ve, ¡lo que cree ver y no lo que los ojos perciben!

Si bien no necesariamente, esos experimentos se pueden trasladar linealmente a la práctica en las empresas, es bastante probable que las falencias, radiquen en la manera en que nuestro cerebro, comprende a la realidad.

Si esta teoría es adecuada, entonces la manera de preparar a los empresarios para desarrollar una tarea de alta performance, es el estudio y el entrenamiento para trabajar en situaciones que generen alta presión y gran compromiso emocional.

Pero, entonces el problema se ha complejizado en vez de simplificarse.

Cuando hablamos de emoción, necesariamente debemos cambiar el concepto y el significado de la palabra inteligencia.

---

[77] Chris Argyris, La dirección y el desarrollo organizacional, Buenos Aires, Editorial El Ateneo, 1976

El autor ha nacido en New Jersey, EE.UU., el 16/06/1923. Doctorado en Comportamiento Organizacional en al Universidad Cornell, actualmente es profesor emérito en la Universidad de Harvard

La palabra inteligencia proviene del latín, intellegentia, que proviene de intellegere, término compuesto de inter 'entre' y legere 'leer, escoger', por lo que, etimológicamente, inteligente es quien sabe leer o escoger.

La palabra inteligencia fue introducida por Cicerón para significar el concepto de capacidad intelectual. Su espectro semántico es muy amplio, reflejando la idea clásica según la cual, por la inteligencia el hombre es, en cierto modo, todas las cosas.

Definir qué es la inteligencia es siempre objeto de polémica; ante un escenario tan diversificado de opiniones S. Vernon en 1960, sugirió una clasificación de las principales definiciones. La misma se hizo en base a tres grupos: las psicológicas, mostrando la inteligencia como la capacidad cognitiva, de aprendizaje, y relación; las biológicas, que consideran la capacidad de adaptación a nuevas situaciones; y las operativas, que son aquellas que dan una definición circular diciendo que la inteligencia es "aquello que miden las pruebas de inteligencia". Además, el concepto de inteligencia artificial generó hablar de sistemas, y para que se pueda aplicar el adjetivo inteligente a un sistema, éste debe poseer varias características, tales como la capacidad de razonar, planear, resolver problemas, pensar de manera abstracta, comprender ideas y lenguajes, y aprender.

Tal diversidad indica el carácter complejo de la inteligencia, la cual sólo puede ser descrita parcialmente mediante enumeración de procesos o atributos que, al ser tan variados, hacen inviable una definición única y delimitada, dando lugar a singulares definiciones, tales como: «la inteligencia es la capacidad de adquirir capacidad», de B. Woodrow, o «la inteligencia es lo que miden los test de inteligencia», de A. Bridgman.

Pero en el siglo XXI, con las investigaciones de Daniel Goleman, se descubrió que existía un nuevo tipo de inteligencia: la emocional.[78]

[78] Daniel Goleman, La inteligencia emocional, Javier Vergara Editor, Barcelona, 1996

También se descubrió que las facultades de la inteligencia emocional, son sinérgicas con las cognitivas. Y que los trabajadores excelentes poseen las dos.

Pero también se descubrió que conforme sube la complejidad del trabajo, aumenta la importancia de la inteligencia emocional.

Según el profesor Goleman, una aptitud emocional es una capacidad aprendida, basada en la inteligencia emocional, que origina un desempeño laboral, sobresaliente. [79]

La inteligencia emocional determina nuestro potencial para aprender las habilidades prácticas que se basan en sus cinco elementos:

[79] Daniel Goleman, La inteligencia emocional en la empresa, Javier Vergara Editor, Barcelona, 1999

Aptitud personal

Conocimiento de uno mismo. Conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones

Motivación. Tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas

Autorregulación. Manejar los propios estados internos, impulsos o recursos.

Aptitud social

- Empatía. Captación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos.
- Destreza para las relaciones. Habilidad para inducir en los otros las respuestas deseables.

La aptitud emocional, muestra que proporción de ese potencial hemos traducido a las facultades que aplicamos en el trabajo.

Las habilidades que se necesitan para el éxito pueden cambiar a medida que se asciende de rango en rango. En las organizaciones más grandes, los ejecutivos principales necesitan un mayor grado de conciencia política que los ejecutivos intermedios.

Y ciertos puestos requieren habilidades específicas. Las habilidades clave, se ajustan a la realidad de cada organización.

Cada empresa y cada industria tienen su propia ecología emocional.

Por lo tanto, en cada empresa, es diferente el nivel y tipo de requerimiento, demandado para que un gerente o director, logre consolidarse como el líder de la organización.

¿Cuál es el camino por recorrer entonces?

Simplemente, desarrollar un adecuado proceso de formación gerencial, con personas que aporten una adecuada materia prima.

El proceso sirve para adiestrar y entrenar a la persona adecuada, pero no genera personas adecuadas.[80]

[80] Obdulio Durán, En Busca de la Competitividad, Construcción de Liderazgo Eficaz, Editorial Distal, Buenos Aires, 1999

Abstract

El autor comienza el trabajo con una breve recopilación histórica de la gestión de empresas, desde la antigüedad hasta la concepción actual de la disciplina.

En la actualidad, conforme lo hace la doctrina, tipifica la gestión de empresas, vinculándola con la función tradicional del gerente, es decir Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar.

De esto deriva, metodológicamente en las áreas funcionales básicas de la administración, a las que agrega las creadas en los últimos tiempos, como fruto del desarrollo tecnológico que ha experimentado la administración.

En este estado, se aborda la problemática de las diferentes visiones, que coexisten en la dirección de empresas y así el autor presenta la propia, como una más, basada en su experiencia y resultados comprobables.

La base filosófica es que el director, debe hacer pocas cosas, pero muy bien y estas pocas cosas, deben ser las que son de difícil solución.

Técnicamente se los denomina “problemas mal estructurados” y son aquellos que no admiten formulaciones optimizadoras.

En este estado se advierte que el cociente intelectual, no es una medida adecuada para seleccionar y se incorporan los conceptos que brinda la teoría de la inteligencia emocional.

Finalmente, se brinda una sistemática, como en todos los trabajos del autor, que permite, mañana probar suerte en la praxis diaria.

No dejan de estar citadas, las pruebas que demuestran que lo que llamamos realidad o “única verdad” no existen.

En esto se funda el criterio de que, para la dirección, no existe un modelo ideal, sino que para cada ideal hay un modelo.

El criterio de que el director debe ocuparse de pocas cosas, es potente, pero encuentra en el espíritu del propio interesado, a su mayor enemigo, puesto que todos tendemos a tratar de ocuparnos de todo.

En notable, que solo podamos triunfar, cuando resignamos nuestros más hondos impulsos.

Sólo estamos en condiciones de cruzar victoriosos la meta, cuando renunciamos a competir.

Dinámica sistémica del Plan de Negocios.

Dr. LA Martín Rafael Olivar.

martin.olivar@comunidad.uces.edu.ar

https://www.linkedin.com/in/martinolivar/

Ideologías y Paradigmas Administrativos en Transformación.

XI Congreso Internacional de Administración

"La Administración y las personas en la sociedad global"

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 28 al 30 de agosto de 2013

Resumen

El trabajo aborda la problemática de la visión sistémica en la elaboración de un Plan de Negocios.

Comienza con una sucinta explicación de un conjunto de herramientas necesarias para la confección de este (para profundizar en cada herramienta el lector puede dirigirse a la bibliografía correspondiente), para luego ahondar en el objeto del trabajo que es “como se deben relacionar dichas herramientas para una correcta interpretación y análisis de las mismas”.

La explicación se realiza, teóricamente y a través de un caso.

El trabajo finaliza con una conclusión que resume la tarea realizada

Palabras clave: Plan de Negocios; Visión Sistémica; Dinámica

Abstract

The work addresses the problem of the systemic vision in the preparation of a Business Plan. It begins with a succinct explanation of a set of tools necessary for the preparation of this (to go deeper into each tool the reader can go to the corresponding bibliography), and then delve into the object of the work that is "how these tools should be related to a correct interpretation and analysis of these ".

The explanation is made, theoretically and through a case.

The work ends with a conclusion that summarizes the work done.

Keywords: Business Plan - Systemic Vision – Dynamics

Resumo do trabalho

O trabalho aborda o problema da visão sistêmica na elaboração de um Plano de Negócios.
Ele começa com uma explicação sucinta de um conjunto de ferramentas necessárias para a preparação disso (para aprofundar cada ferramenta que o leitor pode ir para a bibliografia correspondente) e, em seguida, aprofundar o objeto do trabalho que é "como essas ferramentas devem ser relacionadas a uma interpretação correta e análise destes".

A explicação é feita, teoricamente e através de um caso.

O trabalho termina com uma conclusão que resume o trabalho realizado.

Palavras-chave: Plano de Negócios - Visão Sistêmica – Dinâmica

Introducción

La esencia sistémica del plan de negocio

El plan de negocio, es una herramienta sistémica que operacionaliza una idea, una visión, un futuro, en un plan que tiene como punto de partida una situación actual.
¿Por qué decimos que es una herramienta sistémica?

Está compuesto por el análisis individual de distintas herramientas; con influencias recíprocas, generando un emergente sistémico propio de ese análisis.
El diseño de un plan de negocios, se realiza por secuencias, cada una de ellas está integrada por herramientas que operacionalizan conceptos esenciales que a la vez se relacionan dependiente e interdependientemente, con un orden preestablecido, configurando lo que denominamos “Mapa Vincular”.
La complejidad en el diseño está dada, por la imposibilidad del autor en establecer una relación y menos aún discernir de que tipo sería esa relación, entre lo que está escribiendo, o la herramienta que está aplicando, y lo que va a escribir más adelante, ya que de hecho todavía no lo ha escrito.

Si bien, el autor puede y debe establecer a priori, las secuencias, las preguntas que desea responder en esas secuencias, las herramientas que va a operar para obtener esas respuestas, e incluso, las relaciones y el tipo de relaciones que existen en el mapa vincular, esto resulta fundamental y necesario para poder llevar adelante la tarea, pero no es suficiente para poder concluirla con éxito.

La lógica del concepto sistémico, nos enseña que los sistemas engendran características que son únicas y propias de ese sistema, y que lo son por las interrelaciones que se forman entre los componentes de este. No estamos hablando de cada componente en si mismo, sino de

cómo ese componente se relaciona de forma única y propia con todos los demás; y los demás con él.

Estas características especiales, que se encuentran en los sistemas solo cuando los sistemas funcionan como una totalidad, se denominan “Emergentes Sistémicos”.

Los emergentes sistémicos, son características REALES, que tienen los sistemas, que operan en el mismo y que sin ellos el sistema nunca funcionaría. Por ejemplo, nosotros podemos entender a un instrumento como el piano como un sistema. Está compuesto por partes (pedales, martillos, cuerdas, patas etc.), y estas partes se relacionan entre si formando el instrumento. Cuando este instrumento es tocado (se pone en funcionamiento), contiene un elemento más, que es la Música.

La música es un elemento de ese sistema, pero a diferencia de los otros elementos solo se encuentra si el sistema funciona como un todo. Si nosotros desarmáramos al sistema piano en partes, podemos poner las patas en una caja, las cuerdas y los martillos en otra, pero nunca vamos a encontrar a la música.

Veamos ahora cómo se comporta, el concepto sistémico dentro de un plan de negocio.

Marco de Aplicación

Trabajaremos sobre la metodología que se enseña en la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, en la carrera de Administración de Empresas, Cátedra de Planeamiento Estratégico de Negocio.

Tomaremos un conjunto de herramientas de utilización necesaria y central de dicha metodología. En principio realizaremos un breve análisis individual de cada una, y luego veremos el funcionamiento en su conjunto.

Modelo de Gestión Estratégica (Modelo Penta)

El MDGE (Levy, 1994) ha sido diseñado como una herramienta técnica para diagnosticar e intervenir en las empresas con el objeto de apoyarlas en sus intentos de crear valor económico. La herramienta trabaja sobre la interacción de 5 pilares (pilar de la estrategia, pilar de los recursos, pilar de los mercados, pilar de la cultura y pilar de la organización), y sus relaciones. A partir de allí, realiza el diagnóstico de la empresa. Es importante señalar que este modelo surge de la complementación de la perspectiva de la Economía Empresaria y la perspectiva de la Psicología Organizacional, esta última basada en la corriente sistémica del Mental Research Institute de Palo Alto, California, EE.UU.

Morfología Producto Mercado

Todo Plan de Negocios, se desarrolla en un determinado Mercado, Sector Económico, y en todos los casos este mercado/sector, le exige al negocio una determinada inversión mínima, para poder competir dentro de Masa Crítica, (con cierto nivel mínimo de competitividad), tanto en posicionamiento como en conversión (Levy, 1994). Es importante recordar que estos dos conceptos fueron desarrollados en MDGE. De la combinación de la fuerza de Conversión y Posicionamiento, podemos establecer una matriz que entrega lo siguiente.

Posicionamiento		
+	FUEGO Tecnología	AIRE Cosmética
-	TIERRA Petroquímica	AGUA Comodities
	+ Conversión -	

Figura 1

Características de los sectores de la Matriz MPM

Tierra: Este sector requiere de los negocios una baja inversión en posicionamiento y alta en conversión, sin embargo, supone una ventana estratégica para un participante que teniendo la fuerza necesaria de conversión pueda mejorar la fuerza de posicionamiento mínima, que el sector requiere.

Agua: El requerimiento aquí es bajo tanto para posicionamiento como para conversión. Aquí hay posibilidades de ventanas estratégicas, en ambas fuerzas, considerando que una pequeña mejora en alguna de las dos fuerzas podría generar una ventaja rápidamente.

Aire: En el opuesto al sector tierra, aquí se requiere una alta inversión en posicionamiento. Los negocios en este sector se definen por sus características simbólicas, con lo cual las ventajas diferenciales con las que estos productos compiten, no están basadas en fuertes características técnicas o son fácilmente imitables. El nivel tecnológico de producción tiende a ser bajo, pero las erogaciones en conceptos de imagen son muy altas. En este sector suele ubicarse productos de consumo masivo con fuerte manejo de marca.

Fuego: El sector de mayor competitividad estratégica. En términos de Ansoff y Mc Donnell, (1998) diríamos que aquí es necesario tener una alta acometividad, para poder competir. Las ventajas competitivas consisten en sólidas diferencias simbólicas, amparadas fuertes esfuerzos de conversión, que entregan importantes diferencias técnicas difíciles de imitar.

Conjunto esperado de atributos (CONES)

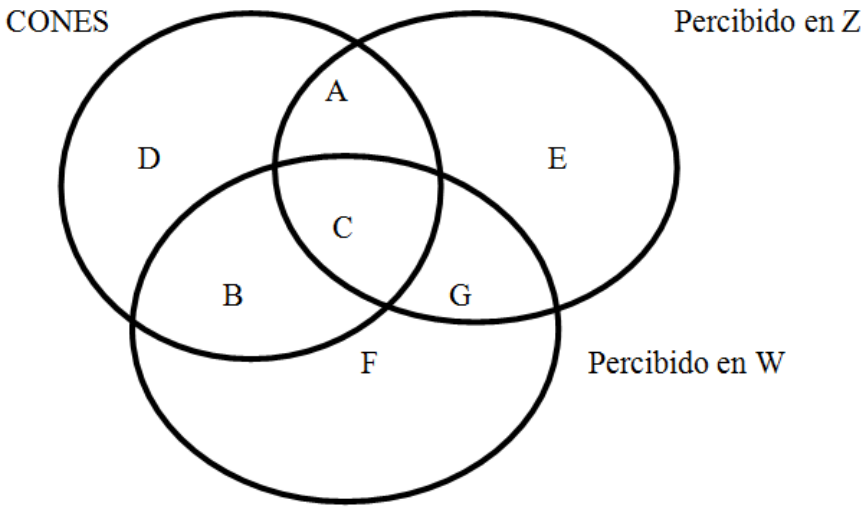
Un concepto clave sobre el cual se trabaja el posicionamiento de una marca, es el CONES (Levy 1994).

El CONES es el conjunto de atributos que espera el consumidor encontrar en el producto, como podría ser la calidad de imagen FULL HD en un televisor.

De esta forma podemos establecer en principio dos conjuntos. Por un lado el CONES, que contiene los atributos que el segmento de mercado que se analiza espera que tenga el producto que la empresa ofrece.

Por otro lado, este el conjunto de atributos que ese mismo segmento llega a percibir en ese producto ofrecido.

Siguiendo con el análisis, es posible agregar un tercer conjunto, que contendrá los atributos que el segmento de mercado percibe que se encuentran en el producto nuestro competidor.



A+C+B+D: Son los atributos del CONES.

A: Atributos esperados y percibidos por el segmento de mercado SOLO para el producto Z. B: Atributos esperados y percibidos por el segmento de mercado SOLO para el producto W

C: Atributos esperados y percibidos por el segmento de mercado en AMBOS productos, estos atributos son llamados Factores Críticos de Éxito, ya que son los atributos que en ninguna circunstancia pueden no estar.

E: Son los atributos que el segmento de mercado percibe que existen y se ofrecen en el producto Z, pero que no forman parte de los atributos que esperan que ese producto tenga. Estos atributos NO generan VALOR, a menos que las preferencias del segmento de mercado se modifiquen y alguno de ellos se transforme en parte del CONES.

F: Es el equivalente de E, pero para el producto W.

G: también este último grupo de atributos es percibido, pero no esperado, aunque en este caso es compartido según la percepción del segmento de mercado por ambas marcas.

A+C+G+E: Son los atributos percibidos totales para el producto Z. B+C+G+F: Son los atributos percibidos totales para el producto W.

Dominancia: Esta herramienta permite visualizar por diferencia de conjuntos, como una marca/producto obtiene más valor sobre la competencia, a partir de la oposición de los atributos que se esperan y perciben de una marca sobre la otra, a este concepto de lo denomina “Dominancia”.

En este ejemplo, el atributo A marca Dominancia para el producto Z y el atributo B marca Dominancia para el producto W.

Matriz de Liderazgo

Con los conceptos de Dominancia y Foco, se construye la Matriz de Liderazgo (Levy 1994).

Líder Real: Alta Dominancia + Alto Foco, implica que la empresa es la que mejor satisface el conjunto esperado, ya que al tener alto foco logra que se perciba por el segmento de mercado gran parte de los atributos esperados, y además, por tener alta Dominancia, logra en comparación, más atributos que los que el segmento percibe en los competidores.

Rezagado Absoluto: Baja Dominancia + Bajo Foco, implica la situación contraria a la del Líder Real. El segmento de mercado no percibe los atributos esperados.

Malo o Precario: Alta Dominancia + Bajo Foco, implica que la empresa logra establecer más atributos esperados por el segmento en comparación con la competencia (alta Dominancia), pero al tener bajo foco, existe una gran cantidad de atributos que el segmento espera y no percibe en ningún competidor en el segmento, el mercado está insatisfecho ya que ningún competidor satisface los atributos que espera.
La precariedad del liderazgo está dada en la alta probabilidad del ingreso de un nuevo competidor o un competidor existente que al captar esos atributos no percibidos y esperados se convierta en Líder Real.

Fuerte Seguidor o Me Too: Baja Dominancia + Bajo Foco, implica que el mercado percibe una gran cantidad de atributos que a la vez espera (alto Foco), pero a la vez en comparación percibe más atributos que también espera en la competencia. Este es un mercado bien atendido, que reconoce en las empresas competidoras los atributos que espera de las mismas.

Pueden darse dos situaciones bien diferenciadas, la primera consiste en la existencia de un líder en el marcado, entonces la empresa que se encuentra en este cuadrante será Fuerte

Seguidor, o que el mercado esté atomizado y varios competidores se repartan en forma similar el share, entonces la empresa que se encuentre en este cuadrante será **Me Too**.

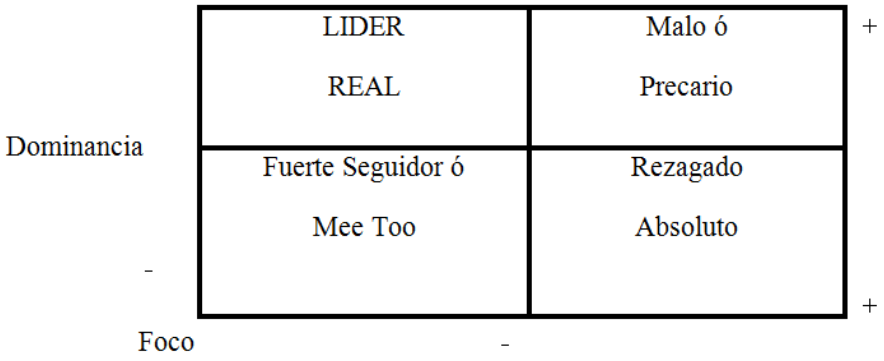


Figura 3

Matriz de competitividad

Esta matriz se construye a partir de las dos anteriores. La maniobra estará dada por el Posicionamiento y la Conversión, mientras que la competitividad se medirá por el grado de Foco y de Dominancia (Levy 1994).

Se entiende por maniobra, la plasticidad de la organización para responder a la exigencia del mercado en términos de Posicionamiento y Conversión. Es importante aclarar que cuando hablamos de posicionamiento nos referimos a cómo logra la organización instalar las ventajas diferenciales en la mente de los consumidores del segmento de mercado al cual apunta. Se entiende por competitividad, la capacidad de la organización en comprender los atributos que espera el segmento de mercado y la efectividad que la logra en la percepción de los atributos esperados por el segmento en comparación con la competencia.

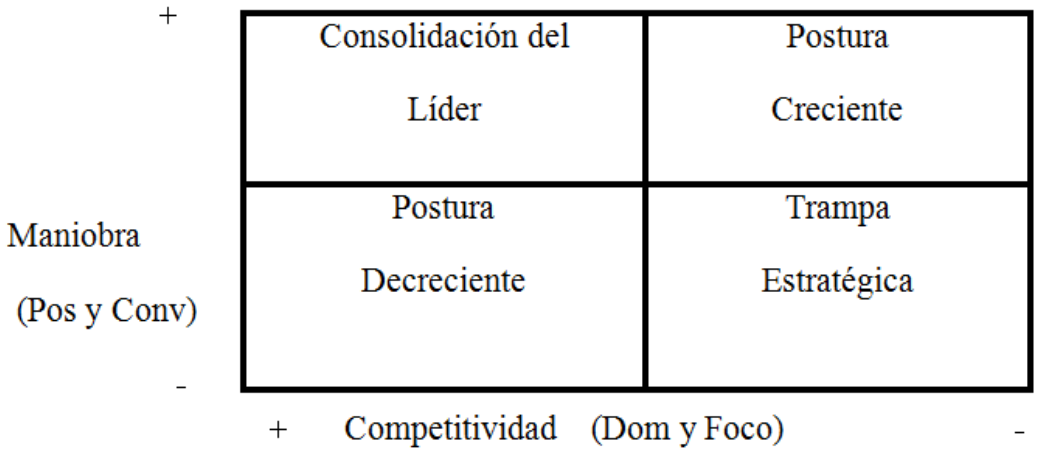


Figura 4

Brecha de capacidad estratégica

Brecha de Comando (1) (Ansoff y Mc Donnell, 1998): Es la diferencia entre el requerimiento del entorno y la performance de la empresa.

Nivel de Tolerancia (2): Es el nivel mínimo de eficiencia competitiva dentro de Masa Crítica.

Brecha de crisis (3): Es la diferencia entre el nivel de tolerancia y la performance de la empresa. Es lo que ocurre cuando hemos excedido el nivel de tolerancia.

Si estamos en brecha de crisis, es porque el comando estratégico desperdició las oportunidades que le brindó el recorrido del nivel de tolerancia.

X: Es el momento del tiempo en que se inicia la brecha de comando. En realidad, el problema se ha generado antes, pero esta es la fecha más temprana antes de la crisis.

X1: Es el momento del tiempo en que se inicia la brecha de crisis. En realidad, es la fecha más tardía, en que se opera dentro del nivel tolerado.

Y: Es la cuantía de capacidad estratégica que se operaba al iniciarse la brecha de comando.

Y1: Es la cuantía de capacidad estratégica que se debe operar al final del tiempo de acción, para no estar en brecha de comando.

El tiempo de acción no es tiempo de reacción. En todas las organizaciones existe una inercia cuando se toma una decisión.

El tiempo de reacción es el tiempo de acción menos la inercia decisoria.

TR = TA - I

La acometividad estratégica es la tasa de actividad que debiera desarrollar la organización, para lograr el objetivo propuesto

AE = BCE / TR

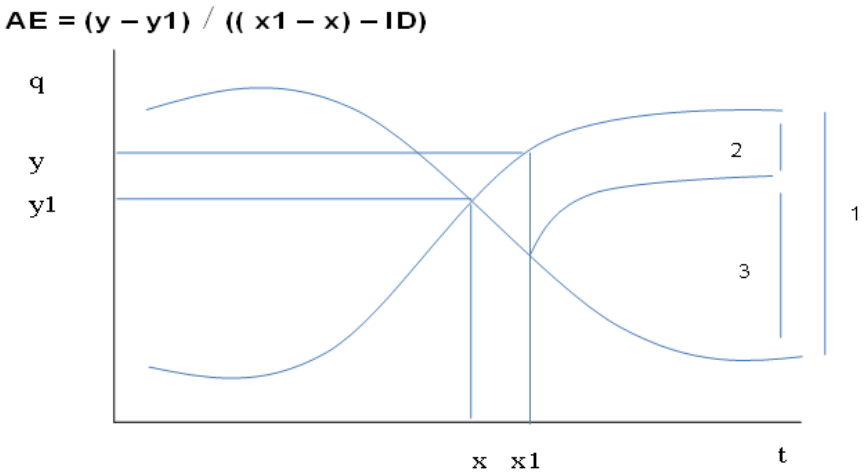


Figura 5

Pera trozada

Esta herramienta, nos permite realizar en forma simple un análisis de la empresa en comparación con la competencia, en términos de 4 vectores, para establecer a partir de la medición de áreas en que vectores se tiene ventajas y en cuales desventajas. Del mismo modo, se puede visualizar en forma muy simple que cambios deberían realizarse para establecer una ventaja competitiva (Durán, 1999).

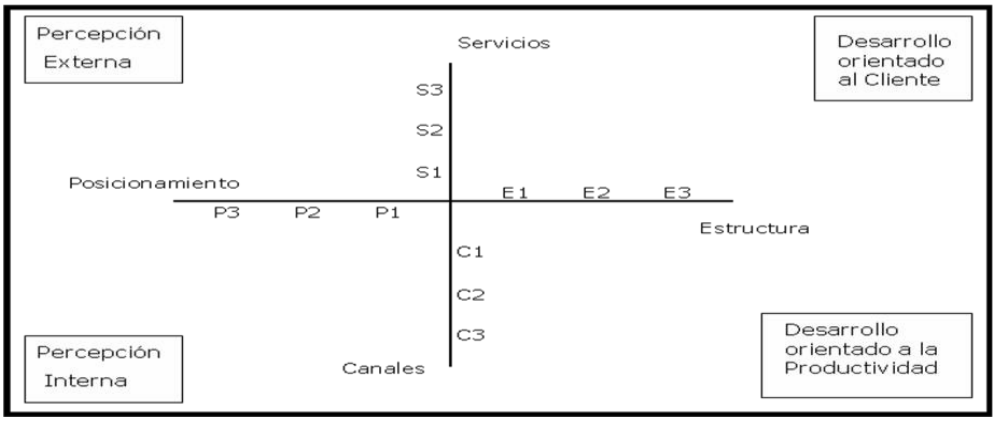


Figura 6

Cada vector se puede medir en 3 graduaciones que significan diferentes estados. Cada par de vectores establecen un cuadrante. La herramienta trabaja estableciendo una situación actual que representa una desventaja actual con el principal competidor, medida por comparación de superficies.

A partir de la comprensión de la desventaja actual, se debe establecer, realizando un movimiento cada vez; que cambio realizar, en que vector, y sobre que cuadrante. Se debe fundamentar la decisión y establecer los recursos que serán implicados.

Diagnóstico estratégico

Acometividad Estratégica**:** Se entiende por acometividad el grado de discontinuidad con que se producen generaciones de productos, tecnologías y conceptos de marketing con éxito en el mercado (Ansoff y Mc Donnell, 1998).

Turbulencia del Entorno**:** Es una medida combinada de capacidad de cambio y facilidad para predecir el ambiente de la empresa.

Hipótesis del éxito

1. Para obtener un rendimiento potencial óptimo, la acometividad de la estrategia debe concordar con la turbulencia del entorno.
2. La apertura de la capacidad gerencial debe coincidir con la acometividad de la estrategia. Se entiende por apertura el grado de discontinuidad de los cambios ambientales que la gerencia está preparada para percibir, aceptar y procesar.
3. Para asegurar la efectividad óptima de la nueva capacidad, los componentes de ésta deben apoyarse entre sí. Se entiende por componentes a las habilidades de la empresa, la cultura, su estructura de poder y su sistema de información.
4. La resistencia al cambio de la estrategia es proporcional a la diferencia entre los perfiles de capacidad, nuevos e históricos.
5. Para asegurarse una transición óptima a la nueva capacidad el proceso debe dirigirse para que pronostique, minimice y controle la resistencia.
6. Si un cambio en la acometividad no es acompañado de un cambio en la capacidad, existirá una tendencia hacia la eliminación del cambio, cuya fuerza será proporcional a la diferencia entre la estructura de poder y cultura histórica y la estructura de poder y cultura necesaria para apoyar la nueva estrategia.
7. Para asegurar un nuevo comportamiento estable con la nueva estrategia, los componentes de la capacidad deben concordar entre si y con la nueva estrategia.

Matriz de evolución producto – mercado o enfoque ADL

La matriz de Enfoque ADL (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2007) relaciona la posición competitiva de la organización con el ciclo de vida de la industria. Para la determinación de la fase del Ciclo de Vida en la que se encuentra la industria, se debe considerar un cierto número de indicadores, tales como la tecnología, la tasa de crecimiento, el grado de concentración, las barreras de entrada y salida.

A partir de estos y otros indicadores se establecen cuatro estados: Embrionario, (introducción) / Crecimiento / Madurez / Declive.

Algunos de los criterios que utiliza ADL son los siguientes:

Cuota de mercado / Rentabilidad / Grado de integración vertical / Nivel de utilización de la capacidad productiva / Protección de los productos por patentes / Nivel tecnológico

Atendiendo a los citados criterios se clasifica la posición competitiva en: Marginal / Sostenible / Favorable / Fuerte / Dominante

Seguidamente se debe proceder a la construcción de la matriz, a efectos de poder elegir la estrategia que mejor se adapte a cada negocio.

CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA

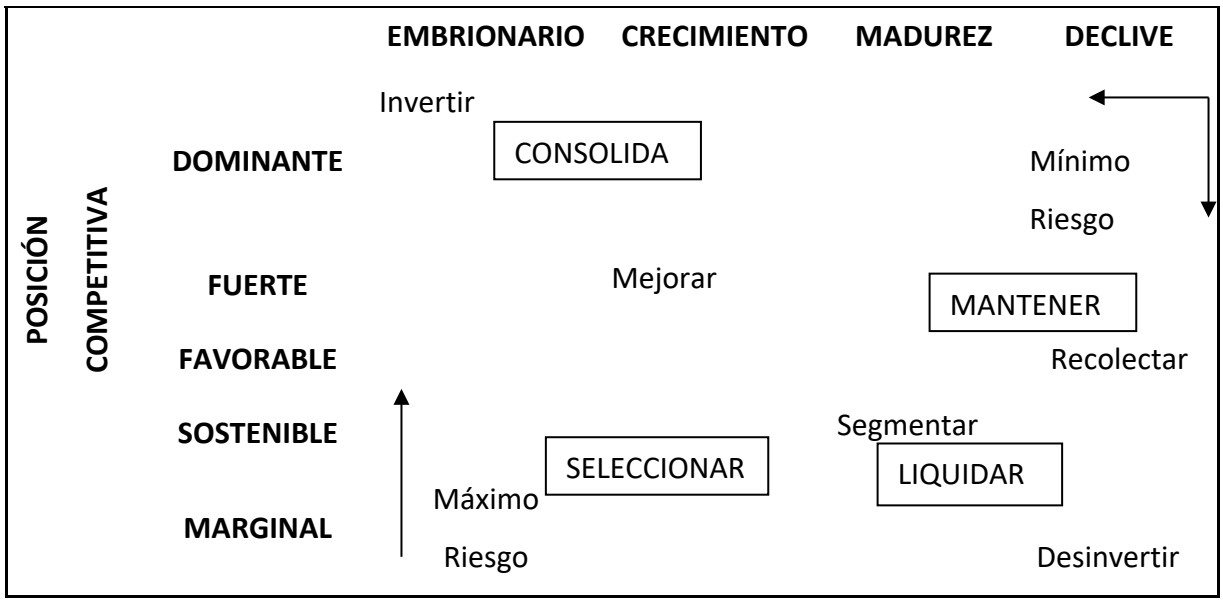


Figura 7

Mapa perceptual

Uno de los métodos más difundidos para determinar la competencia que, si bien no se basa en el comportamiento real del consumidor, pero es aplicable a todos los tipos de productos y servicios, y que se basa en información recogida ad hoc, sobre los consumidores, relativa a sus juicios de comportamiento es el Mapa Conceptual (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2007). El método consiste en preguntar a los consumidores por las semejanzas entre un conjunto de marcas, con el objeto de crea un espacio bidimensional. Las marcas o productos son representados por puntos en el espacio. Las dimensiones por su parte, resumen los atributos que los consumidores utilizan.

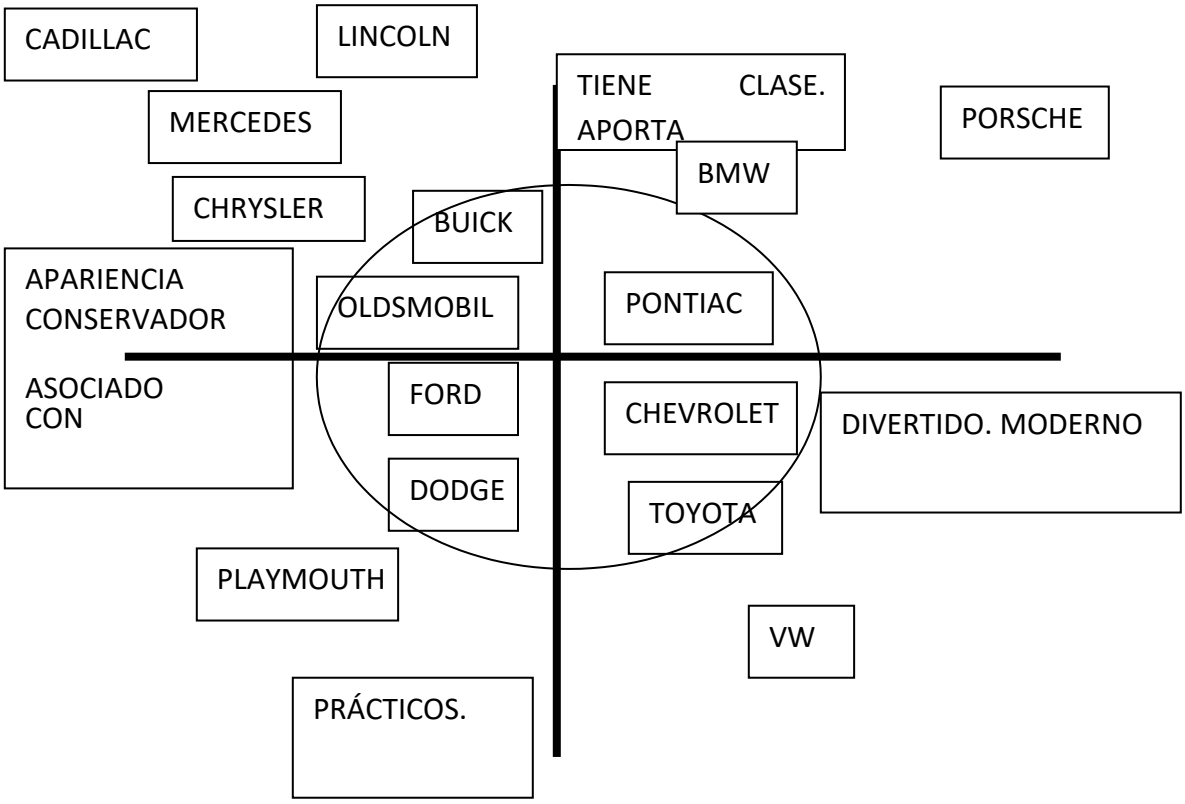


Figura 8

Dinámica

Hace un tiempo en el marco de una reunión con un cliente al cual asesoro, me informó, sobre el lanzamiento de una nueva unidad de negocios en su empresa. Luego de intercambiar ideas sobre el proyecto me pidió que leyera el plan de negocios y que le diera mi opinión profesional. Se dirigió a su escritorio, y sacó una carpeta de un cajón al tiempo que aseguró tener los datos en la PC, pero que sería más fácil verlos impresos.

Había decidido hacer el lanzamiento de su nueva Unidad de Negocios, a partir de un "Plan de Negocios", que contenía un FODA, un pequeño análisis macroeconómico, otro pequeño análisis de la competencia, algunos números que extrajo de cámaras del sector y del INDEC, sobre el sector industrial, un presupuesto financiero y otro económico. La exposición, de la aplicación de las herramientas, no solo era pobre en cantidad y calidad, sino que además, en

muchas partes la información, no seguía un hilo lógico, y contenía fuertes contradicciones entre lo que informaba una herramienta en comparación con otra.

¿Por qué suceden estos problemas? La respuesta es sutil; un plan de negocios que es esencialmente un trabajo de concepción sistémica, se realiza por partes; bajo un pensamiento lineal. Esto dispara una segunda pregunta: ¿Es posible realizarlo de otra forma que no sea por partes? La respuesta es, no. Entonces, se hace imprescindible entender como las herramientas que se utilizan, se relacionan unas con otras y como éstas relaciones generan información y permiten cohesionar el trabajo dándole sentido y solidez.

Por ejemplo, como vimos, en PENTA el eje de la implementación se establece por los pilares:

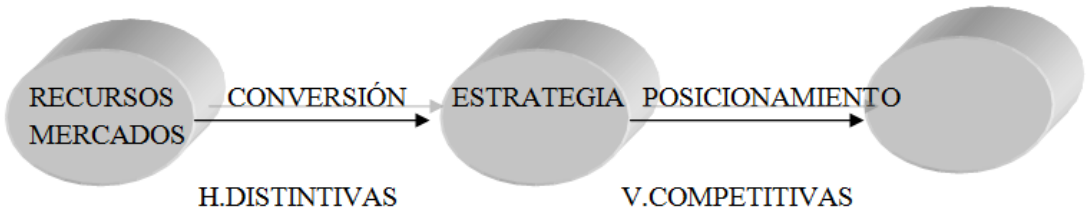


Figura 9

Las actividades de conversión y posicionamiento, son las mismas que utilizamos, para la matriz Morfología Producto Mercado, las Habilidades Distintivas y las Ventajas Competitivas, tienen relación con el CONES y la Dominancia, que a su vez impactan en la Competitividad y la Masa Crítica y así podríamos seguir estableciendo relaciones.

Veamos, por ejemplo, un negocio que opera en un mercado que requiere una fuerte inversión en posicionamiento con ventana en conversión, según la MPM, se ubica en el sector aire. Si de la investigación de mercado se concluye que tiene alta dominancia y bajo foco, se ubicaría en la matriz de liderazgo como Líder Precario o Malo.

¿Podríamos establecer en la Matriz de Competitividad que tiene una consolidación de liderazgo? ¿O acaso una postura estratégica creciente?, ¿Pero además como se ubicaría

dentro del gráfico de estrategia y comando?, ¿Estaría aún dentro del tiempo de acción? Y de ser así: ¿Cómo es la brecha de capacidad estratégica, si definimos una turbulencia cambiante para el futuro de la AEN, como debería ser la acometividad, y la respuesta de la capacidad de la empresa; cómo afecta este nivel de turbulencia entendida como moderador, a la orientación del mercado; y la masa crítica? ¿Cómo sería ese PENTA? ¿Como es la posición competitiva con respecto al ciclo de vida de la industria, que estrategia recomienda entonces la matriz del Enfoque ADL? ¿Qué movimiento debería hacer en Pera Trozada y por qué? ¿Es posible responder todas estas preguntas analizando solo cada herramienta en forma autónoma de las restantes?

Está claro que no, porque todas ellas si bien son de aplicación individual, tienen flujos de influencias mutuos, que necesariamente deben ser tenidos en cuenta ya que de otra manera estaríamos realizando un análisis cuanto menos inconcluso.

Para el ejemplo que estamos analizando podríamos pensar en un jabón líquido para lavar ropa, marca “Amanecer”, como dijimos tiene una alta dominancia y un bajo foco y el mercado requiere “Aire”, podríamos decir que el segmento de mercado percibe más atributos del CONES en “Amanecer” que en la competencia (alta Dominancia), pero ¿Qué pasa con el foco? El bajo foco muestra una fuerte insatisfacción del segmento de mercado, ya que existen muchos atributos que esperan del producto pero que no perciben en ambos competidores. (Ver figura 10).

Figura 10

Esto deja una ventana abierta muy importante a la aparición de otro competidor que teniendo la capacidad necesaria de interpretación de las necesidades insatisfechas de los consumidores (expresadas en atributos esperados y no percibidos) rápidamente se convierta en líder desplazando así al resto de las empresas que allí compiten. También podría suceder que nuestro competidor descubra esa insatisfacción y trabaje para resolverla, quitándonos de esta manera nuestra precaria Dominancia. (Ver figura 11)

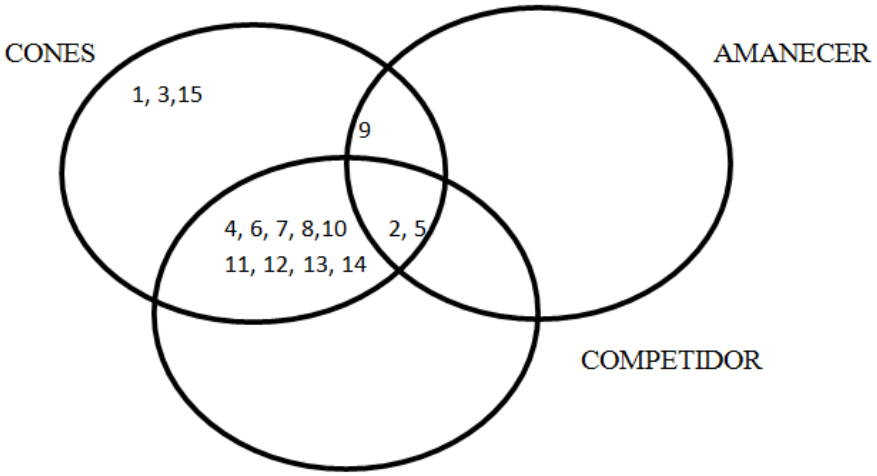


Figura 11

En esta situación sería una incongruencia desarrollar la matriz de competitividad en términos de consolidación de liderazgo o de postura estratégica creciente y tampoco sería una trampa estratégica, dejando solo una opción de análisis correcta, que es “postura estratégica decreciente”. Esto surge del análisis anterior, y es una relación que no se puede obviar.

Debemos analizar además la Matriz de Enfoque ADL, para determinar en qué posición estamos frente a la competencia o mejor aún en qué posición deseamos estar en el futuro. Para el caso de Amanecer de acuerdo al diagnóstico que estamos llevando adelante, podríamos inferir que la postura competitiva es actualmente sostenible, con lo cual si

estuviéramos en un ciclo de vida de crecimiento nos estaríamos acercando peligrosamente a la zona de máximo riesgo (ver figura 7).

Siguiendo con el análisis, la organización puede aspirar a obtener una posición dominante en el mercado de acuerdo con la información obtenida en nuestro análisis hasta el momento, pero para ello, siempre manteniéndonos en el ciclo de vida de crecimiento la organización debe “Invertir”, (ver figura 7), de esta manera a partir del devenir del ciclo de vida hacia la madurez, nos estaremos acercando cada vez más a la zona de menor riesgo.

El análisis del mercado utilizando el Mapa Perceptual, puede darnos información muy valiosa para nuestro análisis. Estableciendo los atributos del Cones en los ejes podremos ver como el mercado nos percibe con relación a las otras marcas. De esta forma podremos identificar con más exactitud que movimientos realizar (Ver figura 8).

Por otra parte, podemos establecer, que esta organización se encuentra dentro de la brecha de comando, en nivel tolerado, pero en camino a brecha de crisis, dentro del tiempo de acción, pero saldrá de allí rápidamente si no se apresura y establece un cambio. (Ver figura 12).

Para ello, debe establecer un límite de tiempo máximo para incorporar el cambio, (que no debe superar el tiempo de acción), y cómo será en ese futuro la turbulencia, allí entonces se definirá la Brecha de Capacidad Estratégica, la Acometividad y la Repuesta de la Capacidad necesaria, de acuerdo a la turbulencia para poder modificar la tendencia de la curva.

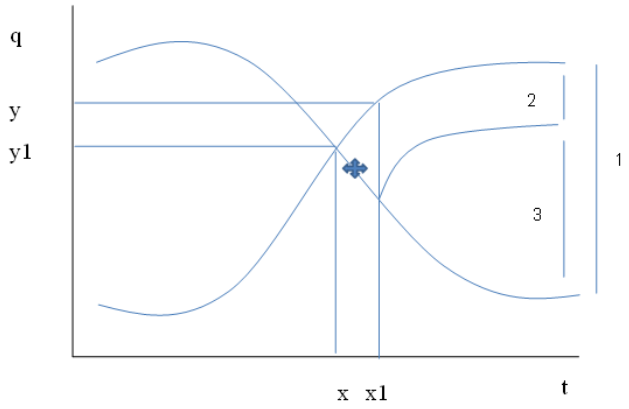


Figura 12

¿Esta empresa posee la capacidad de interpretar los cambios que están sucediendo en el mercado? ¿Posee la masa crítica necesaria para hacerlo?

A juzgar por la información que hemos dado solo podemos establecer que si ha llegado a esta situación es porque no está en la zona de optimización de masa crítica, y queda por resolver cual o cuales recursos le faltan a la empresa para resolver esta falencia. Lo que si sabemos, es que con la masa crítica actual no tendrá la capacidad de leer los movimientos del mercado y por consecuencia no podrá saber cómo es la turbulencia, cual es la brecha de capacidad estratégica y cual la acometividad necesaria para romper la inercia actual.

¿Cómo debería trabajar PENTA esta organización? En principio, con el problema de masa crítica que hemos descripto, es probable que exista algún problema cultural que genere ceguera en el management. También es necesario analizar si la estructura y los procesos internos, se adaptan a los requerimientos del mercado.

Ya en el eje de implementación, es necesario trabajar fuertemente en el pilar de los recursos, buscando una combinación que permita establecer una habilidad distintiva, para luego convertirla en una ventaja competitiva que el segmento de mercado perciba como única y que sea difícil de imitar por la competencia, debe además trabajar fuertemente en el establecimiento de una ventaja simbólica a través del posicionamiento.

Ya sea por el establecimiento de una Habilidad Distintiva o una Ventaja Simbólica, la misma debe incorporarse realizando una fuerte inversión en posicionamiento, (recordemos que el mercado es AIRE), para lograr que el segmento perciba la cantidad máxima posible de atributos que están en el CONES, pero no percibe en ningún competidor. (Ver figura 13).

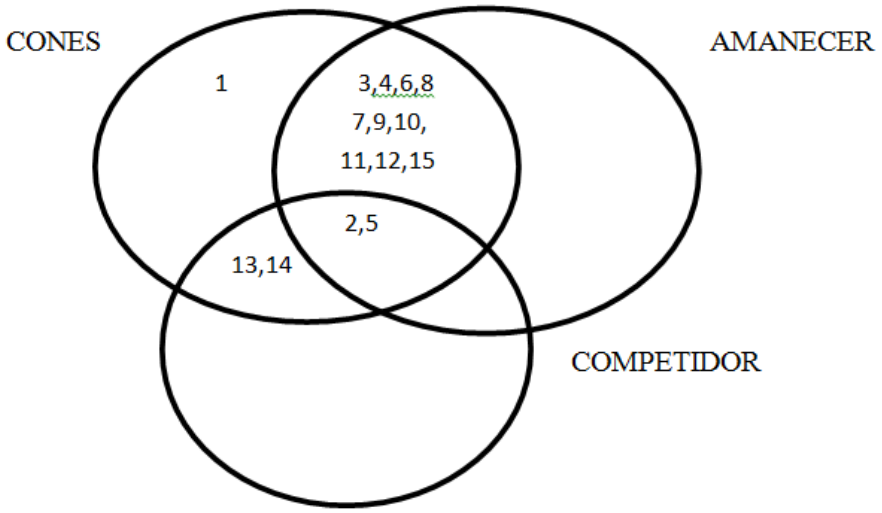


Figura 13

Si lo lográramos estaríamos elevando el nivel de FOCO, y podríamos pasar de Líder Precario a Líder Real, y cambiaríamos la Postura Estratégica Decreciente a Postura Estratégica creciente o incluso Consolidación del Liderazgo (Ver figura 14).

+ Maniobra (Pos y Conv) -	Consolidación del Líder	Postura Creciente **AMANECER**
+ - (Dom y Foco)	Postura Decreciente	Trampa Estratégica

Competitividad

Figura 14

Trabajando ya con la herramienta de pera trozada, si MPM requiere AIRE, y el foco es bajo, parece razonable establecer que el vector posicionamiento y el vector servicio, o sea el cuadrante de orientación al cliente no está en la posición de competitividad requerida, será preciso entonces establecer un plan que considere este cuadrante. Lo que claramente muestra una lógica coherente con lo expresado en el punto anterior. (Ver figura 15)

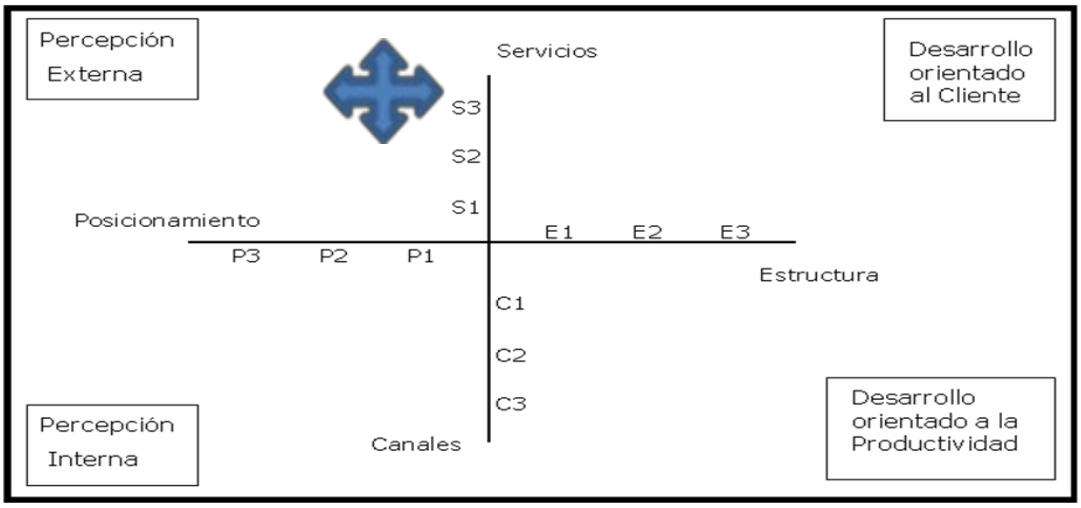


Figura 15

Bien hasta aquí hemos definido, QUE es lo que nuestra empresa de jabón líquido Amanecer debe hacer, que lo llamaremos Brecha de Capacidad Estratégica y COMO debe hacerlo, que es nuestro plan medido en la herramienta de Pera Trozada.

Por último, es necesario establecer el TIEMPO máximo en el cual esta actividad se debe ver reflejada en el mercado, que será nuestro tiempo de reacción.

Dentro de ese tiempo se debe medir el nivel de turbulencia de ese futuro, para poder medir el nivel de acometividad necesario para lograr el cambio.

De acuerdo con la investigación de mercado que hemos realizado y teniendo en cuenta los niveles de crecimiento del sector, el share de la empresa y de la competencia disponemos de al menos 1 año de tiempo para intervenir en el mercado y modificar la situación actual.

De acuerdo con nuestros estudios entendemos que el nivel de turbulencia futuro en ese período será “Discontinua”.

Esto es así ya que los retos que deberá afrontar la empresa en el mercado son numerosos, discontinuos, diversos y complejos.

Con lo cual necesitaremos, una Acometividad “Empresarial”, basada en futuros esperados, esto implica revisar continuamente el entorno para poder identificar discontinuidades de tipo económicas, competitivas, tecnológicas, sociales y políticas en el futuro. La empresa debe estar muy atenta a los pequeños movimientos competitivos en el entorno para poder responder con rapidez.

En este marco y de acuerdo con la turbulencia y acometividad descriptas, la respuesta de la capacidad de la empresa debe ser “estratégica” o sea, dirigida hacia el ambiente, en busca de generar cambios novedosos.

Conclusión

El proceso de comprensión de un fenómeno es muy complejo y variado. La mente del ser humano tiene la capacidad de incorporar una gran cantidad de información en segundos, pero en este proceso pierde detalles.

En este marco, nuestra visión sistémica es limitada, y solo somos capaces que comprender interacciones lineales causa-efecto.

Es fundamental comprender que la vida es sistémica y que debemos abandonar la idea que una intervención por menor que sea que realicemos en un sistema generará solo un efecto, en un solo lugar que además es el que nosotros esperamos.

Las intervenciones en los sistemas (como lo son la vida y las organizaciones), generan un conjunto de efectos en el corto plazo otro conjunto distinto de efectos en el largo plazo, y además, generan efectos distintos en distintas partes del sistema.

Por último, nuestras decisiones generan efectos obvios y deseados, pero también generan efectos no obvios y no deseados. Algunas personas piensan, si es tan complejo, para que intentar comprenderlo, es imposible. Es una forma de pensar que respetamos, pero como hemos podido observar, se debe entender a las organizaciones como sistemas.

Esto significa que la intervención en alguna parte del mismo genera efectos en otras partes. En la concepción de un plan de negocios, es fundamental comprender todos los efectos que nuestras intervenciones pueden generar en las distintas partes y en los diversos tiempos en la organización.

Para ello hemos mostrado que la aplicación de las herramientas debe entenderse como un todo, y no solo quedarse en la aplicación concreta de cada una de ellas. Esta comprensión, nos catapulta hacia una visión holística en la génesis de un Plan de Negocios.

“**La comprensión fragmentada de la realidad genera que la toma de decisiones sea equivocada”.**

Bibliografía

Ansoff, I. y Mc Donnell, E. (1998). La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana

Duran, O. (1999). En Busca de la Competitividad. Buenos Aires: Distal

Levy, A. (1994). Marketing Avanzado. Buenos Aires: Gránica

Munuera Alemán, J. L. y Rodríguez Escudero, A. I. (2007). Estrategias de Marketing. Madrid: ESIC

Steiner, G. (1986). Planeación Estratégica. México: CECSA

Yavitz, B. y Newman, W. (1985). Estrategia en Acción. EEUU: Compañía Editorial Continental

La imaginación del Consumidor

Dr. CP y LA Obdulio Durán

UCES

ENCUENTRO DE DOCENTES UNIVERSITARIOS DE

ARGENTINA Y AMERICA LATINA - N° XXVII - Educa-AI - OCTUBRE 2013

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

Buenos Aires - Argentina

Área temática: Sistemas de enseñanza del marketing a nivel universitario

Obdulio Durán

- Profesor Titular de Planeamiento Estratégico de Negocios, en la Licenciatura de Administración de Empresas, de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales
- Profesor Titular de Política de Negocios y Estrategia Corporativa, en la Maestría en Alta Dirección de Empresas, en la Universidad Abierta Interamericana.

Abstract

El trabajo, inicialmente fue diseñado como la estructura de una clase, sobre "Importancia del autoconcepto, en el marketing", para la Asignatura Marketing Estratégico, de la Maestría en Dirección de Empresas, en el CEMA, en el año 2000.

Objetivo: El propósito del docente fue brindar una imagen del concepto, las distintas concepciones que admite, y el estado del arte en ese momento.

Desde ese tema, se pasa al concepto de posicionamiento del producto y se explica cabalmente, que el mismo no es objetivo y que es influido por las percepciones del consumidor. El espíritu docente del autor, hace que abunden los ejemplos que facilitan la comprensión y así se llega a la imagen del producto, en la cual se demuestra cómo influye la manera de ver el mundo del cliente.

El paso siguiente consiste en que se brinda un listado de las técnicas y herramientas, que son útiles para trabajar con esta concepción.

La misma es la siguiente

- ✓ Conjunto esperado de atributos
- ✓ Graficación perceptiva
- ✓ Segmentación vincular

- ✓ Calidad percibida
- ✓ Función espejo simple y racionalizada
- ✓ Claves intrínsecas
- ✓ Claves extrínsecas
- ✓ Relación precio calidad
- ✓ Imagen de la tienda o del productor

Finalmente, el trabajo introduce al lector, en una disciplina del futuro, la economía del comportamiento.

Esta nueva disciplina, que se dicta en el MIT, reemplazo los modelos de racionalidad económica de la economía tradicional, por modelos donde se aplica, el comportamiento de la gente, al decidir, que es absolutamente emocional y subjetivo.

La imaginación del consumidor

Introducción

Es la intención de autor, presentar como tema de análisis, la importancia de la imaginación del consumidor, en el proceso de la decisión de compra y la influencia que posee la autoimagen, en las decisiones que se adoptan.

En la parte final, se aborda la descripción de cómo opera una nueva disciplina, al abordar el tema del proceso de fijación de precios, en el cual vuelve a cobrar importancia crucial, la imagen y la imaginación de los consumidores.

Para la moderna concepción del marketing, los consumidores, tienen un número de percepciones permanentes o imágenes, las cuales son en particular relevantes para el estudio del comportamiento del consumidor.

Estas visiones, incluyen la imagen que mantienen de sí mismos y sus imágenes percibidas de productos y de categorías de productos, de locales de venta y de productores y/o vendedores.

Autoimagen

Es la imagen percibida de sí mismo, como un cierto tipo de persona, con ciertos rasgos, hábitos, posesiones, relaciones y formas de comportamiento, que no necesariamente se compadecen con los reales. [81]

Tal como sucede con otros tipos de percepciones, la autoimagen del individuo es única, producto de los antecedentes y las experiencias de esa persona.

[81] José Luis Munuera Alemán & Ana Isabel Rodríguez, 2007, Estrategias de Marketing, Madrid, Alfaomega.

Los individuos desarrollan la autoimagen a través de las interacciones con otras personas: en principio sus padres, por último, otros individuos o grupos con los cuales se relacionan a través de los años.

Los bienes, los servicios, y otros entes, tienen un valor simbólico para los individuos, quienes los evalúan con base en su consistencia, es decir congruencia, con sus representaciones personales acerca de ellos mismos.

Algunos productos parecen concordar con la autoimagen del individuo, mientras que otros parecen por completo ajenos. Los consumidores tratan de preservar o realzar su autoimagen, comprando productos que piensan que son congruentes con la autoimagen y evitan los productos que no lo son. [82]

Revlon durante años ha utilizado anuncios diseñados para atraer la autoimagen de mujeres con éxito. Las tiendas al detalle de EE.UU. seleccionan los maniquíes, que sienten, que reflejan la imagen de la tienda, así como la autoimagen del consumidor.

En los años 70, por ejemplo, algunos maniquíes femeninos estaban hechos en posturas rígidas y atrevidas con los puños apretados para reflejar la lucha de la mujer por la igualdad, hoy en día tienen una apariencia de confianza y sobresaliente, aunque más suave. Algunos maniquíes tienen una apariencia más atlética en respuesta a la locura por el acondicionamiento físico que se ha esparcido por el mundo y se muestran corriendo, brincando y nadando incluso, además de las posiciones más tradicionales. La creencia general es que, si el consumidor se identifica con el maniquí, es más probable que venda el producto.

Esta creencia se basa en prolijas y detalladas estadísticas.

[82] Ismael P. Akaak and Edgar A. Riordan, 2002, Self Brand Image Congruency and the Effects of Trait Desirability, Chicago, American Marketing Association

La investigación demuestra que el consumidor tiende a comprar en lugares que tienen una autoimagen consistente con la propia. De tal modo en New York, los compradores de la clase superior, han dicho que prefieren Bloomingdale´s debido a que es moderna, sofisticada y extravagante.[83]

Varios investigadores, exploraron la noción de que el autoconcepto ideal del individuo es más relevante, para conocer el comportamiento del consumidor, que el autoconcepto real.[84]

Ahora los investigadores han distinguido un concepto intermedio, el autoconcepto esperado, el cual es la forma en que los individuos esperan verse a si mismos, en el futuro.

Las investigaciones han demostrado, que a medida que cambia el autoconcepto desde la autoimagen real hasta alguna autoimagen esperada o futura, las preferencias de productos también cambian y que el autoconcepto esperado, puede ser más valioso que el autoconcepto ideal como guía para diseñar y promover productos.[85]

El concepto de autoimagen, tiene implicancias estratégicas para los mercadólogos. Por ejemplo: los productores pueden segmentar sus mercados con base en las autoimágenes relevantes del consumidor y posicionar sus productos o tiendas, como símbolos de tales imágenes.

Esta estrategia está en total acuerdo con el concepto del marketing, en que el experto determina primero las necesidades de un consumidor, con respecto a la categoría de

---

[83] Danny Bellinger and Earle Stiemberg, September 1974, The Congruent of Store Image and Self Image, New York, Journal of Spring, Journal Business

[84] Autoconcepto ideal = como les gustaría percibirse a sí mismos
Autoconcepto real = como se perciben de hecho a sí mismos

[85] E. Laird Landom, September 1974, Self concept, Ideal Self Concept and Consumer Purchase Intentions, New York, Journal Of Consumer Research

producto y con respecto a un símbolo apropiado de autoimagen y luego procede a desarrollar y comercializar un producto, que satisfaga ambos criterios.[86]

Los términos autoimagen y autoconcepto, tienen significados similares y se pueden usar indistintamente. Normalmente en investigación se utiliza el término autoconcepto y en el ambiento de marketing operativo, autoimagen.

En la Universidad de New York, en la Cátedra de Investigación del Comportamiento del Consumidor, se conoce el estudio de la autoimagen o autoconcepto, como determinación del conjunto de atributos esperados o ideales o personalmente preferidos.[87]

Posicionamiento del producto

La forma en que el producto es percibido, es decir la forma en que es posicionado, dentro de la mente del consumidor, es probable que sea más importante para su último éxito, de lo que son sus características reales.

Los mercadólogos tratan de posicionar sus marcas de modo que sean percibidas por el consumidor, como aquellas que llenan un nicho distintivo en el lugar de mercado. [88]

Sin embargo, deben tener cuidado de no enfatizar demasiados atributos en su promoción del producto, para no confundir al consumidor.[89]

---

[86] Humberto S. Tapia, October 2007, Self Concept in Consumer Motivation, New York, Business Horizons

[87] Leon G. Schiffman y Leslie Lazar Kanuk, 1989, Consumer Behavior, New York, Pamela Wilder. Los autores son los principales desarrolladores de la teoría y ambos son profesores de Baruch College, de la City University of New York.

[88] Un nicho no ocupado por ningún otro producto o marca

[89] Raymond Horton, 1991, An experimental study of the effects od number of available brands and attributes on consumer information acquisition. Baltimore, Murphy Research

Apple Computer, desarrolló un aviso el cual incluía una lista de dos páginas de los programas disponibles para sus computadoras. Sin embargo, esta lista, comunicaba un solo atributo en realidad: el rango de programas disponible para los usuarios de Apple, es EXTENSO.

Los mercadólogos deben esforzarse por descubrir que atributos son importantes para los consumidores y cuales están dispuestos a intercambiar por otras características.

La estrategia de posicionamiento es la esencia de la mezcla de mercadotecnia, complementa la estrategia de segmentación de la compañía y la selección de los mercados fijados como blanco. En nuestra sociedad sobrecomunicada, el productor, debe crear una diferencia del producto en la mente del consumidor.[90]

Como ejemplos, de esta teoría podemos citar: Lincoln, que muestra sus autos estacionados enfrente de tiendas de alto nivel y precio. Volkswagen, con su campaña clásica del sedán, la cual lo distingue ampliamente de su competencia. Avis cuando desafió a Hertz, diciendo, somos el N.º 2, Trabajamos con más fuerza. Seven Up, cuando se anunció como NO COLA.

En todos estos mensajes, las piezas apresuraban a los consumidores a satisfacer sus necesidades, a través de atributos que sólo poseían sus productos.

Un producto diferenciado, da al mercadólogo un apalancamiento de precio y de distribución.

Esto se nota con marcas que se venden a mayor precio que otras que son fenomenológicamente idénticas. Bayer, detergente Tide, Heinz Ketchup y las servilletas Kleenex. Todas ellas se venden a mayor precio que sus competidores, son ofrecidas por todos los supermercados y sobresalen sobre los estantes conglomerados, debido a su posicionamiento con éxito.

---

[90] Philip Kothler, 2004, Marketing Management, México, Prentice Hall

Imagen del producto

El resultado del posicionamiento es una imagen con marca distintiva y cada aspecto del producto, su diseño, su precio, su promoción y su distribución, deben reflejar esa imagen.

De ese modo, Scope, posicionado como un enjuague refrescante, es de color verde; Listerine, posicionado como un enjuague antiséptico, es amarillo.

Los consumidores se basan en sus percepciones de imágenes de marca, imágenes de producto e imágenes de personajes, al hacer elecciones de consumo.

Desde la década del 70, los políticos han empezado a reconocer la importancia crítica de la imagen, para ganar las elecciones y están contratando expertos de mercadotecnia, para desarrollar las estrategias adecuadas que aseguren la creación y la comunicación de una imagen positiva y deseable.

Por diseño o por otras razones, los productos comunican una imagen.

Por ejemplo, en un estudio de la imagen de marca se pidió a los estudiantes que acoplaran automóviles con ocupaciones u otra característica de quienes suponían eran usuarios.

Usuario	Marca
Ejecutivo joven	BMW
Abuelita	Dodge Dart
Universitario masc.	Mustang
Ejecutivo señor	Mercedes
Play boy	Corvette
Enfermera	Toyota
Profesor	Volvo
Maestro	VW Rabbit
Doctor	Audi
Universitario fem.	Datsun

Confrontando los resultados de la encuesta con las estadísticas de venta, en el 100 % de los casos, la mayor proporción de la característica de los usuarios coincidía, con la encuesta.

Ahora bien: ¿La gente percibía la imagen porque conocía la composición del mercado de cada marca, o bien los mercados se aglomeraban, en torno a las marcas, según la imagen que percibían de las mismas?[91]

Las imágenes de las marcas deben ser claras y distintas, en las mentes de los consumidores.

Un análisis del fracaso de Anheuser Busch, por ingresar al mercado de bebidas suaves para adultos con Chelsea, indica que su fracaso se debió al hecho de que el producto no comunicaba esa imagen clara. Su envase se parecía a una botella de cerveza, era espumosa cuando se vaciaba y era anunciada como una bebida no suave.
La compañía fue acusada de vender cerveza disfrazada y el producto fue apodado cerveza para bebes. Debido a la protesta pública, el producto fue retirado del mercado.

En el competitivo medio de hoy en día, una imagen distintivita del producto es de gran importancia. Los consumidores tienden a diferenciar una marca de la otra, con base en el mensaje promocional y el uso o propiedad de la marca.

[91] Thomas S. Robertson, 1984, Consumer Behavior, Glenview, Foresman Editor

A medida que los productos se vuelven más complejos y el lugar de mercado se conglomera más, los consumidores se basan más en la imagen del producto al tomar las decisiones de compra. [92]

Técnicas y herramientas útiles

Lamentablemente para llevar a la práctica los conceptos vistos, ninguna de las técnicas de investigación de mercados que conocemos profundamente, nos son muy útiles.

Determinación del conjunto esperado ideal de atributos [93]

El centro de estudios de Palo Alto, Arizona, EE.UU. ha desarrollado una técnica de indagación que explora el u-topos de los consumidores y procura la conformación de atributos que el cliente valora, independientemente de que los perciba o no, en los productos que utiliza.

Normalmente es una información muy difícil de procesar, puesto que el resultado es una lista de atributos, que no siempre son enunciados como tales y difícilmente, presenten concentración en la muestra.

Otro de los problemas que presenta la técnica, es que no es posible encuestar con formularios, sin ayuda. Todo esto aumenta los costos y hace difícil procesar y controlar la interpretación. En EE.UU. la llaman la anti-encuesta.

Además de encuestar cual es el conjunto imaginado, debe encuestarse cuales son los atributos que se perciben en los productos que utilizan.

---

[92] Teresa Swartz, 1983, Brand symbols and message differentiations, New York, Journal of Advertising Research

Ernest Dichter, 1985, What´s in an image? Boston, The journal of consumer marketing.

[93] Obdulio Durán, 2006, Como Generar Valor en los Negocios, Buenos Aires, Editorial El Escriba. Ver el capítulo Construcción del Cones (Conjunto de Atributos Esperados)

La comparación entre ambos conjuntos, permite determinar el nivel de competitividad de cada producto, en forma relativa con sus competidores.

Graficación perceptiva

Todas estas técnicas se basan en la encuesta previa y consisten en diagramas que muestran la preferencia por atributos, relacionando los más mencionados en la muestra.

Su utilidad es que permiten comprender y por ende, ver, vacíos de posicionamiento.

Segmentación por vínculo Objeto del Deseo – Significante [94]

Utiliza un mapa vincular para definir los perfiles de los mensajes.

Se basa en una profunda investigación de motivación psico-sociológica de las decisiones de compra de los clientes. Requiere trabajar necesariamente con paneles testigo. Su gran potencia de definición, solo es comparable con su alto costo y la dificultad de encontrar consultores expertos en el tema.

Calidad percibida

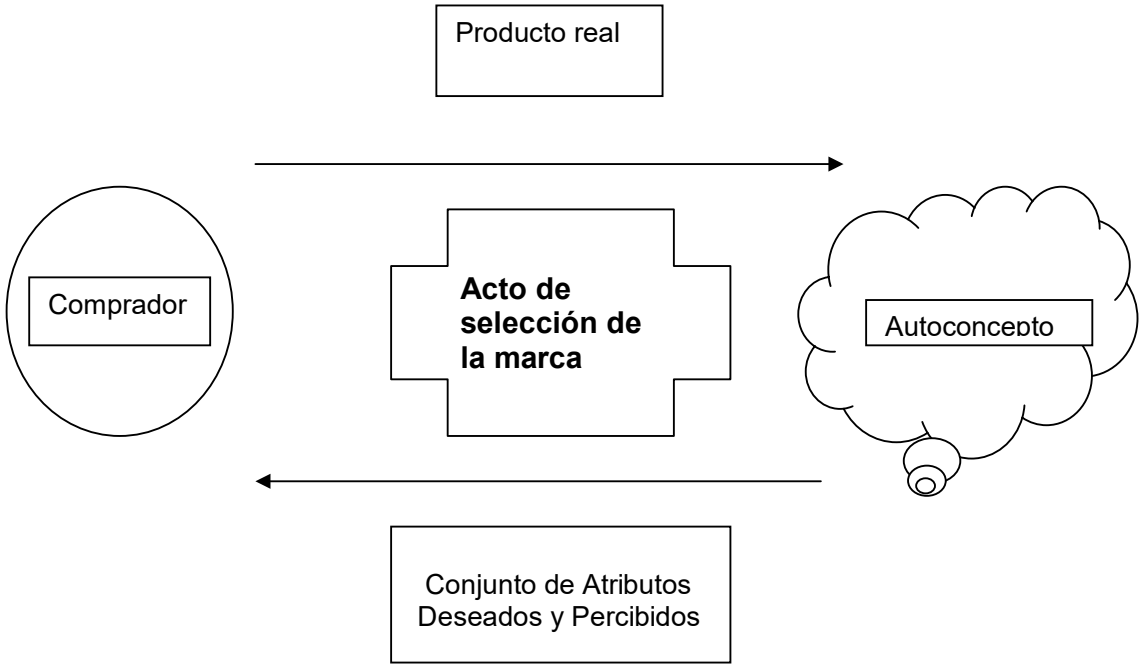
Los consumidores casi siempre juzgan la calidad de un producto con base en una variedad de claves informativas las cuales asocian al producto.

Algunas de estas claves son intrínsecas o sea inherentes al producto, tales como las características del mismo, mientras que otras son extrínsecas, tales como precio, imagen de tienda, imagen de marca y mensaje promocional.

[94] Rubén Rojas Breu, 2002, Segmentación Vincular, una estrategia, Buenos Aires, Ediciones Cooperativas

Ya sea en forma, individual o compuesta, tales claves proporcionan la base para las percepciones acerca de la calidad del producto.

Función espejo [95]



Fuente: Propia elaboración, sobre una idea de Wilensky, Alberto

El proceso de decisión es profundamente inconsciente y las razones que aludimos en la explicación del porqué, de la decisión, constituyen una racionalización de nuestra conducta, es decir la aparente decisión racional y consciente.

[95] Wilensky, Alberto L.; 2002, Marketing Estratégico, Buenos Aires, Editorial Tesis

La función espejo racionalizada

Posionamiento de las marcas de la empresa XX para el Jugo de Frutas			
Rol del comprador	**Atributo Deseado**	**Espejo**	**Marca simbólica**
Madre	Alimenticio	Hijos	Salud XX
Anfitriona	Deslumbrante	Invitados	XX Vip
Ama de Casa	Económico	Presupuesto	Econo XX

Diagrama 3.5 – Diagrama simbólico de la función espejo de la marca
La marca aglutina conjuntos de autoconceptos homogéneos
Fuente : O. Durán – Cátedra Planeamiento Estratégico de Negocios – UCES – Buenos Aires - 2000

Claves intrínsecas

Son las que se refieren a las características físicas del producto mismo, como tamaño, color, medida, sabor o aroma. También son importantes la performance de uso, la facilidad de uso y otras similares.

La investigación ha determinado, por ejemplo, que los consumidores juzgan el sabor del helado, la suavidad del detergente para platos y la calidad de las camisas, por claves de colores.[96]

Aun la calidad percibida de los detergentes de lavandería ha sido afectada por las claves de colores. Por ejemplo, las ventas del detergente de Procter & Gamble, se dispararon cuando su color fue cambiado al azul. La investigación reveló que las esposas asociaban al azul, con el añil para lavandería que utilizaban sus madres, agregándolo al agua, para blanquear, las camisas que lavaban para sus padres. La imagen idílica de amor padre - madre, que guardaban en sus recuerdos, las motivaba a comprar el producto.

[96] Donald Cox, 1992, The measurement of Information Value, Boston, Emerging Concepts in Marketing,

A los consumidores les gusta pensar que basan sus evaluaciones en claves intrínsecas, porque pueden justificar sus decisiones, en una evaluación racional u objetiva. De esta manera satisfacen su autoconcepto de personas lógicas y racionales.[97]

Sin embargo, las características físicas que seleccionan para juzgar, no tienen relación intrínseca con la calidad objetiva del producto.
Por consiguiente, aunque muchos consumidores aseguran que compran una marca por su sabor, no tienen la capacidad de reconocerla en una prueba a ciegas.

Claves extrínsecas

En la ausencia de una experiencia real, con un producto, los consumidores a menudo evalúan la calidad sobre la base de factores del todo externos al producto mismo, tales como su precio, la imagen de la tienda que lo ofrece y la imagen del productor y/o vendedor.

Relación precio calidad

Un gran número de estudios de investigación demuestran que los consumidores, generan una visión positiva del producto, tomando como indicador de calidad el precio del mismo.

La realidad es que la calidad marca correlación con el precio solo en el 51 % de los casos, según una investigación llevada a cabo por la Universidad de Maryland.[98]

Muchas veces, se ha posicionado exitosamente un producto, por encima de su nivel de calidad real, apelando a un aumento de precio, tal como ocurrió con el Café Chock Full O´Nuts, que fue introducido como un café de alto precio, debido a su “alegado superior gusto y sabor “

[97] David Stander, 1990, Testing new products, Boston, Journal of business Research

[98] Dan While, 2003, Motivation of Consumer, City University of Maryland, Georgia, St. Boult Ed,

Imagen de la tienda

El tipo de producto que el consumidor desea comprar, influye sobre la elección del local a visitar.

Solo se transfiere la imagen de la tienda al producto, en casos de nuevos productos o de productos con distribución selectiva.

Imagen del productor

La imagen del productor se extiende más allá del producto, de la tienda y del precio mismo.

Los productores que disfrutan de una buena imagen, encuentran que sus productos son aceptados con mayor facilidad, que sus competidores.

Generalmente los clientes tienen la imagen de que no se verán desilusionados, con un producto con buena imagen de productor.

La publicidad tiene la responsabilidad de crear una imagen de productor o marca, positiva y de definir la imagen de marca en la mente del consumidor.

Es necesario ver la publicidad, la de productos y la institucional, como componentes integrales y complementarios de un programa total de comunicaciones corporativas.

La economía del comportamiento – La disciplina del futuro

Hemos elegido este tema para cerrar este trabajo, que como todos los de nuestra consultora, tiene como objetivo, brindar al lector, pautas de acción concretas, que pueda aplicarlas en su empresa, apenas concluya la lectura.

El estudio del comportamiento del consumidor, es una disciplina que ha tomado gran auge en los últimos 10 años, debido a que cada vez es más importante tomar buenas decisiones en esta disciplina que se ha convertido en un área crítica en la administración estratégica de las organizaciones, denominada economía del comportamiento.[99]

El pionero en estos tipos de estudios ha sido Cris Argyris, el cual demostró su famosa teoría: "una persona, piensa algo, dice otra cosa y finalmente ejecuta otra diferente a las dos anteriores." [100]

Muchos de estos conceptos, veremos que tienden a descubrir los procesos subyacentes en muchas de las decisiones que se toman todos los días, por personas capaces, de excelente reputación profesional y que creen ser objetivas y racionales en su forma de actuar y decidir.

Por ejemplo: ¿Por qué se oponen a un aumento de costos del 10 por ciento en un proyecto de U$S 1 millón, pero no cuestionan un desvío del 1 por ciento en un presupuesto de U$S 10 millones, aun cuando la cifra en cuestión, ¿es la misma?

Simplemente porque su modelo mental, dice que 10 % es muy importante y que 1 % es no significativo.

La decisión es irracional y el punto, es que la fijación de precios debe tener en cuenta conductas irracionales, porque los clientes deciden irracionalmente, cuando compran.

Trataremos, a continuación, como se aplican las conclusiones de las investigaciones de esta nueva disciplina, en el proceso de fijación de precios.

---

[99] Dan Ariely, 2008, Predictibly Irracional: The Hidden Forces that Shape our Decisions, New York, Harper Collins.

[100] C. Argyris, 1982, Reasoning, Learning and Action: Individual and Organizacional, San Francisco, Jossey Bass.

Pautas de comportamiento a seguir en el proceso de fijación de precios

a) Sin espacio definido, no se puede fijar el precio de un producto nuevo

Al vender un producto nuevo, aun cuando no exista nada similar en el mercado, las empresas deberían compararlo con algo que el cliente conozca.

Esto se basa en dos razones: 1) sin esa comparación el producto nuevo no está definido en la mente del cliente y así le cuesta asignarle valor 2) los compradores son animales de costumbre y les cuesta tomar decisiones.

Cuando decidimos comprar algo muy pocas veces efectuamos un proceso racional de costo beneficio y evaluación de la inversión, aún en compras de valores muy importantes. Normalmente nos basamos en comparaciones con situaciones pasadas, repitiendo o evitando experiencias.

b) No se deben efectuar apelaciones racionales

Una investigación, llevada a cabo por los fabricantes de TiVo, la marca líder en EE.UU. del digital video recorder o DVR, demostró que los compradores, deciden en base a los siguientes atributos: 1) impresiones pasadas; 2) colores y apariencia; 3) marca usada por el grupo de referencia.

Consecuentemente, luego del lanzamiento que no fue muy bueno, se cambió la apelación, en base a las conclusiones de la investigación y se dispararon las ventas. [101]

[101] Rubén Rojas Breu, 2008, Investigaciones en Publicidad, Boston, MIT Sloan Management Review.

Si en las empresas aspiran a entender, cómo toma decisiones la gente sobre sus productos, deben tener en cuenta estos procesos de decisión.[102]

c) Es necesario definir el nivel de precio claramente

Para el caso anterior imaginemos dos hipótesis. En la primera, TiVo se compara con una videocasetera (VCR) cuyo valor es de U$S 200. En la segunda se lo compara con una computadora que cuesta U$S 1000. Ahora imagines que, en ambas hipótesis, el precio de lanzamiento es de U$S 500.

En la primera hipótesis, la gente sentirá furia y no lo comprará; en cambio en la segunda pensará que es un buen negocio.

Esta es la razón por la que el principio de relatividad es tan importante para los nuevos productos. A las personas les cuesta mucho calcular el valor real de los bienes y servicios.

d) La comparación define el producto

La comparación permite que los consumidores definan el producto y reconozcan su necesidad o decidan no reconocerla. En el caso de Apple, se lanzó el iPhone, a un precio de U$S 600 y de inmediato se lo bajó a U$S 400.

Esto provocó una avalancha de ventas, que generó escasez y fue necesario vender con entrega diferida, en el lanzamiento.

La pregunta del consumidor potencial era: ¿Cuál es el precio de comparación?

Y surgía la respuesta de U$S 600, con lo cual la compra se asociaba con una ganancia de U$S 200 o sea un 50 % del precio pagado. ¡Esto es muy importante, aunque sea falso!

---

[102] Basado en una clase de Dan Ariely, tomada por Alden H. Hayashi, en el MIT.

Dan Ariely nació en los EE.UU., pero se crió en Israel, donde estudió Psicología. Obtuvo un Doctorado en Psicología Cognitiva en la Universidad de Carolina del Norte y un Doctorado en Administración de Empresas en la Escuela de Negocios Fuqua de la Universidad Duke. Se desempeña como Profesor de Economía del Comportamiento, en el MIT

Si se hubiera largado la venta en U$S 400, mucha gente se habría preguntado: ¿Lo vale en realidad? Hoy se vende a U$S 200, pero la gente sigue recordando precios mucho más altos.

e) Nunca se debe alentar la venta con un precio inicial bajo o gratuito

Es muy difícil entender el valor de un producto o servicio, incluso después de haberlos usado. Por ejemplo: ¿Qué valor tiene el correo electrónico? No cabe duda de que si algo es gratis, la gente empezará a usarlo.

Sin embargo, es muy difícil establecer la relación entre la utilidad y el dinero. Nunca nadie dirá: ¡Esto es muy bueno, estoy dispuesto a pagar U$S 20 por mes por el servicio!

Dirá lo contrario: ¿Lo use gratis durante mucho tiempo y ahora quieren cobrarlo? ¡No me interesa!

Cinemark en Argentina, no puede salir de una estrategia de ventas con promociones, lo cual disminuye sensiblemente su facturación por butaca, comparada esta plaza con otras de América Latina.

En cambio, Village ha logrado erradicar las promociones en su centro de Recoleta, el cual se consolida como la plaza multicine, de mayor ratio facturación por butaca, de todo el país.

f) El precio es una característica del producto

Esto está corroborado por muchas investigaciones, en variados lugares geográficos y a través de varias épocas. Por lo tanto, todos hacemos deducciones generales sobre el producto a partir de su precio. Si algo es barato, esperamos que sea barato y lo sorprendente es que hasta lo experimentamos como barato.

Una investigación efectuada en analgésicos baratos lo comprueba.[103]

Se les dieron analgésicos a dos grupos de personas, diciendo al primer grupo que eran baratos y al segundo que eran caros. Se repitió la experiencia 6 veces, en un plazo de 3 meses. Los resultados fueron coherentes.

En todos los casos, los primeros grupos dijeron sentir mayor alivio, que los segundos, pese a que, en ambos casos, los analgésicos eran los mismos.

Si se consigue un producto muy barato comparado con sus similares, cada vez que suceda algo malo, se justificará diciendo: ¡Era barato! Entonces prestará más atención a las imperfecciones y convertirá toda la experiencia en una profecía auto - cumplida. Ocurre exactamente lo contrario, en los casos de productos de status.

En una universidad costaba vender un curso de posgrado a un precio levemente alto para el mercado, pero al duplicar el precio y asignar becas por un 25 %; se agotaron las vacantes.

g) Al fijar el precio las empresas posicionan el producto

Es muy importante aprovechar los brincos de abstracción en forma positiva y, por lo tanto, el precio puede hablar muy bien del producto, generando sensaciones tal como hemos visto en los puntos anteriores.[104]

La moderna comunicación trata de condensar los mensajes, generando lo que se ha dado en llamar impactos, o sea atributos con un importante significante, que permite generar imágenes en la mente del eventual consumidor.

---

[103] Investigación controlada por DAP Consulting, en el año 2007, en Gran Buenos Aires, para un laboratorio de genéricos, para un producto de venta libre, controlado por Ministerio de Salud.

[104] Peter Senge, 1992, La Quinta Disciplina, Barcelona, Editorial Gránica – Ver capítulo Modelos mentales.

¿Cuál es el impacto que la empresa desea generar en sus eventuales demandantes?

Este es uno de los interrogantes que debe dilucidar, quien fija los precios, antes de tomar la decisión. ¿Apple cometió un error al fijar el precio del iPhone en U$S 600 o fue una brillante táctica de marketing?

h) La gran disyuntiva es muchas o pocas opciones

¿Pocos productos o muchos, con variantes? Una empresa que vende píldoras anticonceptivas, en países del tercer mundo, tuvo muy poco éxito con uno de sus productos y tomó la decisión de lanzar otro. Más caro, con un nombre que sonaba americano y con mejor packaging, pero sin retirar el anterior.

El segundo se vendió mejor y con el tiempo, ayudó a subir las ventas de la primera píldora, porque le prestó prestigio, entre la clase social media baja, dado que era la que utilizaba la clase social media alta.

Cuando el producto está solo en el mercado, a los consumidores les resulta difícil evaluarlo y por consiguiente menos gente los compra.

En Argentina, en la década del ´90, llegaron a los supermercados las segundas marcas, para quedarse y hoy el mercado se ha estratificado, sin que las primeras marcas hayan desaparecido tal como se pronosticaba.

Las prepagas de medicina, en general, en Argentina, se estratifican generando diferentes planes que satisfacen a segmentos específicos, si bien todos se amparan en la marca genérica, que brinda la confianza y la seguridad.

Otro ejemplo, son las universidades privadas, que constantemente amplían el mercado al que asisten, generando nuevas carreras universitarias y aún terciaras, con los títulos intermedios.

No obstante, los ejemplos anteriores, es necesario controlar que cada opción de la oferta, cuente con un segmento de mercado que le dé su razón de ser, puesto que, de lo contrario, al no ser suficientemente diferente, confunde a los clientes. No debemos olvidar que cliente confundido, es presa fácil de la competencia. Aquí encontramos la disyuntiva: ¿Muchas o pocas opciones?

En una investigación, realizada en la Ciudad de Buenos Aires, se ubicó en un supermercado, en una sucursal una góndola con 6 mermeladas y en otro una góndola con 24 mermeladas. Para asegurar la concurrencia, en ambos supermercados, se ubicaron promotoras de soporte, que a los interesados les regalaban cupones, que permitían revisar las góndolas y encontrar, con el número del cupón, muestra gratis, que llevaban de regalo, entregando el cupón en las cajas al salir.

Finalmente se obtuvieron los siguientes resultados: en general la gente se sentía más atraída, por la góndola de 24 mermeladas, por mayor surtido, por más color, por más actividad, que en la góndola de sólo 6.

Pero luego en la caja, sorprendentemente, de los que habían visto la góndola de 6 mermeladas, llevaron producto el 37 %, mientras que de los que habían visto la góndola de 24 mermeladas, sólo llevaron productos el 12 %.
Se repitió la experiencia con resultados similares.[105] Evidentemente, las mermeladas no son productos complejos de comprar, pero evidentemente, 24 resultaron una cantidad excesiva de opción.

Esto enseña que debe experimentarse en el mercado con pruebas piloto, las opciones que se ofrecen a los clientes, y la empresa debe estar segura que está ampliando el mercado y no que lo está reduciendo, porque genera brechas cognitivas.

[105] Investigación realizada en 1994 por Odacesa Consultores, en el Supermercado Norte de Paternal y Flores.

Tampoco debemos confundirnos, cuando el cliente va al supermercado con la mermelada en la lista, sean 6 o 24, la compra.

El problema ocurre con la compra espontánea, que es la más importante.

Este es el primer factor para considerar.

El segundo es la cantidad de esfuerzo que se requiere para elegir. A nadie la mermelada lo apasiona de tal manera que se desvele por elegirla.

Si la elección es compleja, la descarta y listo. -

Conclusiones

Es importante, que la persona encargada de fijar los precios recuerde algunos aspectos básicos, que sin embargo se suelen olvidar, con frecuencia.

1) Los compradores son personas que no deciden mediante un proceso racional.
2) No es posible utilizar un algoritmo para fijar los precios.
3) Las ventas son el efecto que produce la filosofía que se utiliza para fijar los precios.
4) Es muy importante conocer el proceso que sigue el comprador para fijar eficazmente los precios.
5) No se debe someter a los potenciales compradores a un complejo proceso de evaluación de las ofertas.
6) Es fundamental el diseño del punto de venta.
7) El precio es muy importante, pero no lo es todo. - [106]

[106] Egil Myklebust, Chairman of the Board, S.A.S.

Referencias bibliográficas

José Luis Munuera Alemán & Ana Isabel Rodríguez, 2007, Estrategias de Marketing, Madrid, Alfaomega.

[2] Ismael P. Akaak and Edgar A. Riordan, 2002, Self-Brand Image Congruency and the Effects of Trait Desirability, Chicago, American Marketing Association

[3] Danny Bellinger and Earle Stiemberg, September 1974, The Congruente of Store Image and Self Image, New York, Journal of Spring, Journal Business

[4] Autoconcepto ideal = como les gustaría percibirse a si mismos

Autoconcepto real = como se perciben de hecho a si mismos

[5] E. Laird Landom, September 1974, Self-Concept, Ideal Self Concept and Consumer Purchase Intentions, New York, Journal Of Consumer Research

[6] Humberto S. Tapia, October 2007, Self-Concept in Consumer Motivation, New York, Business Horizons

[7] Leon G. Schiffman y Leslie Lazar Kanuk, 1989, Consumer Behavior, New York, Pamela Wilder. Los autores son los principales desarrolladores de la teoría y ambos son profesores de Baruch College, de la City University of New York.

8Un nicho no ocupado por ningún otro producto o marca

[9] Raymond Horton, 1991, An experimental study of the effects od number of available brands and attributes on consumer information acquisition. Baltimore, Murphy Research

[10]Philip Kothler, 2004, Marketing Management, México, Prentice Hall

[11] Thomas S. Robertson, 1984, Consumer Behavior, Glenview, Foresman Editor

[12] Teresa Swartz, 1983, Brand symbols and message differentiations, New York, Journal of Advertising Research

Ernest Dichter, 1985, What´s in an image? Boston, The journal of consumer marketing.

[13] Obdulio Durán, 2006, Como Generar Valor en los Negocios, Buenos Aires, Editorial El Escriba. Ver el capítulo Construcción del Cones (Conjunto de Atributos Esperados) 14 Rubén Rojas Breu, 2002, Segmentación Vincular, una estrategia, Buenos Aires, Ediciones Cooperativas

[15] Wilensky, Alberto L.; 2002, Marketing Estratégico, Buenos Aires, Editorial Tesis

[16] Donald Cox, 1992, The measurement of Information Value, Boston, Emerging Concepts in Marketing,

[17] David Stander, 1990, Testing new products, Boston, Journal of business Research

[18] Dan While, 2003, Motivation of Consumer, City University of Maryland, Georgia, St. Boult Ed,

[19] Dan Ariely, 2008, Predictibly Irracional: The Hidden Forces that Shape our Decisions, New York, Harper Collins.

[20] C. Argyris, 1982, Reasoning, Learning and Action: Individual and Organizacional, San Francisco, Jossey Bass.

[21] Rubén Rojas Breu, 2008, Investigaciones en Publicidad, Boston, MIT Sloan Management Review.

[22] Basado en una clase de Dan Ariely, tomada por Alden H. Hayashi, en el MIT.

Dan Ariely nació en los EE.UU., pero se crio en Israel, donde estudió Psicología. Obtuvo un Doctorado en Psicología Cognitiva en la Universidad de Carolina del Norte y un Doctorado en Administración de Empresas en la Escuela de Negocios Fuqua de la Universidad Duke. Se desempeña como Profesor de Economía del Comportamiento, en el MIT

[23] Investigación controlada por DAP Consulting, en el año 2007, en Gran Buenos Aires, para un laboratorio de genéricos, para un producto de venta libre, controlado por Ministerio de Salud.

[24] Peter Senge, 1992, La Quinta Disciplina, Barcelona, Editorial Gránica – Ver capítulo Modelos mentales.

[25] Investigación realizada en 1994 por Odacesa Consultores, en el Supermercado Norte de Paternal y Flores.

[26] Egil Myklebust, Chairman of the Board, S.A.S.

FODA

Modelo para su Construcción

Dr. LA Martín Rafael Olivar

martin.olivar@comunidad.uces.edu.ar

https://www.linkedin.com/in/martinolivar/

XII Congreso Internacional de Administración.

"La gestión y las nuevas competencias en un mundo de cambios constantes"

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 11 al 13 de noviembre de 2015

III Congreso y encuentro internacional de Investigación de la Red Radar.

"Competitividad, sostenibilidad y relaciones internacionales

Universidad EAN Colombia

Bogotá 3,4 y 5 de octubre de 2018.

Resumen

FODA, es una herramienta muy conocida y utilizada en las empresas, tanto grandes como pymes, pero en general es muy difícil identificar, como ha llegado el decisor a los resultados que en ella se afirman puesto que la información que se utiliza en el análisis de la herramienta surge de la mente de una persona o a lo sumo de un grupo de personas. De este modo, este proceso no detenta una metodología que alcance para sustentar objetivamente el análisis, en el mejor de los casos rrepresenta la creencia de una persona o un grupo de personas acerca del FODA en esa organización.

El objetivo de este trabajo es acercar un modelo para la construcción de la herramienta. La construcción a partir del modelo permite obtener información validada con carácter científico, en vez de información subjetiva que se encuentre en la mente de quien lo realiza, de esta forma el decisor tendrá argumentos válidos y coherentes que le permitirán sostener y dar sentido con carácter científico a la herramienta.

Abstract

SWOT is a well-known tool used in companies, both large and SMEs, but in general it is very difficult to identify, as the decision maker has come to the results that are stated in it, since the information used in the analysis of the tool comes from the mind of a person or at the most of a group of people. In this way, this process does not have a methodology that reaches to sustain the analysis objectively, in the best case represents the belief of a person or a group of people about the SWOT in that organization.

The objective of this work is to approach a model for the construction of the tool.

The construction from the model allows to obtain validated information with scientific character, instead of subjective information that is in the mind of the one who realizes it, of this form the decision-maker will have valid and coherent arguments that will allow him to sustain and to give sense with scientific character to the tool.

1. Marco Teórico

La construcción de un método supone un nuevo aprendizaje, pero en este caso la preexistencia de una forma, (se omite exprofeso la palabra método) para el análisis y realización de la herramienta requiere previamente el desaprendizaje de aquella, ya conocida, para luego generar el nuevo conocimiento.

La noción "sociedad de conocimiento" se remonta a la década del ´60 cuando surgieron los cambios en las sociedades industriales y se forjó el concepto de "sociedad postindustrial".

Drucker (1969) pronosticó la emergencia de una nueva capa social de trabajadores de conocimiento y la tendencia hacia una sociedad de conocimiento. Este tipo de sociedad está caracterizada por una estructura económica y social, en la que el conocimiento ha sustituido al trabajo, a las materias primas y al capital como fuente más importante de la productividad, crecimiento y desigualdades sociales.

La sociedad postindustrial conceptualizó la transición de una economía que produce productos a una economía basada en servicios y cuya estructura profesional está marcada por la preferencia a una clase de profesionales técnicamente cualificados Bell (2001).

Así como en los `60; en la actualidad el papel activo del sujeto del conocimiento está fuera de discusión. Esos sujetos son parte de comunidades, sociedades, épocas y en ellos conforman sus capacidades cognitivas y los instrumentos para indagar la realidad es por ello que la percepción del mundo varía de una época a otra, dicha variación está relacionada con los recursos culturales, cognoscitivos y el contexto social de la época.

(Barnes 1977) lo explica:

> El conocimiento también es producto de recursos culturales dados, el viejo conocimiento es de hecho una causa material en la generación del nuevo conocimiento, la racionalidad del hombre sola no basta ya para garantizarle acceso a un solo cuerpo permanente de conocimiento auténtico; lo que pueda llegar dependerá de los recursos cognoscitivos que le sean disponibles y de las maneras en que sea capaz de explotar dichos recursos. Descubrir lo anterior implica examinar la generación del conocimiento dentro de su contexto social como parte de la historia de una sociedad particular y su cultura; los hombres

racionales en diferentes culturas pueden representar la realidad de maneras diferentes, incluso contradictorias (p.138).

Como se ha expresado la creación de un nuevo conocimiento se contempla a la luz de los movimientos y cambios culturales y sociales. Dichos cambios generan nuevas creencias acerca de cómo funcionan las cosas, para ello es necesario que el nuevo conocimiento esté alineado con aquellos movimientos, para que de este modo las creencias sean interpretadas y aprehendidas por la sociedad.

2. Problema y Justificación

La herramienta FODA, fue creada en la década del 60, por Albert S. Humphrey (1926-2005), Ingeniero Químico de la Universidad de Illinois y MBA de Harvard; en el marco de una investigación que buscaba esclarecer el motivo por el cual fracasaba la planificación corporativa a largo plazo.

Heinz Weihrich (1982) le dio forma a la herramienta cuando creó la matriz de 4 cuadrantes, que se utiliza hasta el día de hoy para su construcción.

El análisis FODA, es una herramienta ampliamente conocida y utilizada, no solo por profesionales de la Administración, sino por cualquier persona que desee hacerlo, debido a su simplicidad en la obtención de la información y la practicidad de su aplicación.

Esta simplicidad y practicidad no encuentra el mismo correlato cuando se reflexiona sobre las conclusiones que arroja, toda vez que los mismos surgen de un análisis subjetivo y por tal poco apalancado en datos contrastables y carente de método.

Desde el punto de visto científico y desde el punto de vista empresarial, realizar un análisis cuyas conclusiones no estén argumentadas con información validada, le quita relevancia para la toma de decisiones.

¿Cuál es el sentido de utilizar una herramienta como FODA, enmarcada en la Administración, como un análisis que permite realizar un diagnóstico basado en Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, para arribar a conclusiones que permitan tomar decisiones, si la información que se utiliza surge de la subjetividad de la mente del analista? Este es el problema que aborda el presente trabajo.

Un método que respalde con información y que nutra un proceso que concluya en el FODA Actual, le permite al decisor sustentar la toma de decisiones.

En este trabajo, se plantea la necesidad de observar como la aplicación de dicho método para la construcción de la herramienta, puede ser realmente llevado adelante ofreciendo resultados que no dependan solo de la forma de pensar de una persona.

3. Construcción del Método

En líneas generales se entiende que cuando pensamos en Fortalezas y Debilidades, estamos mirando en el adentro de la organización.

Por el contrario, cuando pensamos en Oportunidades y Amenazas, lo hacemos focalizando en el exterior.

A priori esto parece razonable, ya que es de esperar que las Fortalezas y Debilidades emerjan del seno de la organización y las Oportunidades y las Amenazas estén fuera de ella.

Ahora bien, vayamos un poco más allá y veamos que quizás la línea que separa estos conceptos no sea tan clara.

Un Ejemplo.

Imaginemos, que vamos caminando por la calle con nuestra pareja, y avizoramos a unos metros un grupo de hombres con actitud sospechosa que nos da desconfianza; seguramente pensaremos en cruzar la calle y seguir nuestro camino por la vereda de en frente, e incluso si esto lo vemos riesgoso, quizás decidamos volver hacia atrás.

Esto es así porque sentimos una amenaza que efectivamente viene desde el afuera.

Ahora bien, que pasaría si el que va caminando por la calle con su mujer es el actual campeón mundial de peso pesado de boxeo. Probablemente no identifique a esas personas como una amenaza, y pase caminando por el medio de ellos como si no estuvieran.

Entonces, si esto es así, la amenaza tiene entidad si y solo si yo siento una debilidad al respecto, de otro modo si yo tengo una fortaleza en ese aspecto, la Amenaza ya no será tal; sin embargo, sigue allí afuera presente, aunque nosotros no la reconozcamos.

Otro Ejemplo.

Supongamos que un amigo ha decidido irse del país por una oportunidad laboral en el exterior y tiene premura de hacerlo.

Con lo cual ha decidido vender su automóvil Mercedes Benz último modelo, con 6 meses de uso a la mitad del valor que lo pagó y me lo ofrece.

Yo veo rápidamente la oportunidad, pero como no dispongo de semejante suma de dinero le pido unos días para sacar un préstamo. Él me explica que lamentablemente no tiene más tiempo, ya que tiene que volar al otro día y que tiene otra persona que se lo quiere comprar con el efectivo en la mano

¿Esa oportunidad, lo fue para mí? ¿O lo fue para la persona que disponía del efectivo en el momento?

Entonces al igual que en el ejemplo anterior, las Oportunidades se encuentran en el afuera, pero lo serán dependiendo de las fortalezas o debilidades de las que yo disponga.

3.1. Análisis de Situación. OPEDEPO

El Análisis de Situación (Steiner, 1983: 123) es un proceso que releva la base de datos de la organización (que incluye el desempeño pasado, la situación actual y los pronósticos), las expectativas de los elementos externos a la organización, las expectativas del personal dentro de la organización y el OPEDEPO (acrónimo de Oportunidades, Peligros, Debilidades y Potencialidades), (Steiner, 1983: 142).En cuanto a la base de datos, se deben medir todos los factores que la dirección considere importante, a modo de ejemplo presentamos alguno de ellos:

1. Análisis de Clientes y Mercado.
2. Recursos de la Empresa.
3. Competencia.
4. Medio Ambiente.
5. Ventas.
6. Utilidades.
7. Market Share.
8. Flujo de Caja.

El análisis de la Base de datos de la compañía resulta vital dentro de la metodología ya que le brinda al decisor información del pasado con la evolución de las variables; del presente que permite identificar la posición competitiva actual, y del futuro incluyendo los pronósticos que nos permitirán establecer la situación competitiva futura. También es necesario como mencioné algunos párrafos antes, considerar las expectativas de los elementos externos y los internos.

Entre los elementos externos, debemos considerar, los accionistas, los proveedores, los clientes, gobierno, sindicatos, defensores de consumidores y de medio ambiente, habitantes de la comunidad.

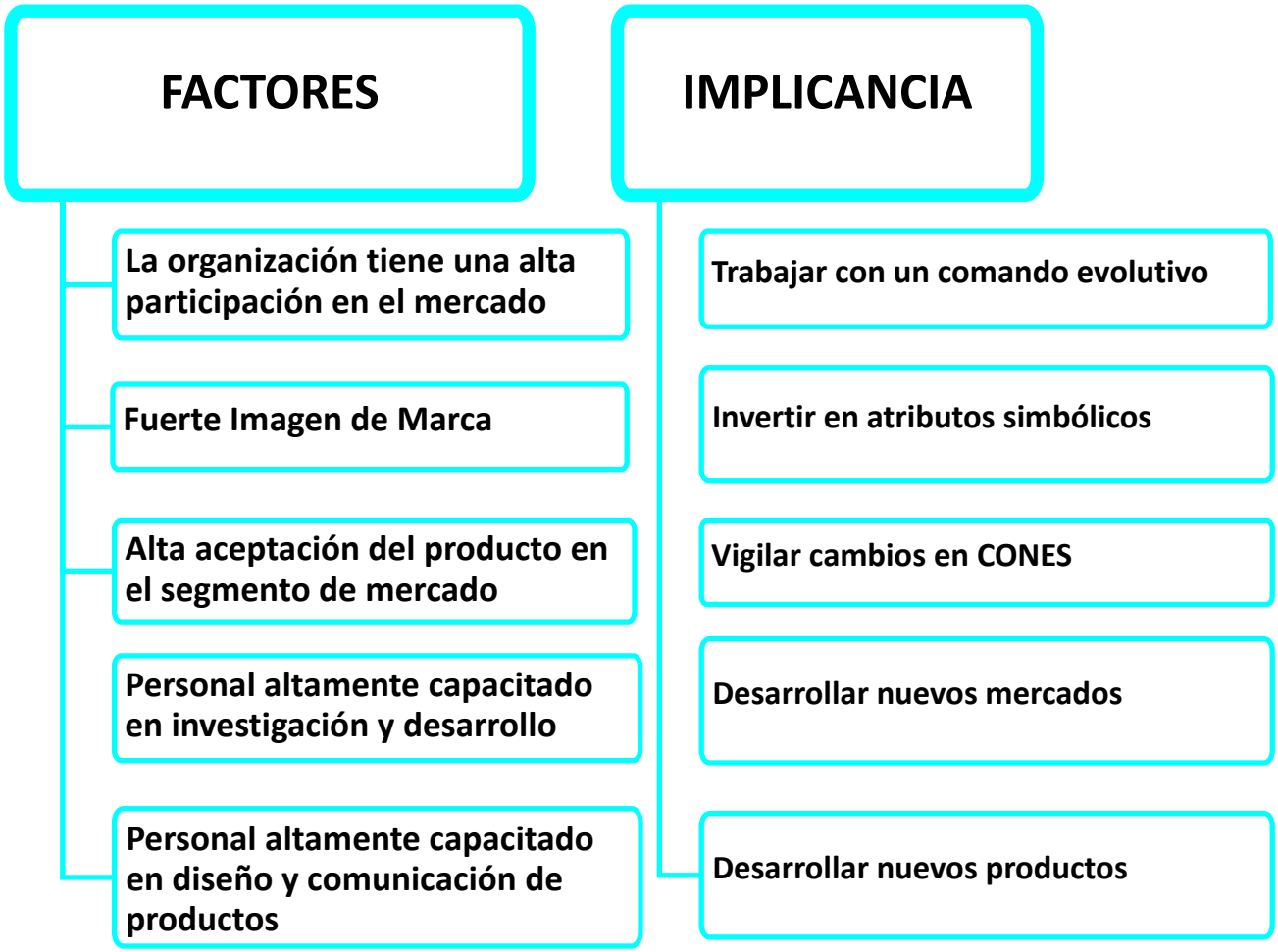
Por último, es muy importante además considerar las expectativas de los empleados de la organización, desde los directores hasta los obreros.

Toda la información recopilada, debe ser analizada y procesada, para poder realizar el análisis OPEDEPO.

El OPEDEPO, consiste en identificar, los factores que generan Oportunidades, y sus implicancias estratégicas; los factores que generan Peligros y sus implicancias estratégicas; los factores que generan Debilidades y sus implicancias estratégicas y los factores que generan Potencialidades y sus implicancias estratégicas.

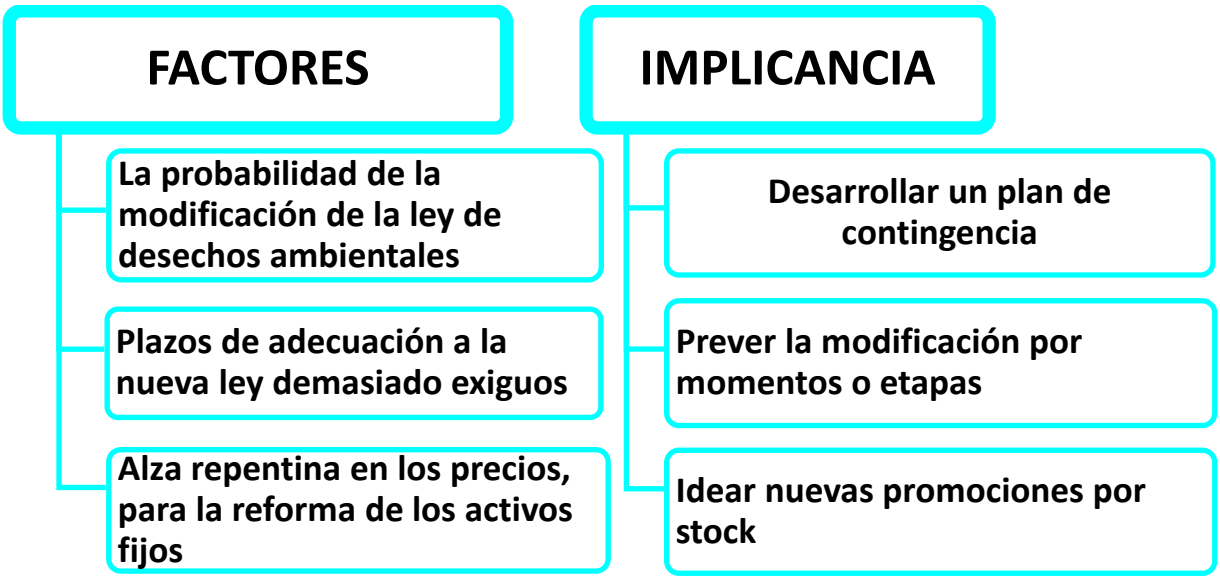
Es importante reafirmar que toda la información que brinda el OPEDEPO, **debe** tener sustento en el Análisis de Situación.

Por ejemplo, del análisis de situación, más precisamente de la base de datos, puede surgir la siguiente información:



Otro Ejemplo

Entre las expectativas relevadas de los elementos externos, hemos podido comprobar que las asociaciones que defienden el medio ambiente han logrado que se de tratamiento en el congreso a un proyecto de ley, que modifica la regulación actual en materia de desechos. Si ese proyecto fuera aprobado, deberíamos realizar una inversión importante para reacondicionar nuestros activos fijos para no quedar fuera de la ley.



3.2. Relación con el Proceso OPEDEPO

Como ya se ha dicho, del Análisis de Situación surgen los factores que conforman el OPEDEPO.

¿Pero, como se diferencia el análisis allí realizado con el análisis FODA?

En principio es importante aclarar que los Peligros del OPEDEPO, serán las Amenazas del FODA y que las Potencialidades serán las Fortalezas.

A partir de allí y siempre siguiendo como base la información recopilada y procesada en el Análisis de Situación, el FODA debe reflejar en forma generalizada los factores que en forma detallada se desarrollaron en el OPEDEPO.

Un grupo de factores del OPEDEPO, pueden determinar una o más fortalezas o debilidades u oportunidades o amenazas, pero siempre estas últimas serán conceptos generales que contendrán los conceptos específicos del OPEDEPO.

Con lo cual siguiendo los ejemplos que se están trabajando; en el OPEDEPO se marcaron como Potencialidades los factores:

1. La organización tiene una alta participación en el mercado.
2. Fuerte Imagen de Marca.
3. Alta aceptación del producto en el segmento de mercado.
4. Personal altamente capacitado en investigación y desarrollo.
5. Personal altamente capacitado en diseño y comunicación de productos.

En el FODA, este conjunto de Potencialidades, se traducen como Fortalezas:

1. La empresa tiene una posición dominante en el mercado.
2. Personal altamente capacitado.

En el otro ejemplo se trabajaron los Peligros del OPEDEPO, y los factores eran:

1. La probabilidad de la modificación de la ley de desechos ambientales.
2. Plazos de adecuación a la nueva ley demasiado exiguos.
3. Alza repentina en los precios, para la reforma de los activos fijos.

En el FODA este conjunto de Peligros se traduce como Amenazas:

1. Modificación de leyes ambientales.
2. Ser considerados una organización contaminante sin RSE.
3. Denuncias de las organizaciones ambientales.

De esta forma, completando todos los argumentos, el analista llega a obtener el FODA actual de la Organización.

3.3. FODA Futuro.

3.3.1. Proceso de Mutación

Hasta el momento se ha visto como una organización puede relevar su situación pasada, actual, e incluso sus perspectivas, a partir del “Análisis de Situación”, el “OPEDEPO” y el “FODA”.

Se ha realizado el análisis FODA, utilizando un método, que ha sido explicado, basado en la recopilación y análisis de la información y sustentado en base bibliográfica.

El trabajo podría finalizar en este punto, sin embargo, resulta interesante ir un poco más allá.

Las organizaciones son organismos vivos, y como tales sensibles al entorno. Esta sensibilidad les confiere la capacidad de visualizar en forma prospectiva el lugar en el futuro hacia donde se dirigen, planificado con anterioridad y establecido en la estrategia organizacional.

De este modo según Beckhard-Harris (1987), podríamos establecer dos momentos en el tiempo de una organización. El primero al que llamaremos Estado Actual Conflictivo (EAC), y el segundo al que llamaremos Estado Futuro Deseado (EFD).

El estado actual, se define como conflictivo, ya que se presupone la existencia de un estado futuro al que la organización ha planificado llegar, resolviendo las cuestiones "conflictivas" del presente.

El tiempo entre ambos estados, es subjetivo y dependerá de diversos aspectos, del análisis específico que la organización esté realizando y las condiciones que el estratega considere adecuadas.

En el presente trabajo se ha desarrollado el FODA en el EAC.

Ahora bien, para establecer el FODA en el EFD es preciso identificar cuáles de aquellos elementos analizados, permanecerán, desaparecerán o mutarán a través del tiempo para convertirse en el FODA que la organización espera tener en el Estado Futuro Deseado.

El FODA futuro debe estar alineado con la Estrategia de la organización y debe estar comprendido en el EFD de la misma. Durán (1999). Esto implica que la herramienta pensada es parte de la estrategia organizacional, definida entonces dentro de ésta, incluyendo sus recursos, sus tiempos y sus costos.

Del análisis realizado, se cuenta con el FODA actual, comprendido en el Estado Actual Conflictivo (EAC) de la organización. Pero ¿cuáles de esos elementos actuales, permanecerán en el Futuro?, ¿cuáles mutarán?, ¿cuáles desaparecerán?

La respuesta a estas preguntas conforma el desafío que debe resolver la alta gerencia.

El proceso de mutación resulta de establecer que acciones realizará la organización, para mantener sus Fortalezas actuales en el Futuro, convertir en la medida de lo posible las Debilidades, en Fortalezas y Amenazas en Oportunidades o en su defecto como trabajará las Debilidades y Amenazas para minimizarlas.

Las acciones deben ser desarrolladas explicando al mayor detalle posible como se llevarán adelante, contemplando además el costo que implicará la puesta en marcha.

Por otra parte, es preciso identificar que nuevas Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades, aparecerán en ese EFD.

Para ello, se deben listar los puntos del FODA del EAC, establecer las acciones que se realizarán e identificar como se transformarán hacia al FODA del EFD.

La figura 1 muestra como trabajar este punto, siguiendo los ejemplos hasta aquí tratados.

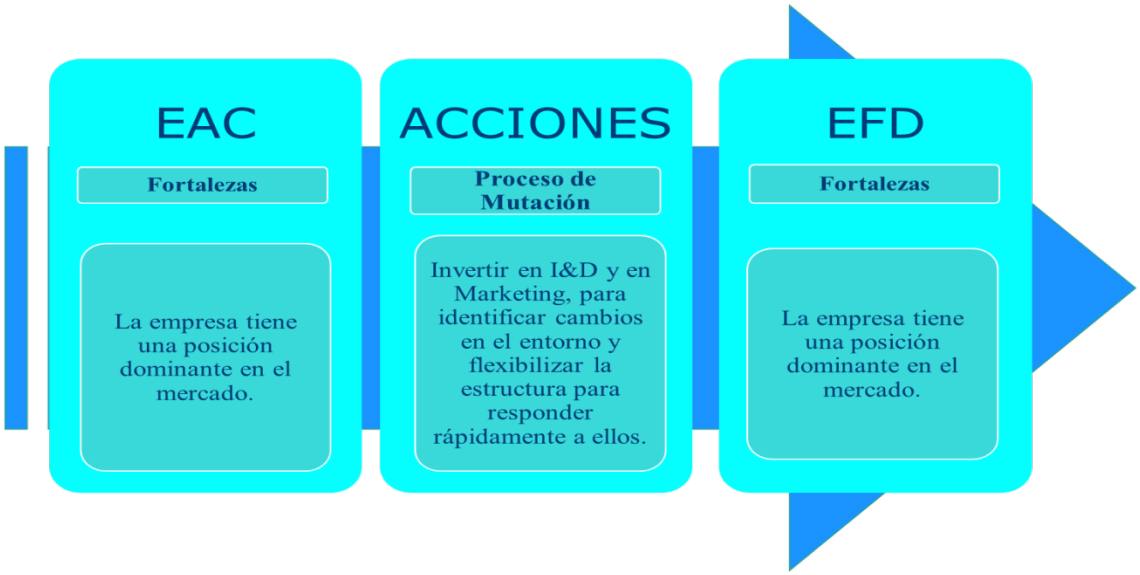


Figura 1

Como se puede observar en el ejemplo, en el FODA del estado actual conflictivo, y con base en el estado de situación, la empresa cuenta con una fortaleza. La pregunta entonces es: ¿Puede la empresa pensar que esa fortaleza se mantendrá a través de los años para permanecer de la misma forma en el FODA del estado futuro deseado? La respuesta es seguramente no. El solo hecho que la organización tenga Fortalezas en el EAC, no le asegura que las mismas se mantengan en el futuro. La organización deberá establecer acciones, y disponer de los recursos necesarios para llevar adelante esas acciones.

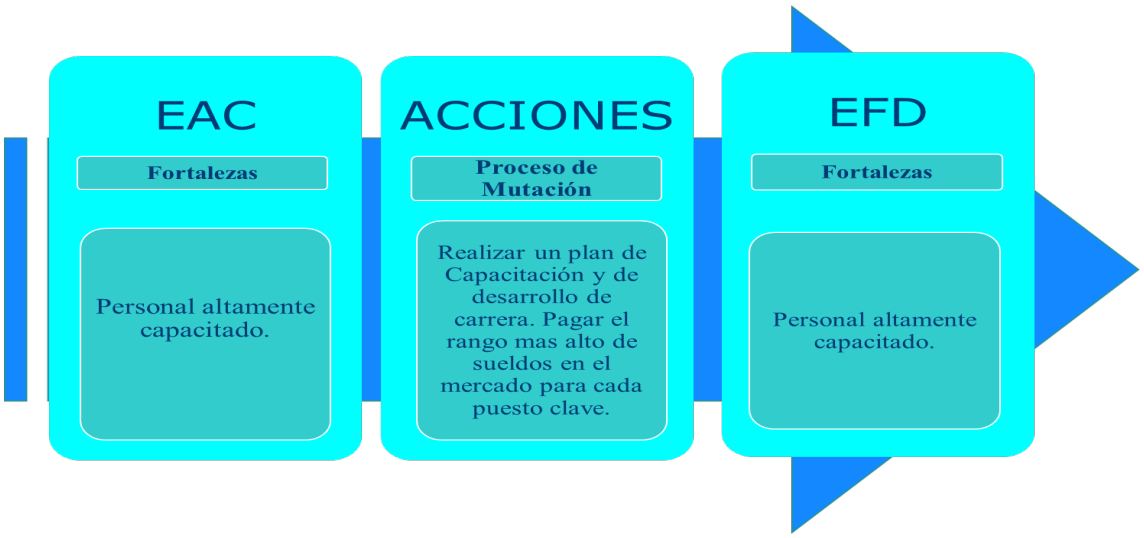


Figura 2

La figura 2 muestra otro ejemplo de una Fortaleza que, de acuerdo con el proceso de mutación, puede seguir siendo Fortaleza en el futuro.

En la figura 3, se observan dos Amenazas. Cada una tiene su propia acción en el PM, y ambas se convierten en dos Oportunidades en el FODA Futuro.

Figura 3

Figura 4

En la figura 4, podemos observar como una debilidad del FODA actual, se puede convertir en una Fortaleza en el FODA futuro.

En la figura 5 la oportunidad de apertura de nuevas sedes en el interior del país, pueden ser convertidas en fortalezas en el futuro, llevando adelante dos acciones en el PM.

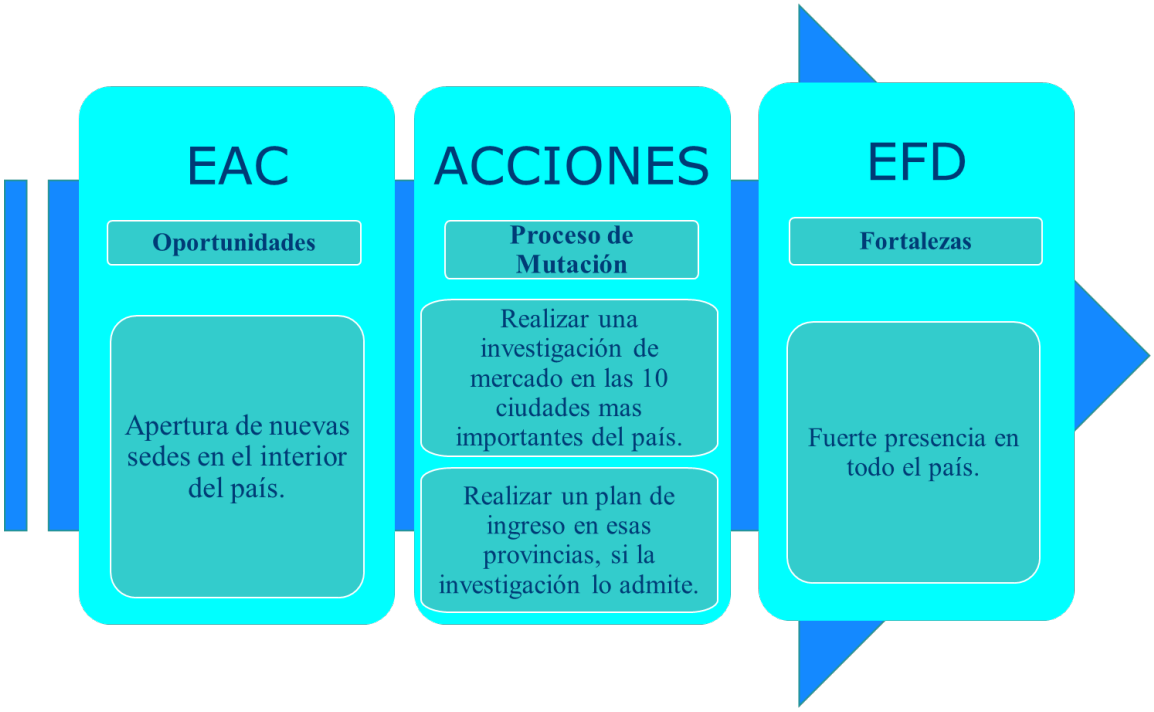


Figura 5

Hemos visto hasta aquí como a través del proceso de mutación, podemos establecer un FODA Futuro en base al FODA Actual ya analizado.

Cabe aclarar que el FODA futuro se compone por todos los elementos que se observan en la columna derecha de los cuadros.

3.3.2. Nuevas Acciones

El establecimiento del proceso de mutación, si bien es fundamental en nuestro análisis, resulta insuficiente.

Establecer lo que puede suceder en base a una extrapolación de lo sucedido, es cuanto menos incompleto. La empresa debe pensar, que en el tiempo que transcurre entre en EAC y el EFD, sucederán NUEVOS acontecimientos que impactarán en el FODA futuro y que hoy pueda predecir.

Es necesario identificar NUEVOS elementos que constituyan el FODA de la organización futura.

Para la identificación de los nuevos elementos del FODA en el Futuro, se debe visualizar en base a las tendencias de análisis de escenarios futuros, e investigación de mercado, cuáles serán los movimientos competitivos, que generen las acciones futuras que determinarán el FODA del EFD.

La gerencia debe establecer esas situaciones que espera que sucedan en el futuro, y formular la acción que realizará para convertirla en un elemento del FODA en el EFD.

En la figura 6 se puede observar como la determinación de fuerte rivalidad competitiva, puede llegar a derivar en tres fortalezas futuras.

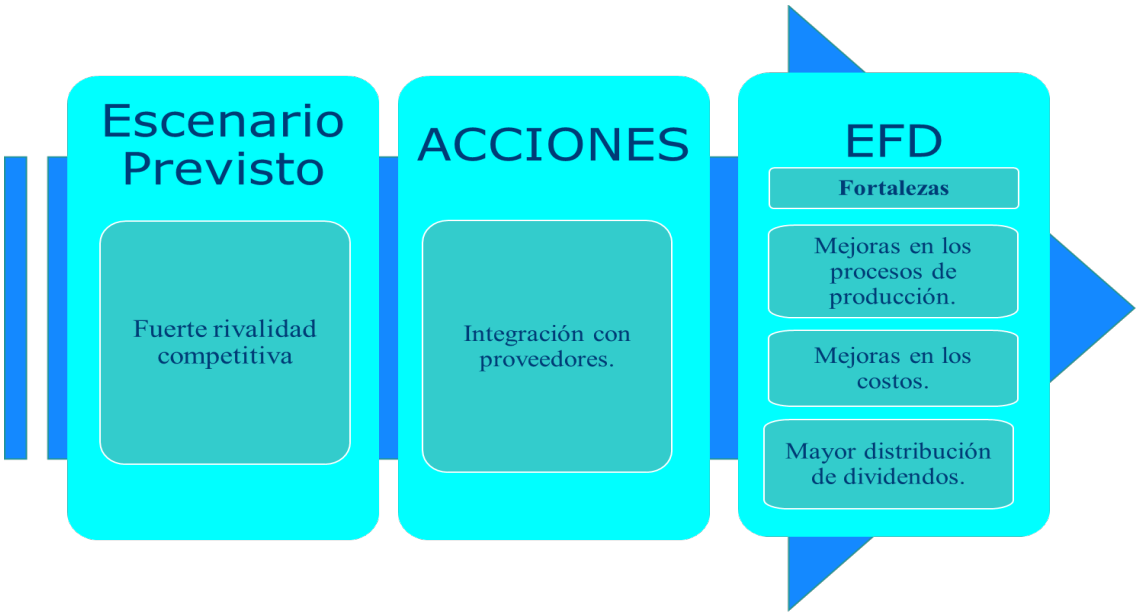


Figura 6

Figura 7

En la Figura 7, imaginamos un escenario previsto, donde la organización crece y toma más share, en este caso la acción debe ser adaptar su estructura, pero seguramente este proceso no será sincrónico y generará debilidades.

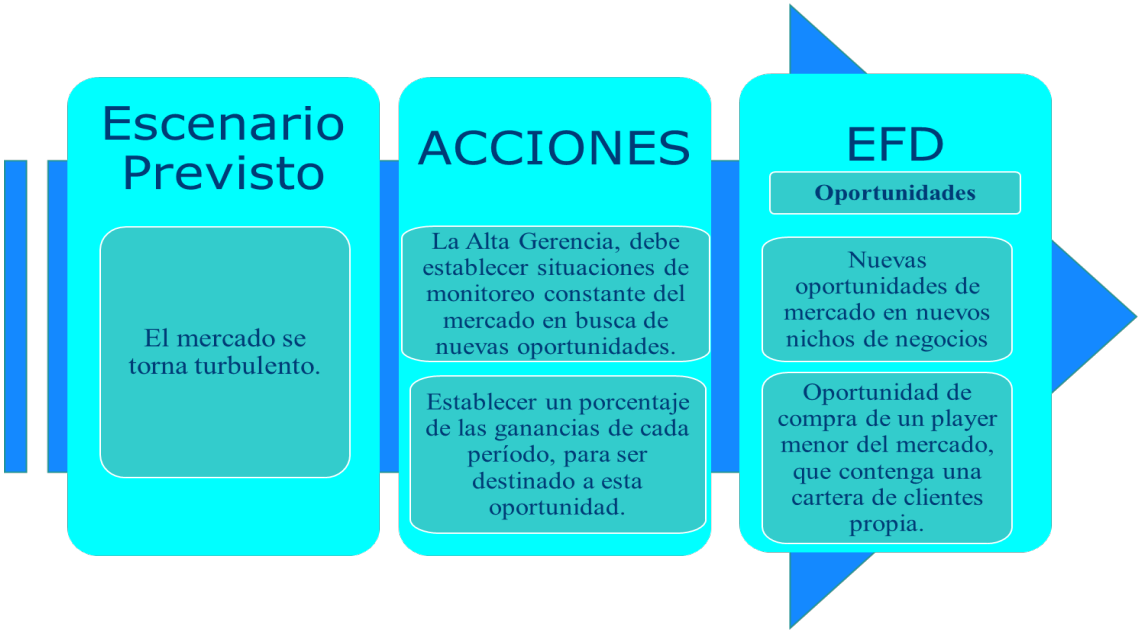


Figura 8

La figura 8, muestra como una organización puede convertir un escenario de turbulencia en el mercado en Oportunidades.

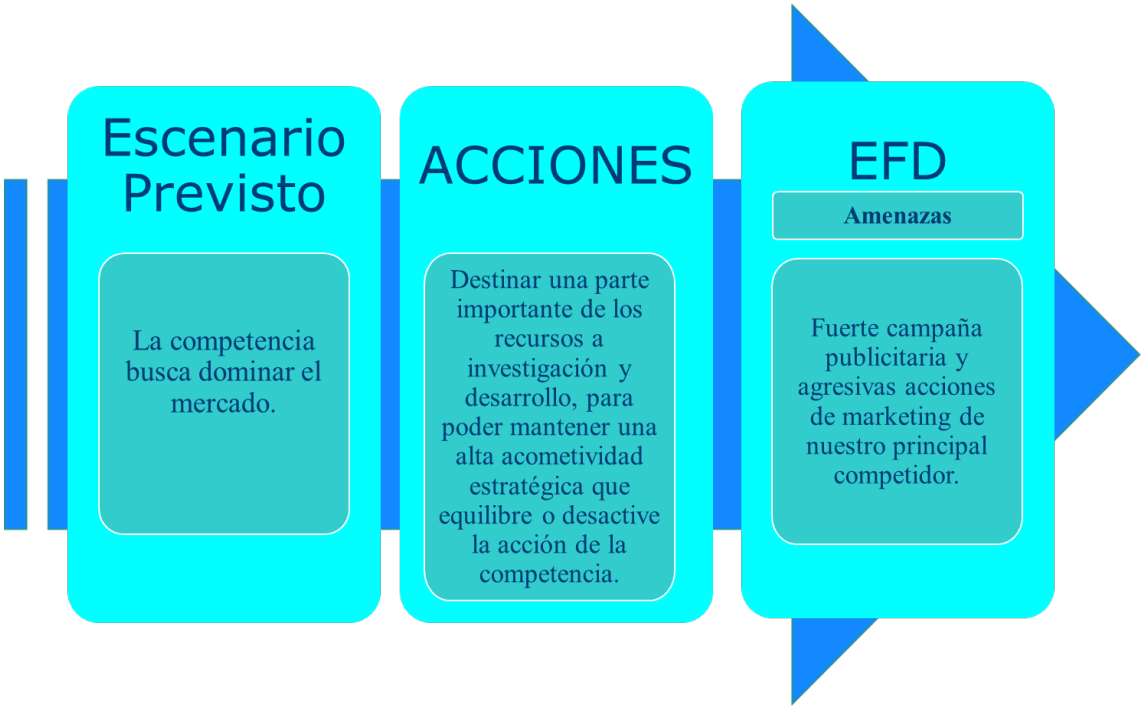


Figura 9

Finalmente, se ha llegado a la definición final del FODA EFD que se compone por el desarrollo realizado en el proceso de mutación más el desarrollo de los nuevos elementos.

Para componer el FODA del EFD, solo se deben tomar los conceptos volcados en las columnas derechas de ambos análisis.

Conclusión

La importancia de la ciencia y la investigación aumenta en la medida en la que el mundo se adentra en lo que se ha dado en llamar "la sociedad del conocimiento", es decir, sociedades en las cuales la importancia del conocimiento crece constantemente por su incorporación a los procesos productivos y de servicios.

El papel activo del sujeto del conocimiento está fuera de discusión. Esos sujetos son parte de comunidades, sociedades, épocas y en ellos conforman sus capacidades cognitivas y los instrumentos para indagar la realidad. Por ello, la percepción del mundo varía de una época a otra.

Sólo en el último siglo nos hemos acostumbrado a atribuir a la realidad la existencia de electrones. Hoy es un lugar común hacerlo, mas un siglo antes esto era impensable.

Los paradigmas son maneras de ver el mundo que van cambiando con el tiempo. Con ellos cambian las preguntas que les hacemos a la realidad y los métodos para estudiarlas.

Con este trabajo busco romper los actuales paradigmas de generación de conocimiento de la herramienta basados en experiencias y creencias propias, ubicando en su lugar un método de generación del conocimiento basado en investigación, que permita obtener información significativa y confiable para la toma de decisiones

En este marco el presente trabajo contribuye con dicho avance, proponiendo un método que permite llegar a resultados basado en análisis de datos en vez de creencias.

El modelo aquí presentado comienza en el Análisis de Situación, y finaliza en el establecimiento del FODA futuro de la organización, relacionando el análisis OPEDEPO, con el diagnóstico FODA.

Esta herramienta le permite a la gerencia obtener un FODA con fundamento en un análisis previo, basado en la recopilación y análisis de la información que surge del proceso del Análisis de Situación.

Referencia Bibliográfica

Barnes, B. (1977). Interest and the growth of knowledge, Londres: Rouledge and Kegan Paul.

Beckhard R. y Reuben, H. (1987). Transiciones Organizacionales, EUA: Addison-Wesley.

Bell, D. (2001). El advenimiento de la sociedad post-industrial. Un intento de pronosis social. Madrid: Alianza.

Dini, M., Ferraro, C. y Gasaly, C. (2007). Pymes y articulación productiva. Resultados y lecciones a partir de experiencias en América Latina. CEPAL-Serie desarrollo productivo 180. Santiago de Chile. Recuperado de: http://www.eclac.org/publicaciones/ xml/9/32009/S180DP -L2788-
P.pdf

Drucker, P. (1969). The Age of Discontinuity. New York: Harper & Row.

Drucker, P. (1993). Post-Capitalist Society. New York: Harper Business.

Drucker, P. (1994). The Age of Social Transformation. New York: Harper Business.

Duran, O. (1999). En busca de la Competitividad, Argentina: Distal.

Steiner, G. (1983). Planeación Estratégica, México: CECSA.

Vives, A., Corral, A. y Isusi, I. (2005). La definición de PYME en Latinoamérica: Una revisión del estado del arte. New York: Banco Interamericano de Desarrollo.

Weinhrich, H. (1982). The TOWS matrix- A Tool for Situational Analysis, EUA: Long Range Planning.

El Momento Invisible

TEMA: Gestión organizacional

Dr. CP y LA Obdulio Durán

Argentina - septiembre 2018

Resumen

Este trabajo es el fruto de la experiencia de + 40 años en la dirección de grandes empresas y las investigaciones sobre management llevadas a cabo por equipos de investigadores, durante los últimos 25 años.

El autor toma el concepto de “momento de la verdad” de Jan Carlzon y desarrolla su teoría sobre que, en muchos casos, con anticipación a la ocurrencia del momento tradicional, ocurre otro que llama invisible, que genera las causas que provocan la existencia del que se detecta habitualmente y que lo denomina así porque normalmente, nadie se percata de su existencia.

Así la nueva teoría afronta una perspectiva pocas veces transitada por el management.

Paso tras paso, se va desarrollando una causalidad, que ubica en la alta dirección muchas de las causas de las falencias que muestra el gerenciamiento de las empresas.

Se destacan en la obra varios ejemplos que ilustran con claridad, los conceptos expuestos y se brindan pautas, para que el lector aplique en la realidad la temática, al otro día de la lectura.

Este trabajo además de una lectura amena, permite conocer 2 de las últimas técnicas que ha generado la tecnología en administración.

Una de ellas es la Latencia Cero, que es aplicada por las principales empresas del mundo y la otra es la Economía del Comportamiento, la nueva disciplina de la economía, que ha merecido el Premio Nobel de Economía, en 2017 y la formación de cátedras específicas, en el MIT y la Universidad de Chicago.

Promediando la obra se explica cómo aplicar la técnica de “latencia cero”, en las grandes empresas y cómo afrontar los riesgos de la fijación de precios, con la nueva “economía del comportamiento”.

Las conclusiones, sorprenden al brindar una serie de pautas completas de comportamiento, para que el director, aplique en su equipo y para su empresa lo vertido en esta nueva teoría.

Palabras Clave

Momento, verdad, invisible, funcionamiento, empowerment, management, actitud, destructiva, disfuncional, fundamental, reflexión, generación, CEO, apertura, dominio, rutina defensiva, aprendizaje en equipo, expectativas, latencia cero, economía del comportamiento.

Introducción

Durante los últimos 30 años se escribieron incontables artículos para aconsejar la manera de mejorar el funcionamiento de los equipos de dirección de empresas, sobre cómo implementar el empowerment, como crear equipos de alto rendimiento, cómo manejar equipos sin líderes y como reconocer el valor o la sabiduría de un equipo.

Pero todos ellos omitieron un tema fundamental: cómo manejar situaciones delicadas y a menudo dolorosas, en las que uno o más miembros de un equipo y a veces todo el grupo, adoptan una actitud destructiva o disfuncional.

Cuando los miembros de un equipo de nivel superior, se comportan de este modo, la consecuencia puede tener consecuencias muy graves, sobre todo el comportamiento de la empresa.

En este nivel, la conducta disfuncional puede comprometer la estrategia de la empresa y convertirse en la causa básica de malestar y hasta de fracaso de toda la organización.

Las consecuencias que estos procesos generan pueden ser evitadas si el CEO asume el momento de la verdad. Conocemos este concepto, como el encuentro del cliente con cada una de las instancias de los procesos que desarrolla empresa para satisfacerlo. [xii]

Pero en esta ocasión, hablamos de otros momentos, aquellos anteriores, probablemente lejanos en tiempo y espacio, del encuentro del cliente con el proceso, pero que tiene efectos devastadores sobre el mismo, con el agravante de que como no están vinculados, ni son cercanos, difícilmente son apreciados y por lo tanto, nunca se advierte que los mismos son los causantes de la insatisfacción de los clientes.

Por lo tanto hemos de denominarlos momentos de la verdad invisibles.

En el momento de la verdad (tradicional) se analiza la eventual mala impresión que puede causar en el cliente, el enfrentamiento cara a cara, con un representante de la empresa y el management brinda herramientas para impedir las causas de esa eventual mala impresión.

En esta concepción, que llamamos “momento invisible” tratamos de analizar aquellas causas normalmente remotas del enfrentamiento de alguien de la empresa con un cliente, pero que pueden producir o colaborar en la producción de las circunstancias, el ambiente o los elementos, que hacen posible que el cliente reciba un mal servicio que le cause una mala impresión.

La diferencia entre ambos “momentos” radica en que el segundo, no es normalmente advertido y por la lejanía en el tiempo y el espacio, que normalmente acompaña la existencia de este momento, con el momento de la verdad tradicional, nunca se los vincula y si no se lo reconoce, es imposible evitarlo.

Cuando suelen ocurrir estos procesos negativos, es imprescindible que el CEO advierta la actitud disfuncional de alguno o varios de los miembros de su equipo y entonces esté a la altura del momento de la verdad, para evitar la situación que enfrentará la empresa si no se interviene oportunamente. Pero para advertirlo, es requisito sine qua non que se lo conozca, porque el ojo solo ve lo que el cerebro cree. [xiii]Así denominamos a ese tiempo, “momento invisible”, el cual es ese instante en que se debe tomar la decisión de alto impacto, en el cual un ejecutivo senior debe hablarle a un miembro de la alta gerencia sobre su conducta disfuncional y pedirle que controle o que modifique su actitud.

Dejar pasar ese momento o no actuar en consecuencia, es definitorio para que cualquier organización soporte las graves consecuencias que se originan.

Este problema, particular de las grandes organizaciones, es el tema de nuestro trabajo.

Como hacer algo difícil

Es importante manejar adecuadamente estos momentos, pero lo fundamental es saber cómo hacerlo.

La coordinación en los equipos es importante en todos los niveles de la empresa, pero es decisivo en los niveles superiores de la organización, porque los ejecutivos senior no son empleados típicos. Algunos llegaron como fruto de una adquisición, otros están al frente de importantes unidades, muchos poseen paquetes de acciones u opciones y otros hasta ocupan un cargo en el directorio.

También son reconocidos en su industria y poseen muchas relaciones y contactos profesionales. Un momento de la verdad mal manejado, puede desembocar en que un importante ejecutivo se vaya a la competencia o enviar un mensaje erróneo a la competencia o al mercado.

Luego de considerar estas posibilidades: ¿Cómo le dice a alguien que está en lo más alto de la organización, que su conducta es intolerable?

¡Cuidadosamente, muy cuidadosamente!
Lo primero que debe hacer el líder de un equipo senior, es identificar el problema y recién entonces tratar de resolverlo.
Esto es fácil de decir, pero no de hacer. El líder debe separarse del equipo mentalmente y al mismo tiempo, seguir desempeñándose como un miembro central.
Para ello es muy importante la habilidad del ejecutivo, en practicar la reflexión.
Recordemos que la reflexión es el reflejo intelectual de la realidad.[xiv]

Todas nuestras actuaciones, las vertidas al exterior y las meramente imaginadas, parece como que si se distanciaran del propio sujeto ejecutor y se mostraran ante él como en un espejo. Esa es la acción de reflejar, la reflexión.

El sentido literario de la palabra reflexión es una metáfora de la reflexión física y del reflejarse una persona ante el espejo.

La actuación, exteriorizada o imaginada, se refleja en la mente del actor, se vuelve hacia el cómo un efecto bumerang, del mismo modo que un espejo nos devuelve nuestra propia imagen.

Sin esta imagen especular, resultado de la reflexión, no habría posibilidad de reflexionar, esto es indagar en lo que hice, en cómo lo hice y por qué lo hice, en que derivó, etc.

Este proceso, Baruch Spinoza, lo definió con su sobriedad geométrica, con cuatro palabras: “la perfección del entendimiento”.[xv]

Reflexionar es un proceso puramente mental, donde ya no interviene la actuación en la realidad, sino su reflejo, el cual hasta puede ser no real, pero valioso.

La reflexión no es la memoria, en ninguna de sus formas, pero requiere de esta, precisamente el tipo de memoria que Tulving, Donalson y Thomson, denominaron episódica, también llamada evocativa. [xvi]

También se refiere al tema José María Ruiz Vargas. [xvii]

Entre los clásicos, Kant es el que más se aproxima al punto de vista actual, cuando afirma que “la reflexión no se ocupa de los objetos mismos con el fin de derivar de ellos directamente conceptos, sino que es un estado mental en el cual nos disponemos a descubrir las condiciones subjetivas bajo las cuales podemos llegar a los conceptos.

Solo así puede determinarse correctamente la relación que mantienen entre si las fuentes del conocimiento”.

No son muchos los ejecutivos, que pueden tomar distancia del equipo y de la empresa y admitir que contrataron o ascendieron a personas que no pueden funcionar bien en su equipo.

Otro obstáculo, es lo embarazoso que resulta en sí mismo, el momento de la verdad. Muchos de los integrantes del equipo, han trabajado muy duro, para hacer crecer a la empresa y de pronto quien era un par se ha convertido en jefe y líder, encima con pretensiones de hacer correcciones.

El líder debe convertirse en un supervisor que juzga si los aportes que ayer fueron valiosos, hoy se condicen con el futuro de la empresa.

Un ejemplo, de generación de problemas, en la vida real [xviii]

Estos momentos de la verdad aparecen en una variedad de formas. Pueden involucrar al líder de la organización, a un alto ejecutivo o a un grupo de ellos, o a todo el equipo.

El CEO de un banco regional con más de U$S 9.000 millones en activos, observó pasivamente la encarnizada disputa entre sus ejecutivos senior por cualquier tema: desde nuevos desarrollos de negocios hasta la asignación de recursos.

Su razonamiento fue el siguiente: esa competencia fortalecería al equipo para enfrentar las guerras competitivas que se vislumbraban en el sector de la banca minorista de la región.

Pero lo que logró fue un ambiente balcanizado. Y los ejecutivos, agotados por la lucha interna, no lograron concentrarse en la competencia externa.

Este CEO, sin duda, promovió la conducta disfuncional de su equipo y no actuó como un líder que enfrenta el momento de la verdad invisible y pone punto final a las acciones corrosivas.

Veamos ahora un ejemplo, de generación de soluciones, en la vida real.

El Director Ejecutivo de una importante compañía de seguros en Latinoamérica, enfrentaba año tras año, la feroz disputa por los recursos presupuestarios, que generaba controversias en el tercer cuarto del año, pero cuyas consecuencias se padecían durante todo el año siguiente. Los cinco gerentes al igual que los ciegos de la parábola [xix] se disputaban las partidas presupuestarias, creyendo cada uno de ellos, que su división, era la más importante de la compañía.

Luego de realizar un seminario de apertura, con sus gerentes, el director tomó la siguiente decisión: los 5 gerentes debían encontrar el conjunto óptimo de asignaciones a cada departamento. Cuando llegaran a una decisión por unanimidad, el director asignaría a cada gerente una división, que nunca repetiría la anterior experiencia del asignado.

Esta decisión se basaba en el principio de que a medida que se asciende en la escala jerárquica disminuye la importancia de los conocimientos técnicos y cada vez son más importantes y similares, los conocimientos sobre liderazgo, negociación y dirección de proyectos.

El quinquenio siguiente al de la decisión, aumentó los beneficios de la empresa en un 32 % y la participación de mercado en un18 %. [xx]

Cinco pautas para la acción

a) Planifique cuidadosamente y ejecute a la perfección

Una táctica que suele brindar buenos resultados es establecer para todo el equipo sesiones de Aprendizaje en Equipo, a efectos de lograr apertura en las relaciones.[xxi]

La idea es que los integrantes reconozcan las rutinas defensivas y las disuelvan.

Para ello se debe preparar un cuestionario, anónimo, muy detallado que permita demostrar los aspectos de las actitudes que serían cuestionables.

El líder, convertido en el facilitador, asignará para la reunión en que se tratará el cuestionario que se aplica a cada persona, al miembro que desea encarrilar.

Luego de realizada la reunión, el líder en reuniones privadas con el miembro en tratamiento, tratarán de encontrar la manera de modificar las conductas, pero para ello es prioritario, que el miembro en tratamiento, reconozca que son perjudiciales.

b) Trate el tema directamente y concéntrese en la solución

Tratar un tema directamente, no significa aplicar la fuerza bruta o el poder de la jerarquía, sino hablar con franqueza y sin rodeos, sin dejar de reconocer que es una solución delicada.
Pero dilatar una solución puede ocasionar más dificultades.
Debe focalizarse en las conductas observadas, lo que el cuestionado y los demás observan, sienten o escuchan. Es muy valioso el trabajo anterior, que se supone que permitió eliminar las rutinas defensivas.

Debe evitarse la peligrosa tendencia de atacar actitudes, especular sobre la motivación y hacer vagas referencias a rumores infundados. El trabajo debe basarse en hechos concretos y observados, con descripción específica.

c) Establezca claras expectativas de conducta

Los líderes que fijan expectativas claras, en términos de resultados y conductas, logran que sus equipos sepan exactamente lo que se necesita para alcanzar el éxito.
Estas directivas son especialmente útiles a la hora de manejar un momento de la verdad.

d) Aliente firmemente el debate abierto

Conducir una empresa no es un ejercicio de democracia. Alguien tiene que ser el responsable de una decisión difícil.
Pero el ejecutivo top debe fomentar un ambiente que aliente el libre intercambio de puntos de vista.

e) Acepte y explote las paradojas del liderazgo

Los momentos de la verdad pueden materializar muchas de las inherentes y cruzadas presiones del liderazgo en la moderna empresa.
En definitiva, los líderes deben ser decididos y al mismo tiempo, prestar atención a las opiniones de los demás, individualistas y jugadores de equipo, a la vez; humildes, duros y de mente abierta.
Tener decisión para manejar un momento de la verdad, no significa, por ejemplo, actuar sin el respaldo de hechos y de un plan cuidadosamente diseñado.

Los integrantes del equipo deben satisfacer perfiles establecidos

- ✓ Ser flexibles

Deben poseer adaptabilidad, saber enfrentar los cambios y contar con mentes abiertas

- ✓ Poseer conocimiento

Hoy son indispensables los estudios universitarios, más esta es una condición necesaria, pero no suficiente. No sirve tampoco tener solo actitud, sino que se debe contar con experiencia, pero sin nunca perder la condición de principiante.

- ✓ Inteligencia emocional

El ejecutivo debe tener calma ante una tempestad y serenidad ante la incertidumbre. Es indispensable poseer experiencia en toma de decisiones en condiciones de incertidumbre.

- ✓ Inteligencia ejecutiva

3 condiciones son requeridas para un buen ejecutivo: saber elegir las metas, modelar los propósitos y planear los procesos ejecutivos

- ✓ Habilidades humanas

Cuanto más alto es el cargo, más se requiere de habilidades humanas, puesto que se deben administrar personas, entender necesidades y conocer cómo desarrollar la motivación en los subordinados.

- ✓ Habilidad para negociar

Es necesario poseer la capacidad de desarrollar alianzas y relaciones.

- ✓ Liderazgo: no es lo mismo ser jefe que ser líder.

El jefe ordena, pero el líder indica donde está el equipo y hacia donde debe ir, cuando es consultado. Es importante tener siempre las puertas abiertas y los objetivos claros.

- ✓ Capacidad para inspirar y motivar

El líder debe inspirar confianza y aspiraciones a su gente y motivar el deseo de lograr los objetivos.

- ✓ Saber delegar

El líder no debe ser evaluado por lo que hace el mismo, sino por lo que hace su equipo. Es vital que sea capaz de contratar personas más hábiles y más inteligentes que el mismo.

- ✓ Visión

Además de las particularidades de su visión específica, el líder debe promover en su equipo la capacidad de innovar y la capacidad de ser apasionados en su quehacer.

Es importante generar las condiciones propicias

Los directivos deben generar las condiciones propicias, para que el servicio además de bueno, sea previsible, repetible, sustentable y reproducible.

No es suficiente contar con empleados motivados, capacitados, bien pagados y empoderados, para satisfacer a los clientes.

Cuando ocurre un hecho imprevisto y la experiencia en empresas con gran afluencia de público muestra que aproximadamente el 7 % de los eventos, son del tipo imprevisto, en alguna de las circunstancias que los componen, [xxii]es importante la preparación previa.

Si suponemos una línea aérea, que, en un solo aeropuerto, en un solo día, despacha 100 vuelos, debemos advertir que enfrenta varios miles de eventos no planificados. Esto provoca el colapso de casi todos los planes de satisfacción del cliente.

Es importante no resignarse, porque existen técnicas que se pueden aplicar, si bien todavía no son muy conocidas, porque algunas todavía están en experimentación.

Su uso se denomina “latencia cero” y es un concepto que están experimentando empresas como SUN, SAP, XEROX, ORACLE y MICROSOFT. Fue utilizado antes con éxito por PEOPLE SOFT.[xxiii]

La estrategia de latencia cero persigue el objetivo de contar con información al instante y poder brindar la respuesta adecuada a cada hecho que ocurre.

Para que sea exitosa debe incluir una infraestructura de red y software capaz de intercambiar información velozmente y herramientas de interfaz para los usuarios.

Lo que distingue a una empresa “latencia cero” es la habilidad para vincular sistemas divergentes y geográficamente dispersos.

Ahora bien ¿Cuál es la razón que lleva a preocuparnos por estas ambiciones que parecen de ciencia ficción?

Las empresas que reaccionan con rapidez gozan de una ventaja competitiva.

- ✓ Venden más productos o servicios.

- ✓ Brindan mejor servicio al cliente.
- ✓ Capitalizan nuevas oportunidades de negocio, antes que la competencia

Pero el objetivo de una empresa latencia cero, es mucho más modesto: contar con información al instante y poder brindar la respuesta adecuada a cada hecho que ocurre, dentro y fuera de la empresa.

Si se concibe a la empresa moderna como un sistema complejo, una estrategia de latencia cero implica que todas las áreas de la organización estarán en condiciones de responder a un acontecimiento, tan pronto como se vuelve conocido por alguna de ellas. Las diferentes divisiones, los departamentos y hasta los socios de negocios, son subsistemas que cooperan, sin importar donde están localizados.

Cuando algún sistema de aplicación de un grupo de trabajo captura nueva información, la pone a disposición de todas las partes interesadas.

Compartir información en tiempo real entre aplicaciones y usuarios dispares genera múltiples beneficios, por ejemplo: el agente de una línea aérea puede avisarle a un pasajero que espera en Córdoba, si el avión que viene de CABA está en vuelo.

Cuando la mano derecha sabe lo que hace la mano izquierda, las oportunidades de optimizar el servicio al cliente y de mejorar los ingresos, crecen.

Pero más que detallar los beneficios, podemos explicar los problemas que afrontan las empresas.

Una empresa de seguridad internacional con sedes en 4 continentes y una dotación de 170.000 personas, enfrenta algunos problemas graves, que si no los soluciona pueden comprometer su existencia.

Si un cliente tiene un problema en su alarma doméstica, uno de los rubros más rentables en los países emergentes, para comunicarse por teléfono o email, puede llegar a demorarse promedio 3 días y finalmente cuando le asignan la visita de un técnico, el horario previsto de arribo del técnico es de 8hs hasta 20 hs., lo cual si es un matrimonio que viven solos, los obliga a dejar la llave al portero o bien uno de ellos perder un día de trabajo.[xxiv]

Desde el punto de vista de latencia cero, debería ser adecuado que el servicio técnico, adecúe sus horarios a los de los clientes, que la comunicación fuera por internet a la página de la empresa y que esta vincule la visita informando en tiempo real al cliente.

Como implementar una estrategia de latencia ceroxxvç

Para ser exitosa una estrategia debe recorrer en su implementación los siguientes pasos:

1. El líder del proyecto debe ser autónomo, contar con todos los recursos, depender en forma directa del CEO y participar de la ideología de latencia cero. De lo contrario el fracaso estará asegurado. [xxvi]
2. Una infraestructura de red y de software capaz de intercambiar información velozmente, a través de fronteras técnicas y organizacionales
3. Herramientas de interfaz para los usuarios finales y otros programas de aplicación que puedan enviar y recibir información a través de la infraestructura de forma dinámica
4. Una estrategia de negocios que aproveche la velocidad como un arma competitiva.
5. Un conjunto de políticas, procesos y hasta una oferta de productos concebidos para implementar la estrategia de productos
6. Una organización que sea capaz de implementar los nuevos procesos.

Cuidado con el precio

Como hemos visto en el punto anterior, el tema del momento de la verdad invisible es de muy difícil y complejo abordaje, dado que muchas veces es requisito esencial que la cumbre estratégica de la organización cambie su manera y modo de pensar.

En realidad, es así, en muchas ocasiones el momento de verdad invisible, radica en el modo de pensar del CEO de la organización que se transmite en forma difícil de percibir, por toda la organización y llega hasta el cliente.

Pasaremos al análisis de uno de los puntos, más complejos y donde mayor trascendencia asume la ideología del dueño/CEO.

De qué hablamos cuando decimos “precio”

Lo que importa no es que el precio refleje los costos del producto o la rentabilidad prevista, sino el valor que el cliente percibe en el producto o el servicio.

En realidad, al hablar de precio, estamos hablando de negociación.
En este nuevo marco, muchas veces el cliente parece haber dejado de preocuparse por el valor que recibe a cambio de lo que paga y solo brega por conseguir el precio más bajo, porque supone que está en una situación ventajosa, pero finalmente advierte que este proceso termina perjudicándolo.
Los empresarios deben olvidarse de perseguir la participación de mercado y debieran de perseguir la rentabilidad.
El secreto está en administrar las fortalezas, no en defender las debilidades.
Por ejemplo, tener cuidado con los regateos. Nunca se debe hacer un descuento que no se pueda extender a todos los clientes en condiciones similares. En los negocios no hay prenda de amor.
Ejemplo: La compañía aumenta a partir del próximo mes los precios en un 6 %.
En una reñida reunión un vendedor, negocia con el cliente más importante, quien insiste en bajar el aumento y terminan, acordando un 4 % de aumento.

El vendedor se retira feliz porque retuvo al cliente, pero perdió mucho más que un 2 %, dado que el gran cliente ya estaba pagando menos que el resto de los clientes.
El secreto normalmente consiste en privilegiar los clientes pequeños, pero fieles, frente a los grandes, cuyo mantenimiento siempre exige grandes esfuerzos.
Es muy importante transmitir esto a los vendedores, pero para ello se debe dejar de premiar las ventas, porque para ello se alienta a los vendedores a hacer descuentos.
Una solución posible es trasladar el descuento, como reducción a la comisión del vendedor, quien por la venta de un producto con un descuento de $ 10, con un producto cuyo margen es de $30, pierda la tercera parte de su ingreso.
El segundo problema es la falta de información adecuada para vender poniendo el acento en el valor. No basta con decir a los vendedores que vendan valor, la empresa debe darles el soporte que requieren para hacer tangible el valor.

El precio es una característica del producto [xxvii]

Esto está corroborado por muchas investigaciones, en variados lugares geográficos y a través de varias épocas. Por lo tanto, todos hacemos deducciones generales sobre el

producto a partir de su precio. Si algo es barato, esperamos que sea barato y lo sorprendente es que hasta lo experimentamos como barato.

Una investigación efectuada en analgésicos baratos lo comprueba.

Se les dieron analgésicos a dos grupos de personas, diciendo al primer grupo que eran baratos y al segundo que eran caros. Se repitió la experiencia 6 veces, en un plazo de 3 meses. Los resultados fueron coherentes.

En todos los casos, los segundos grupos dijeron sentir mayor alivio, que los primeros, pese a que en ambos casos, los analgésicos eran los mismos.

Si se consigue un producto muy barato comparado con sus similares, cada vez que suceda algo malo, se justificará diciendo: ¡Era barato! Entonces prestará más atención a las imperfecciones y convertirá toda la experiencia en una profecía auto - cumplida. ¡Si lo cree, muchas veces verificará que se cumple!

Ocurre exactamente lo contrario en los casos de productos de status.

En una universidad costaba vender un curso de posgrado a un precio levemente alto para el mercado, pero al duplicar el precio y asignar becas por un 25 %; se agotaron las vacantes.

Normalmente las empresas generan posicionamiento de sus productos o de sus marcas a través del proceso de fijación de precios.

Por esta razón los libros de management aconsejan que, en la posición de fijador de precios, es conveniente ubicar a personas que estén muy involucradas con la estrategia de la empresa

Es importante que la persona encargada de fijar los precios recuerde algunos aspectos básicos que sin embargo se suelen olvidar.

1. Los compradores son personas que no deciden mediante un proceso racional.

2. No es posible utilizar un algoritmo para fijar los precios.

3. Las ventas son el efecto que produce la filosofía que se utiliza para fijar los precios.

4. Es muy importante conocer el proceso que sigue el comprador para fijar eficazmente los precios.

5. No se debe someter a los potenciales compradores a un complejo proceso de evaluación de las ofertas.

6. Es fundamental el diseño del punto de venta.

7. El precio es muy importante, pero no lo es todo [xxviii]

Finalmente, en el momento de la verdad invisible o anterior, como también se lo puede llamar, tiene una gran importancia la concepción ideológica de lo que se ha dado en llamar calidad.

Los ingenieros definen calidad de un producto, como el conjunto de características técnicas, que debe presentar para, por contraste, establecer si el examinado pertenece al tipo estándar, en que se lo ubicará.

Pero aferrarse a ultranza a este concepto, puede generar en el futuro muchas insatisfacciones ya sea a los clientes o bien a los ejecutivos que esperan el cumplimiento de metas a las que no llegarán las ventas.

La calidad técnica, no enamora. En un estudio de mercado se comprobó con un producto difícil como una plancha, que los compradores que buscaban características técnicas

eran el 14 %, mientras que el 28 % buscaba precio y el 50 % se mantenía fiel a la marca, cuando la publicidad destacaba los aspectos técnicos.

Por el contrario, cuando la publicidad mostraba como un componente (el rociador de vapor) permitía dar a las prendas, como ser camisas el toque que gustaba a los esposos, la búsqueda del modelo de plancha específico, trepaba al 72 %, mientras que la marca descendía al 8 %.[xxix]

Nótese que el mensaje publicitario se basaba en un elemento técnico, el rociador, para generar emoción en la mujer, que desea satisfacer a su esposo. Son destacables los roles de la mujer como planchadora y de la relación como formalmente establecida (esposos).

Cabe destacar que todas estas consideraciones finales que hemos estado brindando, provienen ideológicamente, de una nueva variante de la disciplina economía, denominada Economía del Comportamiento, que ha surgido en la última década y que se basa en establecer las premisas económicas, luego de estudiar cómo se comportan los consumidores al decidir y comprar.

Esta disciplina cuenta con cátedras de Economía del Comportamiento en el Massachusetts Institute of Technology a cargo de Dan Ariely, y en la Universidad de Chicago, a cargo de Richard H. Thaler, Premio Nobel de Economía, en el año 2017. [xxx]

Corolario

La fijación de los precios y los paradigmas del CEO, son las mayores causas remotas o momentos de la verdad invisibles, que se determinan en las empresas, habitualmente, cuando se las investiga.

La nueva disciplina de la Economía del Comportamiento es una manera muy efectiva de reducir las insatisfacciones producidas en los clientes por la percepción de que los precios son inadecuados.

Por ello es la notable expansión que la disciplina ha tenido en el mundo en los últimos diez años.

Las disciplinas de la indagación y la reflexión utilizadas en conjunto, son una de las maneras más efectivas que se conocen, para revisar los paradigmas o modelos mentales de los CEO.

No debemos olvidar que previo a utilizar las técnicas de revisión de los modelos mentales, es necesario que se recorra el camino de la maestría, vulgarmente denominado disciplina de Dominio Personal.[xxxi]

Conclusiones

El momento invisible está en la decisión de no reflexionar.

Lo grave es que estas decisiones, nunca se toman, ni siquiera cuando se ejercen.

El carácter grave, para estas decisiones, es que no figuran en el orden del día, nadie es responsable de haberlas tomado y ni siquiera se piensa que la responsabilidad consiste en haber tomado una decisión, por omisión, que aparenta ser invisible e inexistente.

Otro aspecto importante de este tipo de decisiones, es que son de tracto continuo.[xxxii]

Esto quiere decir que, cuando se toman, nunca se sabe cuál es el momento y continúan ejerciendo sus efectos en forma permanente, porque la decisión se sigue tomando (por acción u omisión) y repitiendo día tras día.

Existe un presupuesto indispensable, como único antídoto.

El ejecutivo reflexivo, en forma constante revisa sus paradigmas, consulta con sus asesores, se rodea de equipos de alta performance y analiza en forma continua el mercado, evaluando en forma constante, que pasaría si arroja la fórmula de éxito de la empresa, por sobre el hombro. [xxxiii]

1. Los equipos de alta performance

Este es uno de los mejores antídotos, para la previsión del riesgo.

En los equipos de alta performance (EAP), todo se discute, no existen temas sobre los que no se puede hablar y los paradigmas, supuestos o modelos mentales, deben ser fundamentados y validados en forma continua, porque en forma continua se tratan de refutar, por cualquiera, puesto que en los EAP [xxxiv] no hay jerarquías.

Estos equipos para poder cumplir con lo que se espera de ellos, deben mantener 3 dimensiones básicas:

- ✓ Primera está la necesidad de pensar agudamente sobre problemas complejos, para poder explotar el potencial de muchas mentes, para ser más inteligentes que una mente sola. Esto no es una condición fácil de mantener en una empresa, por la cual los equipos deben de renovar sus miembros de una manera equilibrada, constante y sin conflictos. Los equipos deben ser amigables con los nuevos integrantes y facilitarles la integración.

- ✓ Segunda está la necesidad de una acción innovadora y coordinada. Los equipos destacados, desarrollan una clase de relación, un ímpetu operativo, donde cada miembro permanece consciente de los demás miembros, confía en ellos y actúa de manera que complementa los actos de los demás.[xxxv]
- ✓ Tercera está la necesidad de que los miembros del equipo actúen en otros equipos, para lograr autonomía de los demás en su proceso de pensamiento y aprendizaje porque el aprendizaje en equipo, aunque supone aptitudes y conocimientos individuales, es una disciplina colectiva, pero se deben entrenar los miembros en pensar distinto, para evitar el pensamiento único. [xxxvi]

Es muy importante, que los equipos se adiestren y entrenen, en la práctica de combinar diálogos con discusiones fundamentadas.

El diálogo es una apertura al flujo de una inteligencia más amplia, mientras que la discusión es mantener cada uno un equilibrio mesurado entre la persuasión del otro, con los fundamentos de la idea propia, con la indagación al otro, para conocer sus fundamentos opuestos.

Normalmente, de la discusión entre dos ideas brillantes, nace la confusión de una tercera superadora. [xxxvii]

En realidad, una conducta proactiva de previsión de riesgos, constituye una fuente de preservación de las ventajas competitivas y es la ventaja competitiva esencial.

2. ¿Qué es una ventaja competitiva?

En los libros de estrategia se encuentran numerosas definiciones.

Porter la define como el desempeño de las actividades estratégicas de una organización en mejor forma que sus competidores. [xxxviii]

Significa que una empresa desempeña sus actividades en mejor forma que sus competidores, Se refiere a la cadena de valor. Pues entonces, no depende sólo de las actividades que realice, sino de cómo sea el ajuste y complementariedad entre las distintas actividades realizadas por la empresa y esto muchas empresas lo realizaban bien, hasta que explotó el mundo.

Recordar el caso de Kodak, Motorola, Nokia y otras muchas.

Christensen y Fahey, relacionan el concepto de ventaja competitiva con la capacidad de una empresa de distinguirse de sus competidores a los ojos de los consumidores. Estos autores cambian el foco desde dentro de la empresa hasta el afuera y lo ubican en su relación con los consumidores. Pero Motorola tenía una excelente relación – era el líder - hasta que explotó el mundo. [xxxix]

Lo mismo pasó con las otras empresas mencionadas.

La definición de ventaja competitiva que entregan Besanko, Dranove y Stanley, dice que ésta existe cuando una empresa obtiene un retorno superior al promedio de su industria.[xl]

No parece muy adecuada, al mundo moderno, considerando que las empresas, incluso en una misma industria, enfrentan distintos niveles de riesgos y de trade off.[xli]

En un trabajo anterior, el autor, ha establecido otra definición de ventaja competitiva, analizando, además de otros, el caso de Canon versus XeroX, donde la pequeña empresa logra derrotar al gigante, luego de descubrir en la fórmula de éxito de Xerox, las debilidades que bien aprovechadas, le permitieron a Canon, conquistar el mercado de EE.UU. primero y el del mundo después. [xlii]

En este trabajo, al fijar el proceso de establecimiento del propósito estratégico se establece como ventaja competitiva esencial, la velocidad para establecer e incorporar ventajas competitivas, en forma sostenible y sustentable.

"La competitividad depende de la conducta en las empresas. Requiere contar con ventajas competitivas, pero también de un preciso proceso de conversión de recursos en productos y de un aceitado proceso de conversión de productos en beneficios, de los clientes, pero también requiere de conducta en las empresas, que asegure la sustentabilidad de este proceso en el largo plazo."[xliii]

3. Cambiar el paradigma o establecer el salto cuántico

No obstante, todo lo anterior. Debemos reconocer que los seres humanos, por lo menos en Occidente, hacemos la mayoría de las cosas y tomamos la mayoría de las decisiones que tomamos, en forma inconsciente.[xliv]

De esta manera, se entrenan los pilotos de avión y probablemente, sea la manera como ganan eficacia y seguridad, los conductores profesionales de automotores.

Pero, los directivos de empresa, al contrario de lo que dicen, muchos libros de autoayuda, no deben ser rápidos en decidir, no deben ser buenos polemistas, ni deben ser gente de acción, sino que por el contrario su actitud recomendable es ser buenos en escuchar y mantener un estado de reflexión, prácticamente continuo.

Este estado de reflexión, los llevará en forma inevitable, a dudar de lo que creen, no por supuesto de sus principios, ni de sus valores, sino de aquello que habitualmente, en las empresas no se discute, porque es obvio.

¿Por qué Motorola no usaba tecnología digital?

¿Por qué Xerox no vendía sus equipos?

¿Por qué la informática antes de Bill Gates, era compleja y sólo para expertos?

La respuesta siempre fue, que porque siempre había sido así y que esto era obvio. Hasta que surgieron Nokia, Canon y Microsoft, quienes cambiaron los mercados y establecieron nuevos paradigmas. [xlv]

Y esto fue posible, simplemente porque alguien se atrevió a pensar, en forma distinta a lo que los paradigmas "obligaban".[xlvi]

"Los directivos deben, siempre estar preparados para echar por encima de su hombro, la fórmula de éxito de la empresa, siempre preparados para empezar de nuevo y siempre preparados para soñar"[xlvii]

Notas bibliográficas al final

[xii] Este concepto ha sido desarrollado por Jan Carlzon, en su libro Momento de la verdad, editado por Ediciones Diaz de Santos, Madrid, 1991.

[xiii] Sine qua non: Expresión latina que significa 'sin la cual no' y se aplica a una condición que necesariamente ha de cumplirse o es indispensable para que suceda o se cumpla algo.

[xiv] Tomado de Reflexiona, Obdulio Durán, II Congreso Internacional Extraordinario de Filosofía, San Juan,2007

[xv] B. Spinoza; Traite de la reforme de l´entendement, Pleiade, París, 1962

[xvi] J. Tulving, H. Donalson & M. Thomson; Como se aprende, L´ Imprento, Barcelona, 1999

[xvii] José María Vargas, Memoria y Olvido, Remembranzas - Trotta, Madrid, 2002

[xviii] Tomado de Management Review, septiembre de 2015, American Management Association Internacional, New York, EE. UU.

[xix] Ver Peter Senge, La Quinta Disciplina, Ediciones Gránica, Barcelona, 2002. Del mismo ver cap. 4 punto 10

[xx] Caso Seguros Visión Balance cerrado el 31 de diciembre 1997. Informe a la asamblea de accionistas.

[xxi] Peter Senge, La Quinta Disciplina, Ediciones Gránica, Barcelona, 2002. Del mismo ver la cuarta parte, Prototipos, item 13 Apertura, página 341

[xxii] Información proveniente de investigaciones del Gartner Group, Boston, EE.UU. Año 2001

[xxiii] En redes informáticas de datos la latencia es la suma de retardos temporales dentro de una red. Un retardo es producido por la demora en la propagación y transmisión de paquetes dentro de la red.

[xxiv] Caso constatado el 28/05/2018, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, por Dap Consulting

[xxv] Estrategia latencia cero, Roy P. Schulte, Garner Group, Boston, 1999

[xxvi] La meta es satisfacer; 2009, IX Congreso Internacional, Buenos Aires

[xxviii] Egil Myklebust, Chairman of the Board, S.A.S.

[xxix] Investigación realizada en 2003, en CABA, en las principales casas de venta de electrodomésticos, por DAP Consulting, a pedido de la A.A.M., con el método de segmentación vincular.

[xxx] El Dr. Richar H. Thaler es autor del libro La Psicología Económica, Deusto, Bilbao, 2018 y durante el año 2015 ha sido presidente de la American Economic Association.

[xxxi] La Quinta Disciplina, Peter Senge, 1992, Editorial Gránica, Barcelona.

[xxxii] Obligaciones de tracto sucesivo o continuo: suponen para el deudor una actividad continua, o continuada con carácter periódico. Por ejemplo, pagar el precio por la compra de un coche es obligación de tracto único, ya que una vez pagado el deudor queda libre de su obligación; pagar la renta en un arrendamiento es una obligación de tracto sucesivo, que implica un cumplimiento periódico; realizar la prestación laboral como consecuencia de un contrato de trabajo es satisfacer una obligación de tracto sucesivo de forma continua.

[xxxiii] Robert J. Dolan, La esencia del marketing, Volumen I, Editorial Norma, Barcelona, 1995

[xxxiv] EAP – Acrónimo utilizado por el autor para denominar a los Equipos de Alta Performance – HPT, High Performance Team – Ver Como Crear Valor de Obdulio Durán, Editorial El Escriba, Buenos Aires, 2006

[xxxv] Peter Senge, La Quinta Disciplina, Gránica, Barcelona, 1992

[xxxvi] Denominado Group Thinking, en el original, esta técnica se recomienda en Mas allá de la física: encuentros y conversaciones, Werner Heisenberg. El autor es el formulador del principio de la indeterminación.

[xxxvii] David Bohm, The Special Theory of Relativity, W.A. Benjamin Press, New York, 1965

[xxxviii] Michael Porter, What is estrategy? Mc Graw Hill, New York, 1996

[xxxix] Christensen K & I. Fahey, Building distinctive competencies advantage; Planning Management, Boston, Febrero 1984

[xl] A. Besanko, D. Dranove, M. Shanley & D. Shaeffer, Economics of Estrategy, MIT, Boston, 2005

[xli] Trade off, en inglés significa el intercambio entre el corto y largo plazo o sea entre la operación y el plan.

[xlii] En busca de la Competitividad, Editorial Distal, Buenos Aires, 1999 Ver Competitividad Sustentable, El Caso Canon.

[xliii] Idem. Antes citado.

[xliv] Claude M. Steele, A threat in the air: How stereotypesshape intelectual identity and performance, American Psychologist, New York, 1997

[xlv] La meta es satisfacer, IX Congreso Internacional de Administración, Buenos Aires, 2009

[xlvi] Richard E. Boyatzis, A model for Effective performance, Jhon Wiley & Sons, New York, 1982.

[xlvii] Obdulio Durán, El riesgo Inmanente, 2013, XI Congreso Internacional Administración, Buenos Aires

La Gestión del Riesgo está en Crisis

X Congreso Internacional de Administración

La gestión en transformación “Los retos de una época”

Eje temático

El dilema de la gestión empresaria:

¿Renovación o transformación?

X Congreso Internación de Administración

La gestión en transformación “Los retos de una época”

Dr. C.P. y L.A. Obdulio Durán

Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la C.A.B.A.

Ciudad Autónoma de Buenos Aires

18 al 20 de mayo de 2011

Introducción

Es el proceso planificado, concertado, participativo e integral de reducción de las condiciones de riesgo de desastres, en la búsqueda del desarrollo sostenible. -

Este concepto nace en contraposición a la postura convencional, que limitaba la reducción de desastres, a las actividades de atención a emergencias y al enfoque fisicalista en el análisis de riesgos. En consecuencia, la reducción del riesgo y de los desastres debe fundamentarse en la modificación o transformación de las condiciones que generan el riesgo y en el control externo de sus factores. Ello implica tomar decisiones colectivas sobre los niveles y formas de riesgo que una sociedad puede asumir como aceptables en un período determinado.[107]

Es útil mencionar que el concepto: "Gestión de Riesgos" ha tenido una evolución permanente, y de ella se pueden destacar los siguientes episodios clave. En la década de los años 70 y en la época anterior a ésta década, se concebía a los "desastres" como símil de "emergencias", y por ello se desarrollaron muchos estándares y parámetros para la respuesta en situaciones de emergencia y para el apoyo a las víctimas. Se privilegiaba los enfoques de la Cruz Roja, de los bomberos, de los médicos, etc.

El problema era que no se entendía a los desastres en toda su magnitud y se creía que son eventos inevitables y de origen natural.

En la década de los años 80, se plantearon serios cuestionamientos al enfoque emergencista y se empezó a diferenciar la prevención de la preparación para emergencias. Desde entonces se empezó a hacer énfasis en la etapa pre-desastre y en la reducción de la ocurrencia de eventos catastróficos. Toda esta filosofía fue promovida por organismos internacionales como OEA y OPS. -

[107] Concepto adoptado por la EIRD de las Naciones Unidas. Los primeros expositores de la definición han sido Chuquisengo y Gamarra, en el año 2005.

En la década de los años 90, se produjeron graves crisis humanitarias a partir de los conflictos en África, Asia y Europa, y esto llevó a replantear aún más los enfoques tradicionales. Paralelamente, la Organización de las Naciones Unidas declaró la década de 1990 al 2000 como el: "Decenio Internacional para la Reducción de Desastres". [108]

Un avance sustancial fue que se empezó a entender la gestión de riesgos como parte elemental del desarrollo sostenible. Desde entonces se están realizando muchos esfuerzos por insertar la reducción de riesgos en las agendas de desarrollo.

Desde finales de los años 90 e inicios del presente milenio, se introdujo el enfoque de derechos humanos, a la concepción de la gestión de riesgos, enfatizándose así la importancia del desarrollo de capacidades y de la participación local.

Cada vez se reconoce más la importancia de las acciones y decisiones cotidianas en la transformación o eliminación de riesgos. Durante los últimos años este enfoque se ha fortalecido. Hoy una política de derechos humanos, en gestión de riesgos, considera tres componentes básicos: inclusión, participación y cumplimiento de obligaciones.

Ello implica que se debe buscar: desterrar la exclusión e inequidad, promover la participación y la organización, fomentar las alianzas entre los distintos actores para superar la pobreza, promover el diálogo intercultural, y desarrollar lo que actualmente se denomina capital humano y social.[109]

Para incorporar el enfoque de derechos en la gestión de riesgos, se requiere, tomar en cuenta 10 conceptos primordiales, que normalmente se desatienden:[110]

---

[108] Informe de la Comisión de Prevención de Desastres, OEA, New York, 2004

[109] Políticas de Derechos Humanos en la Prevención de Riesgos, DFID, Forrester, 2000

[110] Kate Forrester Kibuga (ed) MBOMIPA – Consultancy Reports (MCR) 2000 Review of Gobernment of Tanzania - DFID

1- Priorizar la protección de la vida de las personas por encima de cualquier otro criterio de índole económico o político.
2- No sólo considerar los derechos y obligaciones relacionados con la seguridad y protección de las personas cuando ocurren desastres, sino entender cómo tales derechos son vulnerados, dadas las condiciones de riesgo existentes.
3- Considerar que la situación de pobreza tiene como detonantes a shocks, muchos de los cuales tienen como causa principal a los desastres.
4- Tener en cuenta a las personas que tienen diferentes condiciones físicas y psicológicas (etnicidad, género, edad, y discapacidad), a fin de fortalecer los mecanismos para el incremento de su resiliencia.
5- Dar gran importancia a la inclusión.
6- Articular las experiencias y estrategias de los sectores vulnerables con las políticas de gestión de riesgo.
7- Considerar que los grupos en riesgo o afectados por los desastres no sólo tienen necesidades que satisfacer sino derechos que reclamar y deberes que cumplir.
8- Priorizar "estrategias emergentes" y promover la articulación de las distintas redes de organizaciones comunitarias e instituciones locales para incidir en las políticas públicas.
9- Propiciar el acceso a la información y a conocimientos a fin de que la población y las instituciones locales puedan orientarse y tomar mejores decisiones en el proceso de gestión de riesgos.
10- Asumir que los riesgos de desastres y las emergencias son percibidos, según diferentes intereses y expectativas, así que es necesario explicitarlas y establecer una estrategia de planificación y gestión local más participativa.

Estos factores deben incidir prioritariamente en las políticas sociales a fin de reducir la vulnerabilidad de las familias, lo que significa priorizar estrategias relacionadas con la educación, la salud, la vivienda y la seguridad alimentaria.

Es necesario comprender mejor los impactos no inmediatos de los desastres, para identificar y medir los efectos indirectos sobre la producción y la distribución social, los

cambios potenciales que deberían considerarse en los procesos de reconstrucción y en las políticas públicas.

No hay que olvidar que, bajo el enfoque de gestión de riesgos, los desastres son una construcción social, porque la vulnerabilidad es un producto totalmente humano y es la causa principal de los desastres.

Además, las amenazas cada vez son menos naturales, y las capacidades siempre dependen de las personas. Entonces, los desastres se pueden prevenir, actuando sobre sus causas, y para ello el centro de las acciones, ya no debe ser el desastre, sino las condiciones de riesgo existentes que pueden dar lugar a desastres.

Un modelo de gestión de riesgo consiste en construir la información mínima que permita calcular el riesgo que se va a asumir, y prever las reservas (financieras, sociales, psicológicas, emocionales, etc.) que permitirían la supervivencia en condiciones adecuadas, a pesar de la ocurrencia ciertos impactos probables en determinado período de tiempo. Ello, teniendo en cuenta los conflictos de intereses y los diferenciados niveles de conocimiento. Pero hay 2 escenarios fundamentales en los que se debe trabajar: en el presente y en el futuro. Por ello, el PNUD menciona que hay dos formas de gestionar el riesgo:[111]

La gestión correctiva o compensatoria, que se refiere a la adopción de medidas y acciones de manera anticipada para promover la reducción de la vulnerabilidad. Se aplica en base a los resultados de los análisis de riesgos y teniendo en cuenta la memoria histórica de los desastres. Busca fundamentalmente revertir o cambiar los procesos que construyen los riesgos.

La gestión prospectiva, que implica adoptar medidas y acciones en la planificación del desarrollo para evitar nuevas vulnerabilidades o amenazas. Se desarrolla en función del riesgo "aún no existente" y se concreta a través de regulaciones, inversiones públicas o

[111] Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo, New York, 2007

privadas, planes de ordenamiento territorial, etc. Hacer prospección implica analizar el riesgo a futuro para definir el nivel de riesgo aceptable. Y para que sea exitosa, se requiere un alto grado de voluntad política, compromiso social y conciencia pública.

Actualmente se privilegia la gestión prospectiva porque ataca las causas de los desastres, y es el modo más eficiente para reducir los daños que se podrían generar. A pesar de ello, hasta ahora, la mayor parte de políticas estatales en todo el mundo, han dado más énfasis a la respuesta ante emergencias.

El inconveniente de persistir en una política sesgada a esta fase de la gestión de riesgos, es que favorece el asistencialismo más no el desarrollo y además sólo logra un alivio temporal.

También es usual que exista mucho apoyo para los procesos de rehabilitación después de desastres. En realidad, si dichos procesos están bien concebidos, representan una oportunidad para el fortalecimiento de las organizaciones locales y para fomentar un ordenamiento territorial más adecuado. La reconstrucción va ligada a la rehabilitación, pues tiene fines similares pero su valor agregado es que pretende eliminar o reducir al máximo las limitaciones existentes antes del desastre, y por eso con ella se podría cerrar el ciclo de la gestión de riesgos mediante el planteamiento y la implementación de estrategias de prevención.

Todas las etapas de la gestión de riesgos son importantes, y el manejo de estas debe ser integral. Sin embargo, existen déficits respecto a la capacidad organizativa y a las tecnologías apropiadas y disponibles para aplicar en cada etapa. No hay que olvidar que la gestión de riesgos no se reduce a una obra o una acción concreta, se refiere al proceso por medio del cual un grupo humano toma conciencia del riesgo que enfrenta, lo analiza y lo entiende, considera las opciones y prioridades en términos de su reducción, considera los recursos disponibles y diseña las estrategias e instrumentos necesarios para enfrentarlo, negocia su aplicación y toma la decisión de implementarlas.

De otro lado, la gestión de riesgos en el ámbito empresarial ha evolucionado de manera

veloz, pero está más relacionada a los sistemas integrados para el aseguramiento de la calidad, por ejemplo: en la producción, en lo que respecta a salud ocupacional, en la protección del medio ambiente y en lo referido a la responsabilidad social. Sin embargo, el enfoque que adquiere la gestión de riesgos en el contexto empresarial en muchos casos se limita a minimizar la probabilidad de pérdidas y de accidentes ocupacionales, y a asumir una serie de compromisos para mejorar la imagen y el desempeño de cada área de la empresa. Esto desde ya es un gran avance, pero realmente son pocos los casos donde se aplica la gestión de riesgos con una perspectiva integral y de largo plazo. Fundamentalmente lo que suele faltar es el reconocimiento de la empresa como un actor clave para el desarrollo, y la interiorización de dicha idea entre los empleados.[112]

El potencial de los sistemas integrados de gestión (la mayor parte de ellos, voluntarios) es que están basados en la mejora continua, en la promoción de la innovación, en la capacitación constante y en el cumplimiento de estándares que son fiscalizados permanentemente; y por lo tanto, tienen una gran flexibilidad para adoptar enfoques más completos. Sin embargo, existen aún dos retos importantes:

a) Que el sector industrial incluya en sus sistemas integrados de gestión, el enfoque de gestión de riesgos, inclusive con la perspectiva de derechos, y que se reanalice el rol de la empresa en cada contexto y la contribución real de la misma al desarrollo humano sostenible.

b) Que los diferentes entes del estado (responsables oficialmente de la gestión de riesgos) y en general todos los ciudadanos, obtengan lecciones de estos sistemas y adopten algunos de sus principios, de tal modo que logren una eficiencia mayor en su accionar.

[112] Jake Georman, Los proyectos humanos, Harvard Business Review, 7-2006

La gestión de riesgos en las empresas

En las empresas, todavía existen 2 grandes vertientes: los que tratan de “remediar” las consecuencias de los eventos y los que tratan de impedir los mismos.

En estos últimos, a su vez existen 2 grandes grupos: el enfoque tradicional, frecuentista, que analiza la historia y se basa exclusivamente en el historial y el enfoque alternativo, “bayesiano”, que incorpora criterios como complemento de los datos históricos.

La disciplina en las empresas, muestra comportamientos similares a los que se registran en los estados, cuando se lucha contra los desastres naturales.

Por ello, se justifica la introducción, que nos muestra la verdadera problemática, que se encuentra más desarrollada y estudiada en el área de Defensa Civil y por lo tanto es el terreno de aprendizaje, para la gestión de riesgos empresarios.

¿Cuál es la función de la gestión de riesgos en las empresas?

Simplemente, es el área que se ocupa de prever, que eventos pueden ocurrir, que perjudiquen a la rentabilidad, al patrimonio o a la subsistencia de la empresa, luego desarrollar planes de contingencia o prevención y finalmente, ocuparse de entrenar a los recursos humanos, para que, si ocurre el evento pronosticado, se opere de la mejor manera prevista y se obtengan los resultados esperados.

Pero los resultados que se obtienen, son decepcionantes.
“Un efecto de globalización ha sido que los riesgos de todo tipo, no solo fiscales sino también físicos, se han incrementado para los negocios, independientemente desde donde operen. "
"La información viaja lejos y de forma rápida, la confidencialidad es difícil de mantener, los mercados son independientes y los eventos en lugares lejanos pueden tener una repercusión inmensa prácticamente en cualquier lugar del mundo. Será necesario un marco mayor para definir y gestionar la variedad de riesgos si las compañías se hacen

responsables de mitigar las amenazas que afrontan, garantizar sostenibilidad y entregar valor a los accionistas." [113]

Un importante ejemplo reciente del nuevo paradigma de riesgo es la posibilidad de la epidemia de la gripe aviar. A pesar del alto conocimiento de los temas sobre la continuidad de los negocios, tras las huellas del 9/11 (11S) y otros inimaginables acontecimientos, los investigadores en un reciente estudio de las empresas estadounidenses descubrieron que solo un 14 por ciento de los encuestados decían que estaban protegidos de forma adecuada en caso de propagación de una epidemia. Un 73 por ciento dijo que carecían de conocimiento de cómo prepararse. El estudio señaló, que un comienzo importante, podría causar grandes trastornos a nivel de empresa en miles de negocios, sus proveedores y vendedores.

Otro estudio reciente, descubrió que los ejecutivos están a menudo desinformados sobre otros índices de éxito. Según el sondeo, el 86% dijo que las empresas eran excelentes o que se les daba bien, hacer el seguimiento de los resultados financieros, que normalmente representan índices incompletos de anteriores ejecuciones. Pero solo el 34% siente dudas sobre su habilidad de supervisar factores no relacionados con temas financieros, que podrían conducir a índices de sostenibilidad decepcionantes en las empresas.[114]

La conclusión fue que “todos estos factores, así como otros que no están incluidos en el sondeo, forman parte de ese amplio espectro de temas de gestión de riesgo que son esenciales para la viabilidad corporativa y sostenibilidad a largo plazo, pero que no son tomados en cuenta"

No obstante, la importancia de los conceptos incluidos en los párrafos anteriores, en mi opinión, la problemática está en una fase preliminar y muchos menos sofisticada.

Hace pocos días, en ocasión de los graves perjuicios que causaron en Japón, las fuerzas de la naturaleza, una geóloga japonesa, explicaba que si bien Japón es uno de los países que posee la mejor estructura de prevención, del mundo, la fortaleza del sismo, los tomó

---

[113] Disertación de William G. Parrett, Consejero Delegado de Deloitte Touche Tohmatsu, Foro Económico Davos, Suiza, 25/01/2011

[114] Estudios llevados a cabo por Deloitte Touche, en EE.UU., en 2010, citados en la conferencia antes referida.

desprevenidos, porque no se registraban, con anterioridad, movimientos telúricos de esa magnitud. Ahora opinaba la geóloga, esto serviría para aprender cómo deberían de modificarse las previsiones.

Es decir, que los planificadores, han incurrido en un costo de + 100.000 desaparecidos, para aprender cómo planificar.

Esto es, en mi opinión, un absurdo, si bien considero legítimo, el suponer que debe existir un límite razonable, en la previsión.

Pero esta razonabilidad, nunca debiera de ser, el máximo histórico, únicamente.

Según explicaba la geóloga, las centrales nucleares, se diseñan en una hipótesis de que sobrevendrán terremotos, puesto que Japón está ubicado en una zona del planeta proclive a estos fenómenos.

Al sobrevenir los terremotos y cortarse el suministro de energía eléctrica, lo que produjo la suspensión del funcionamiento del sistema de enfriamiento del núcleo, comenzó a operar el plan de contingencia, que pone en funcionamiento equipos Diesel que producen energía eléctrica. Pero cuando sobrevino el tsunami, que no estaba previsto, porque nunca había ocurrido que un terremoto fuera seguido por un tsunami y menos de la magnitud del que ocurrió, se anegaron las salas de los motores Diesel y estos se detuvieron.

Por lo tanto, los técnicos tuvieron que improvisar. Ingresaron agua de mar, para enfriar el núcleo, esto provocó que el calor generara presión en los gases, al producir hidrógeno atómico, el cual, al ser venteado, al exterior, como manera de aliviar la presión, a través de filtros, que impiden la contaminación radioactiva, se consideró la manera adecuada de impedir la explosión de los reactores.

Las primeras noticias, dicen que explotaron reactores y además que existe radiación superior a lo normal en Tokio, pero en realidad, los técnicos no saben qué hacer y si lo que hacen es lo correcto, porque están atravesando situaciones, no previstas, porque en las hipótesis nunca se consideró la posibilidad de que un terremoto, fuera seguido por un tsunami.

Es asombroso, que esto ocurra en la nación que mejor ha trabajado en la previsión de desastres. Evidentemente los japoneses, han sido presos de los procesos subyacentes, culturales, que impiden aprender a aprender.[115]

En planeamiento existe un principio que dice: …" el récord de mañana, no ocurrió todavía"

Por lo tanto, nunca deberían, los planificadores, tomar sólo los registros históricos, para predecir las condiciones, que sobrevendrán mañana, al simular un evento.

Sin embargo, desde hace mucho tiempo, en Argentina, en el Delta, se establece la altura de seguridad, de las viviendas en las islas, consultando los antecedentes históricos de las crecidas.

Esto significa, lisa y llanamente, que, si sobreviene una crecida récord, que supere fuertemente la historia, muchas personas se despertaran por la noche, con el agua dentro de sus casas, con el riesgo de vida que a ello, sobreviene.

Es notable como con ejemplos simples y sencillos, se comprende que la disciplina, cuando se basa en la historia de los registros, exclusivamente, genera que la misma técnica se convierta en la razón de los desastres.

Pero en las empresas, advertir los mismos riesgos que comprendemos fácilmente en el Delta, parece mucho más difícil.

En las grandes empresas, del mundo, existen departamentos de gestión de riesgos, con personal calificado, con asesoramiento de especialistas y con fuertes presupuestos que apoyan su gestión.

Pero todos recordamos el incidente en Florida, con British Petroleum Co., que estuvo a punto de comprometer la supervivencia de la empresa, además de deteriorar severamente el medio ambiente. Es evidente que algo falló en las previsiones. En estos casos en la formulación de hipótesis.

Recordemos el incidente con el Trasbordador Espacial, en EE.UU., en el cual murió toda la tripulación, y cuya causa fue que el ejecutivo a cargo de la operación, no quiso incurrir en el costo de abortar la operación. Es evidente que algo falló, ya no en las previsiones, sino en el entrenamiento de quien tomaba las mayores decisiones, y esto es muy grave, porque el entrenamiento y las reglas de decisión, son disciplinas muy desarrolladas, muy

[115] La quinta disciplina en la práctica, Peter Senge, Editorial Gránica, Barcelona, 2001

maduras y que prácticamente, son infalibles, cuando se realiza una definición clara y acertada, de los valores que deben guiar la toma de decisiones. En este caso en la determinación de los valores.

Quizás esta sea la razón, por la cual muchas grandes empresas han colapsado en los últimos tiempos.

Los analistas luego de la crisis de los últimos años, determinaron con precisión, las 3 razones, que la provocaron: la codicia, una gerencia muy ambiciosa y una laxa regulación. Pero olvidaron, o quizás no sea políticamente correcto decirlo, no mencionaron una cuarta razón muy importante.

La amplitud y la profundidad, con que las empresas abordan la gestión del riesgo.

Que la gestión del riesgo sea una de las principales causas, quizás a muchos les parezca exagerado, pero analicemos que tienen en común algunos pocos casos.[116]

American International Group (AIG) era líder en administración del riesgo y hasta tenía una subsidiaria que se especializaba en esta disciplina. Su propaganda decía que la empresa tenía el mejor departamento de gestión del riesgo del mundo. Uno de sus principales ejecutivos sostenía que utilizaban los mejores procesos para el análisis y la gestión del riesgo.[117] Pero esta opinión, de los ejecutivos de la compañía, era compartida por el New York Times y también por Fannie Mae, una de las mayores compañías de hipotecas de los EE.UU. y además por la Asociación Federal de Hipotecas Nacionales, que promocionaba su cultura del riesgo. Por otro lado, Lehman Brothers, se enorgullecía de poseer una cultura de la gestión del riesgo en todos los niveles de la firma.[118]

Estamos hablando de los principales actores de la crisis en los EE.UU., varias empresas de las mayores, y todas con “culturas comparables”. Sin embargo, en todas ellas la gestión del riesgo, tuvo un pésimo desempeño.

La razón está, en mi opinión, en los conceptos y prácticas de la gestión tradicional, que se basa en los registros históricos estadísticos y suele buscar el riesgo en el lugar equivocado.

---

[116] Adam Borinson & Gregory Hamm, La gestión del Riesgo, MIT Sloan Management Review, Tribune Media Services International, 2011

[117] Maurice R. Hank Greenberg – CEO de American International Group Co.

[118] Diario La Nación, Buenos Aires, octubre 2010 – 22, Sección Economía

En mi opinión, en todas las empresas señaladas, el riesgo consistía en invertir en hipotecas, cuyos deudores estaban viviendo un nivel de gasto superior a sus posibilidades, otorgadas contra todos los principios tradicionales de evaluación crediticia.

Bastó una insignificante variación de los precios inmobiliarios, para que el castillo de naipes se derrumbase.

El riesgo consistía en creer en teorías no probadas y que contrariaban toda la doctrina.

Pero estos riesgos, no se ven, no se registran y no figuran en los registros estadísticos, solo los perciben los "criterios" humanos, de los ejecutivos con experiencia.

Pero en realidad, el error fue no escuchar y no creer a los que, en los congresos, de todo el mundo, sostenían que el fenómeno de la "atomización del riesgo" era una ficción. [119]

El riesgo estaba, en la gestión del riesgo tradicional, que no escucha y no ve, aquello en lo que no cree, es decir en los supuestos subyacentes.

Una nueva gestión del riesgo

Debemos comenzar por afirmar que, en nuestra opinión, todas las técnicas estadísticas y actuariales, de la gestión tradicional del riesgo, deben ser mantenidas y utilizadas, porque son muy valiosas, precisas y confiables.

Pero, en nuestro criterio, no deben ser las UNICAS, sino que deben ser complementadas, con otras técnicas subjetivas, resultantes de la aplicación del criterio del observador.

A esta técnica se la denomina "bayesiana" en homenaje a Thomas Bayes.

Biografía de Bayes[120]

[119] El autor ha sostenido esta tesis, al criticar la Administración Financiera Corporativa, en varios trabajos presentados en Congresos profesionales

[120] Barnard, "Thomas Bayes, a Biographical Note," *Biometrika* 45 (1958), pp. 293–295.

Se sabe que Thomas Bayes nació en Londres, Inglaterra, en 1702, pero no se ha encontrado registro de la fecha exacta de su nacimiento. Su padre fue uno de los primeros seis ministros presbiterianos que fueron ordenados en Inglaterra. La educación de Thomas fue privada, un hecho que se antoja necesario para el hijo de un ministro presbiteriano de aquellos tiempos.
Parece ser que De Moivre fue su maestro particular, pues se sabe que por entonces ejercía como profesor en Londres.

Bayes fue ordenado ministro presbiteriano y asistió a su padre en Holborn.
Al final de la década iniciada en 1720 fue nombrado pastor en Turnbridge Wells (Kent, Inglaterra). Aunque trató de retirarse de su puesto eclesiástico en 1749, permaneció en él hasta 1752; una vez retirado siguió viviendo en Turnbridge Wells hasta el día de su muerte, el 17 de abril de 1761. Sus restos descansan en el cementerio londinense de Bunhill Fields.

La traducción de la inscripción en su tumba puede leerse como sigue: Reverendo Thomas Bayes. Hijo de los conocidos Joshua y Ann Bayes. 7 de abril de 1761. En reconocimiento al importante trabajo que realizó Thomas Bayes en probabilidad.

Su tumba fue restaurada en 1969 con donativos de estadísticos de alrededor de todo el mundo. Teólogo, matemático y miembro de la Royal Society desde 1742, Bayes fue el primero en utilizar la probabilidad inductivamente y establecer una base matemática para la inferencia probabilística. [121]

El único trabajo que se sabe que Thomas Bayes publicó en vida es: *Divine Providence and Government Is the Happiness of His Creatures* (1731) y *An Introduction to the Doctrine of Fluxions, and a Defence of The Analyst* (1736), que fueron blanco de críticas

[121] Consiste en la manera de calcular, a partir de la frecuencia con la que un acontecimiento ocurrió, la probabilidad de que ocurra en el futuro.

por parte del obispo Berkeley, quien sustentaba sus ideas en los fundamentos lógicos del cálculo de Newton.

En 1763, se publicó póstumamente, Essay *Towards Solving a Problem in the Doctrine of Chances*, donde el reverendo Bayes abordó el problema de las causas a través de los efectos observados, y donde se enuncia el teorema que lleva su nombre. Este trabajo fue entregado a la Royal Society por Richard Price (*Phil. Trans. Roy. Soc.* 53, 370–418) y resulta ser la base para la técnica estadística conocida como estadística bayesiana, que se utiliza para calcular la probabilidad de la validez de una proposición tomando como bases la estimación de la probabilidad previa y las evidencias relevantes más recientes. Las desventajas de este método —señaladas por estadísticos posteriores a Bayes— incluyen las diferentes maneras de asignar las distribuciones de parámetros previas y la posible sensibilidad en las conclusiones según se escojan las distribuciones.[122]

Técnica Bayesiana

Se la denomina de esta manera, en honor al matemático inglés que hizo grandes aportes a este enfoque.

Los bayesianos consideran que el riesgo es, en parte, el resultado del criterio del observador, es decir es una propiedad del proceso de observación. Por lo tanto, los datos históricos repetitivos deben complementarse con otra información.

La óptica bayesiana ha sido aceptada en muchos ámbitos, pero no ha penetrado en el mundo de la gestión del riesgo, donde la gestión tradicional ha adoptado la visión frecuentista, a pesar de sus deficiencias, basados en dos razones:

[122] Stigler, *The History of Statistics*, Harvard, MA: University Press (1986).

a) La técnica bayesiana depende excesivamente de los datos históricos
b) La técnica tradicional, brinda una garantía al decididor, puesto que la excusa, "nunca había pasado algo similar", ha probado lamentablemente que funciona.

La principal diferencia entre ambas, consiste en que la bayesiana, deja margen para el criterio del decididor, elaborado a partir de la experiencia y de sus propias convicciones.

Supongamos que dos personas están apostando al resultado de arrojar una moneda al aire, aumentado sus apuestas continuamente, a medida que se desarrolla el juego.[123]

Se ha arrojado al aire la moneda 10 veces y en cinco oportunidades el resultado ha sido cara.

Un frecuentista, opinaría que la próxima vez, la probabilidad de que sea cara es 0,5, basado en la información disponible. Pero un bayesiano, requeriría datos sobre la confiabilidad de quien arroja la moneda, de la situación financiera de este y obtenida esta información, quizás le asigne una probabilidad mucho más alta, incluso hasta de 1,0.-

Es evidente que cuando la probabilidad es 1, la confiabilidad del arrojador es baja y si la situación financiera de este es muy complicada, estos datos llevan al pronosticador a suponer que el arrojador está haciendo trampas. Esta conclusión, para el caso en que la apuesta sea muy importante para el contendiente del arrojador, lo llevaría a desistir de apostar. Como se ve el planteo es complementario del tradicional, y le agrega aspectos que el otro no prevé ni plantea siquiera.

[123] Adam Borinson & Gregory Hamm, La gestión del Riesgo, MIT Sloan Management Review, Tribune Media Services International, 2011

El planteo anterior, grato por su simpleza, no refleja las complejidades que se deben abordar en la empresa para implementar una gestión de riesgos, con técnicas bayesianas.

Matriz de Riesgo[124]

Es una herramienta de control y de gestión integral, para identificar las actividades (productos y procesos) más importantes de una empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores exógenos y endógenos, generadores de riesgo, relacionados con estas actividades. -

Fases de la construcción de una Matriz de Riesgo

En una primera etapa se deben definir adecuadamente los objetivos del negocio y en esta fase, deberá quedar clara, cuál es la aversión al riesgo imperante en la empresa, en sus accionistas y en sus ejecutivos. De esta definición se deriva otra, que es cómo se controlará que los ejecutivos no transgredan el nivel de aversión al riesgo que definan los accionistas.

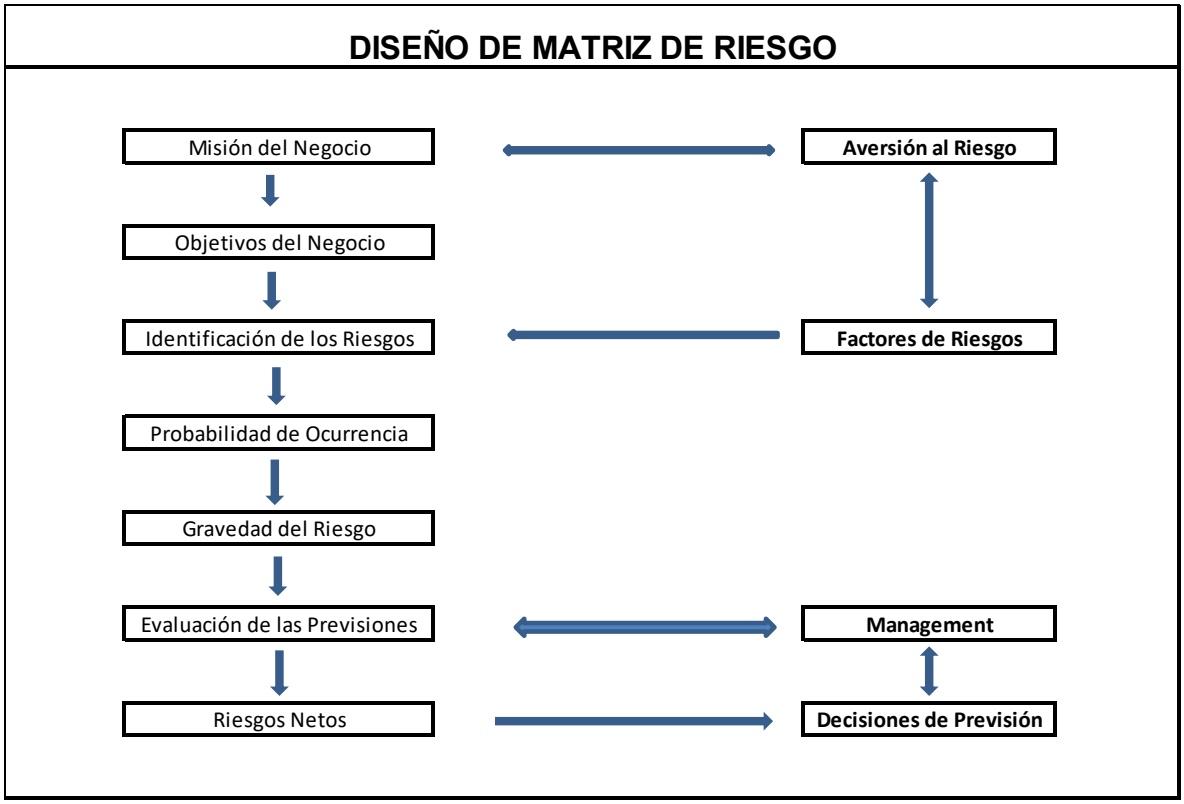
Una de las preguntas que no ha obtenido respuesta en la crisis del 2008, es si los accionistas, hubieran aprobado realizar las operaciones, que causaron la crisis, si se les hubiera advertido que riesgos patrimoniales corrían.

La codicia es el motor de la ambición, pero el miedo es el equilibrio de la prudencia. Si se le miente (no explicando todos los aspectos) el inversor queda inerme, ante la actitud del management.

En general, no se establecen procedimientos para las auditorías, que controlen que el management respete la aversión al riesgo de los accionistas, simplemente porque en

[124] Se presenta una elaboración propia de Obdulio Durán, basada en la Metodología de Supervisión del Office Of Superintendent Of Financial Institutions (OSFI) de Canadá y del Banco de España. El autor ha aplicado la metodología propuesta en la gestión desarrollada en empresas en Argentina.

realidad, nadie se ha puesto a imaginar cuales son los riesgos posibles y que opinan los accionistas de ellos.



La segunda fase es la identificación de los factores de riesgo, tarea en la cual ya hemos explicado, que somos partidarios de un enfoque holístico.

Estos factores de riesgo, desencadenan la identificación de los riesgos, tarea que no debe ser mecánica, ni cumplida en forma automática. En este caso, deben ser encuestados y es conveniente lograr la participación de todos los interesados.

No es posible obviar la circunstancia de que los factores de riesgo, son endógenos y exógenos, por lo cual nuestra encuesta debe comprender todos los componentes del entorno.

Una tarea siguiente, pero para la cual siempre deben ser convocados expertos, es determinar la probabilidad y la gravedad, de los eventos que fueron visualizados como posibles.

Esto es la esencia de la disciplina.

Mostramos al principio de este trabajo, los graves episodios, provocados por los terremotos y las inundaciones, en las centrales nucleares japonesas.

Las reacciones en el resto de las naciones desarrolladas, muestran como la actitud condiciona la búsqueda en el futuro que realizan los seres humanos.

Al advertir que las centrales no estaban preparadas para resistir un temblor de la intensidad registrada con una consiguiente inundación, Alemania y Francia, emitieron comunicados. Diferentes, que muestran diferentes actitudes.

Alemania, dijo que ante el problema de imprevisión que afronta Japón, que es el país mejor preparado en previsión, Alemania debería revisar todo su sistema de previsión en las centrales nucleares y que lo haría, comenzando de inmediato.

Francia se limitó a informar que sus centrales estaban diseñadas previendo todas las contingencias y que no corrían el menor peligro.

Terminada esta fase, comienza la labor de la dirección y la administración, evaluando sus planes de previsión y determinando el riesgo neto. Se denomina el riesgo neto, al riesgo previsto, que se ha decidido no aplicarle un plan de prevención o contingencia. Es el riesgo que se ha planificado correr y asumir el eventual siniestro.

En planeamiento, es sabido que no se pueden prever, todos los riesgos, porque los negocios, totalmente seguros no son negocio, por el costo de la previsión, pero los especialistas en planeamiento, saben que hay riesgos que nunca se deben correr, estos son los riesgos morales, los llamados riesgos “sucios”. Un ejemplo de estos son los riesgos de contaminar el medio ambiente.

Es en esta fase, cuando la dirección debe afrontar a sus supuestos subyacentes, que provocan muchas veces que no puedan ver, lo que ya está ocurriendo.

El camino fácil, las formas en que siempre se hicieron las cosas, son una tentación muy fuerte, para personas agobiadas por las presiones de las urgencias diarias, pero el remedio puede ser peor que la enfermedad.[125]

El remedio para la situación, es contar con valores personales claros, para las personas y para las empresas contar con líderes, que puedan dar testimonio de su compromiso, más allá de con las empresas, con la sociedad, a la que pertenecen las mismas.

Una vieja metáfora decía: ¿Qué lápida quiere Ud. para su tumba?

"Aquí yace una buena persona" o bien "Aquí yace alguien que supo ganar dinero, sin reparar en ningún obstáculo" [126]

La conclusión es la obtención del riesgo neto, es decir el riesgo que se ha planificado no controlar. Este concepto es de suma importancia, porque tal como ya hemos comentado, todos los siniestros ocurren, porque los riesgos que hemos planificado no controlar detonan, los eventos ocurren y las pérdidas sobrevienen.

Pero el aspecto más deprimente es que en realidad, los responsables no sabían de la existencia del riesgo.

Para volver a nuestro ejemplo simple, de la creciente del río en el Delta. El isleño, que está durmiendo mientras el río sube, no sabe de la existencia del riesgo de morir ahogado con toda su familia. No es una decisión consciente.

[125] La Danza del Cambio, Peter Senge, Ediciones Gránica, Barcelona, 2005

[126] El vendedor al minuto, Spencer Johnson & Larry Wilson, Editorial Grijalbo, Bogotá, 2006

La valoración del riesgo

VALORACION DEL RIESGO INHERENTE				
Gra	Alto	4	5	5
ve	Medio	2	3	5
dad	Bajo	1	2	4
		Bajo	Medio	Alto
		Frecuencia		

Se denomina valoración del riesgo a la determinación de la gravedad que asumiría el siniestro en caso de verificarse y la probabilidad de ocurrencia de este.

Esta determinación no es simple, puesto que en realidad es un proceso de 3 pasos:

a) Desarrollar la hipótesis de que ocurra el evento.
b) Imaginar las consecuencias que produciría el evento
c) Generar un modelo de ocurrencia en el tiempo o repetición del evento y encontrar una explicación del cambio, si es que históricamente no se registraba la frecuencia o el evento, pronosticado.

Normalmente cuando se desarrolla la hipótesis, es fácil imaginar las consecuencias.

El problema de la planificación es cuando no imaginamos la hipótesis. En este caso, si ocurre el evento, toma a los decididores atónitos e incapaces de reaccionar.

Adicionalmente, debemos mencionar que el “riesgo” es un universo casi imposible de percibir y de dimensionar, por lo cual se deben trabajar con escenarios de riesgos: económico, financiero, patrimonial, social, comercial, laboral, etc.

La evaluación de riesgos

Ejemplo de metodología de evaluación de riesgo laboral[127]

Es el proceso dirigido a estimar la magnitud de aquellos riesgos que no hayan podido evitarse, obteniendo la información necesaria para que el empresario esté en condiciones de tomar una decisión apropiada sobre la necesidad de adoptar medidas preventivas y, en tal caso, sobre el tipo de medidas que deben adoptarse.

Etapas del proceso de evaluación de riesgos

1) Análisis del riesgo (mediante el cual se proporcionará de que orden de magnitud es el riesgo):
   a) Identificación del peligro
   b) Estimación del riesgo, valorando conjuntamente la probabilidad y las consecuencias de que se materialice el peligro.
2) Valoración del riesgo, con el valor del riesgo obtenido, y comparándolo con el valor del riesgo tolerable, se emite un juicio sobre la tolerabilidad del riesgo en cuestión. Si de la evaluación del riesgo se deduce que el riesgo es no tolerable, hay que: Controlar el riesgo.

¿Dónde deberá hacerse la evaluación?

La evaluación inicial de riesgos deberá hacerse en todos y cada uno de los puestos de trabajo de la empresa, teniendo en cuenta:

a) Las condiciones de trabajo existentes o previstas.
b) La posibilidad de que el trabajador que lo ocupe sea especialmente sensible, por sus características personales o estado biológico conocido, a alguna de dichas condiciones.

[127] Tomado de la normativa del Ministerio de Trabajo de España. Procedimiento de evaluación de riesgo laboral, para inspección anual, 2007, Madrid

Deberán volver a evaluarse los puestos de trabajo que puedan verse afectados por:

La elección de equipos de trabajo, sustancias o preparados químicos, la introducción de nuevas tecnologías a la modificación en el acondicionamiento de los lugares de trabajo.

El cambio en las condiciones de trabajo La incorporación de un trabajador cuyas características personales o estado biológico conocido los hagan especialmente sensible a las condiciones del puesto.

¿Cuándo debe repetirse?

La evaluación inicial debe revisarse cuando así lo establezca una disposición específica y cuando se hayan detectado daños a la salud de los trabajadores o bien cuando las actividades de prevención puedan ser inadecuadas o insuficientes.

¿Debe quedar documentada la evaluación?

La evaluación de riesgos ha de quedar documentada, debiendo reflejarse, para cada puesto de trabajo cuya evaluación ponga de manifiesto la necesidad de tomar una medida preventiva, los siguientes datos:

a) Identificación de puesto de trabajo.
b) El riesgo o riesgos existentes.
c) La relación de trabajadores afectados.
d) Resultado de la evaluación y las medidas preventivas procedentes.
e) Referencia a los criterios y procedimientos de evaluación y de los métodos de medición, análisis o ensayo utilizados, si procede.

El control del riesgo – Estructura empresaria de control

El enfoque del "empresario/riesgo"[128]

Este enfoque asigna al empresario el papel principal de adquirir o contratar los factores productivos a determinados precios (costos para el empresario), creando las rentas monetarias de los otros agentes o descontando (actualización) del producto nacional, sobre la base de una predicción económica respecto al precio que venderá los productos obtenidos, soportando, en consecuencia, todo el riesgo de la actividad económica de la empresa que dirige.

Cabe destacar que, el primer autor en plantear la vinculación entre la función empresarial y el concepto de incertidumbre fue Cantillon, separándola claramente de la provisión de capital. En su obra presenta al empresario como aquel que compra a precios ciertos y vende a precios inciertos, planteando que la función empresarial significaba exclusivamente afrontar la incertidumbre, mientras que el beneficio sería el producto de la diferencia entre lo previsto y lo realmente ocurrido. Para este autor los empresarios eran los que afrontaban el riesgo y la incertidumbre; en aquella época eran los encargados de la producción, circulación e intercambio de las mercancías, y se diferenciaban del príncipe, la aristocracia terrateniente y los trabajadores dependientes. [129]

Aunque no consta influencia alguna de Cantillon en la obra de Say, también este autor asocia la función empresarial a la asunción de la incertidumbre.
Say consideraba el beneficio no como el interés sobre el capital, como harán los economistas clásicos ingleses, sino como un premio por la asunción de riesgos. [130]

---

[128] Esta línea teórica es desarrollada por el economista Frank H. Knight (1921), en su obra titulada "Riesgo, incertidumbre y beneficio" - Risk, Uncertainty and Profit.

[129] J. Cantillon, Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general, 1725

[130] Jean Baptista Say, economista francés nacido el 5 de enero de 1767 y fallecido el 15 de noviembre de 1832, ha sido el principal exponente de la Escuela Clásica de Economía. Su principal obra es el Tratado de

Pero si en las primeras ediciones de su "Tratado de Economía Política" había asignado el beneficio al capitalista, lo transfirió en la cuarta edición al empresario, estableciendo una clara distinción entre ambos.

Este último sería el responsable de la dirección y el control de la empresa, mientras que la función del capitalista sería la de proporcionar el capital.

Hoselitz (1950) sugiere que esa distinción pudo deberse a la propia experiencia del autor, quien desde 1804 a 1812 dirigió una fábrica de hilados. Pero además de asumir la incertidumbre, el empresario de Say era el principal agente de la producción, puesto que era el encargado de combinar los distintos factores productivos (Hoselitz, B. F., 1950).

Según Schumpeter, Say no se dio cuenta de que su frase "combinar los factores", cuando se aplica a la gran empresa en marcha o a la organización de una nueva, denota algo más que una administración rutinaria.

Quien sí apreció este matiz fue H. von Mangolh, que a mediados del siglo XIX ofreció una teoría de la ganancia del empresario entendida como renta de la capacidad o el talento.

En el marco de esta teoría, el empresario se concibe con la figura que asume el riesgo de la actividad económica al anticipar el producto nacional, creando y asegurando rentas, por lo que el beneficio empresarial o renta residual es la remuneración de dicho riesgo. En este sentido, el empresario tiene que efectuar las siguientes predicciones o estimaciones económicas:

a) Conocer las necesidades de la demanda (consumidores – clientes), es decir, conocer el mercado de su empresa,

---

Economía Política, editado en 1804. La conocida como Ley de Say es un elemento central de la economía clásica.

b) Fijar precios o adaptar sus costos al precio de venta estimado en el momento de la venta de los productos en el mercado, y
c) Adquirir y contratar los recursos, ofreciendo una “renta cierta” o remuneración a sus propietarios o suministradores.

Si su cálculo económico es correcto o sus previsiones se cumplen, el empresario podrá obtener un beneficio o retribución a su capacidad de aceptar incertidumbre; si se equivoca tendrá una pérdida, pues habrá pagado precios (costos) más elevados que el ingreso obtenido (precio de venta).

Lo expuesto explica el origen de que el beneficio del empresario se pueda definir como una “renta incierta”, y ese riesgo justifica la remuneración o el beneficio del empresario. Por lo expuesto, también puede afirmarse que, la base del éxito del empresario reside en el grado de conocimiento y de información que posea sobre la economía y sus agentes sociales.

Knigth se refiere también a dos actividades diferentes: la del empresario, es decir, el que asume el riesgo y elige a quien dirige, y la del director, que da las órdenes y desempeña la función organizadora de la empresa.

La evolución del sistema de economía capitalista ha generado una compleja estructura del riesgo, y un alto crecimiento de los factores de incertidumbre, lo que quizás justifique que en ciertos entornos empresarios se adopte una “actitud adversa” al riesgo o comportamiento normal.

Lo expuesto explica el origen de que el beneficio del empresario se pueda definir como una “renta incierta”, y ese riesgo justifica la remuneración o el beneficio del empresario. Por lo expuesto, también puede afirmarse que, la base del éxito del empresario reside en el grado de conocimiento y de información que posea sobre la economía y sus agentes sociales.

Knigth se refiere también a dos actividades diferentes: la del empresario, es decir, el que asume el riesgo y elige a quien dirige, y la del director, que da las órdenes y desempeña la función organizadora de la empresa.

La evolución del sistema de economía capitalista ha generado una compleja estructura del riesgo, y un alto crecimiento de los factores de incertidumbre, lo que quizás justifique que en ciertos entornos empresarios se adopte una "actitud adversa" al riesgo o comportamiento normal.

EFECTIVIDAD	
Descripción Control	**Tipo de Control**
Ninguno	1
Bajo	2
Medio	3
Alto	4
Destacado	5

Se valoran las estructuras, en función a como controlan cada riesgo.
Esta valoración debe ser específica y nunca global. (Por ejemplo; en una compañía puede ser destacado el control del riesgo de incendios y bajo el control de riesgo de accidentes de trabajo – Si se usara una valoración única, ambos controles de riesgos serían mal evaluados)

De esta manera se valoran los controles establecidos, desde ninguno a un control destacado, es decir superior. A cada valor se le asigna un número, para como veremos después, operar matemáticamente con los conceptos.
El objetivo final del procedimiento es llegar a determinar el riesgo residual o neto y dimensionarlo, a efectos de con la serie de controles a lo largo del tiempo, poder determinar (medir) si se mejora en la disciplina.

Matriz del riesgo de la empresa

Perfil de Riesgo Residual Total				
Actividad	**Nivel Riesgo**	**Tipo de control**	**Efectividad**	**Riesgo Residual**
A1	**4**	**4**	**3**	**1,78**
A2	**3**	**2**		**1,33**
A3	**2**	**3**		**0,89**
B1	**3**	**2**	**1,5**	**1,33**
B2	**2**	**1**		**0,89**
Perfil de Riesgo	**2,8**	**2,4**	**2,25**	**1,24**

Este diagrama es el objetivo final del proceso.

Inicialmente se determinaron las actividades susceptibles de generar o recibir riesgos.

Luego se valora cada uno de los riesgos percibidos.

En cada riesgo percibido se evalúa los controles implementados, para reducir o mitigar los efectos de este.

En efectividad, se toma el promedio de los tipos de control, aplicados a los riesgos de la actividad y se obtiene un promedio.

En riesgo residual, se obtiene el cociente del nivel de riesgo específico sobre el promedio de la efectividad. Este cociente es la expresión del riesgo residual o riesgo neto.

En la última fila, Perfil de Riesgo, se obtiene en Nivel de Riesgo= Promedio de nivel de riesgo total (consiste en el promedio aritmético de los niveles de riesgo); en Tipo de Control = Promedio de tipo de control total (consiste en el promedio aritmético de los niveles de riesgo) y en Efectividad = Promedio de efectividad total (consiste en el promedio aritmético de los niveles de riesgo.

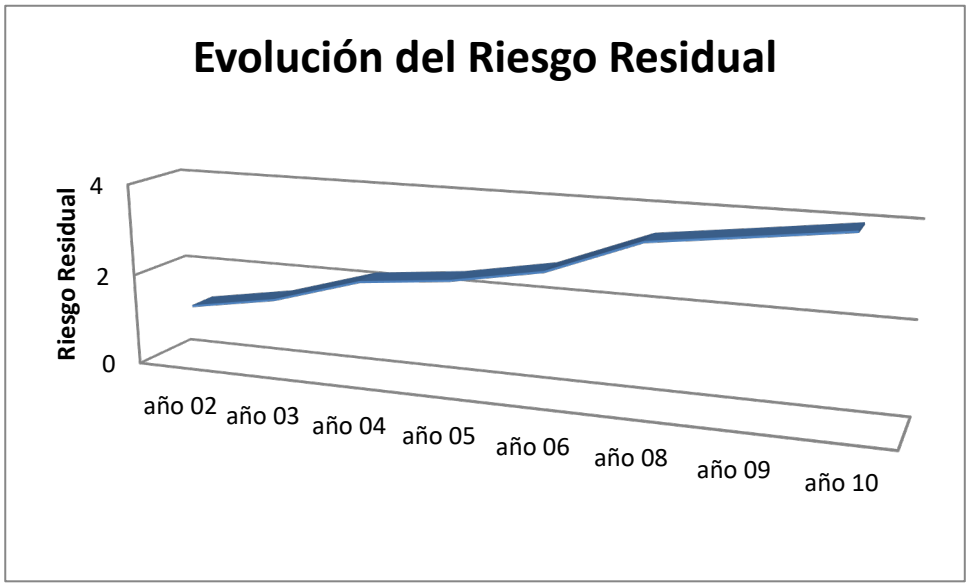
De esta manera, simple y que presentamos como borrador sujeto a discusión, es posible lograr algunos efectos positivos:

- ✓ Simbolizar con un número, todo un proceso intelectual, como la generación de hipótesis y sus correspondientes planes de previsión.
- ✓ Medir a lo largo del tiempo la evolución de la previsión.
- ✓ Incorporar a los objetivos del management, el “numerito”
- ✓ Dar una visión a los accionistas o inversores, del riesgo neto percibido de la compañía.
- ✓ Establecer prioridades en la asignación de recursos a la previsión.

Medición de la calidad de la gestión del riesgo

Manteniendo la metodología a lo largo del tiempo, es posible medir la cuantía de la mejora, simplemente estableciendo la función del resultado del riesgo residual a lo largo de los períodos.

Esta simple herramienta, produce un impacto en la gestión, dado que es conocido que el management, se ocupa de los temas de gestión, que se miden, que se muestran y que se valoran.



El anterior es un diagrama de la evolución del riesgo de una empresa, que viene subiendo el riesgo residual, en forma constante.

El management, ha explicado en su asamblea, que en realidad, el aumento del riesgo, significa que vienen blanqueando riesgos que antes, corrían pero no percibían que existían.

Esta mayor conciencia, permite a la empresa trabajar en prever riesgos, que antes, ni siquiera sabían que existían.

¿Entonces, el riesgo ahora es mayor o menor que antes?

La respuesta es compleja: ahora somos conscientes de que percibimos mayores riesgos que antes.

Pero, ahora como trabajamos más en prevención, estamos más protegidos que antes, por lo cual, ahora el riesgo es menor.

Son visiones, pero este sencillo ejemplo muestra la complejidad del tema.

Conclusiones

El riesgo es universal e imposible de ser percibido por los seres humanos en su totalidad. Esto es bueno, porque nos libera de la presión de vivir con el temor.

Es un concepto complejo, cuyo tratamiento es interminable.

Pero, sin lugar a duda, cuanto más se trabaja en prevención, es posible que aumente la percepción de inseguridad.

La seguridad controlada, debe mantener un equilibro con los riesgos netos asumidos, tal que no perjudique la necesaria rentabilidad, indispensable para la supervivencia y crecimiento de la organización.

Por lo tanto, al igual que como ocurre con la música, cuanto más se trabaja en prevención, más capacidad técnica se desarrolla, mejora la cultura de previsión y más se disfruta de su ejercicio

Resumen

En **La Gestión del Riesgo Está en Crisis,** el autor plantea la problemática que hoy afronta una de las áreas, de más moderna creación en las grandes empresas y de necesaria existencia en los estados nacionales y provinciales.

Para describir la casuística y los procesos subyacentes, de la disciplina, se utiliza como vía de aprendizaje, las conclusiones y el análisis de las tendencias en la prevención de desastres.

De manera casi inadvertida, el trabajo nos va llevando a la práctica en la empresa, donde los desastres, a menudo son o se perciben como económicos.

En este tramo del trabajo, se nos plantea el concepto de la relación empresario/riesgo, con una breve reseña histórica que muestra cómo, desde la antigüedad, el concepto de gestión del riesgo siempre está presente en la empresa.

La presentación de la nueva metodología, propuesta por el trabajo, es seguida por una breve biografía de quién es el inspirador de la filosofía adoptada.

El trabajo cuenta con 2 partes bien diferenciadas, una es la anteriormente descripta, llevada a cabo con un enfoque académico, donde se describe la problemática, se explican los antecedentes y muestra el estado actual de la disciplina.

Luego, se cambia el enfoque y se explica la implementación en la empresa, del nuevo concepto de la gestión, brindando herramientas y metodologías en una forma pragmática, simple y concreta.

Así se recorren los 3 pasos fundamentales de la metodología propuesta.

La valoración del riesgo, que consiste en generar el diagnóstico, que explique qué tipo de riesgos corremos y la determinación de cuál es la frecuencia de ocurrencia y cuál es la gravedad eventual de los eventos.

La evaluación de los riesgos, que consiste en examinar los planes, procedimientos y rutinas, de prevención y/o contingencia, para cada uno de los riesgos.

Finalmente, la construcción de la Matriz de Riesgos, que es la herramienta de gestión, control y diseño estratégico de la gestión de riesgos, en la versión propuesta, de la forma de llevar a cabo la disciplina.

El autor se basa en su formación y se apoya en su larga experiencia, en el ejercicio de la disciplina en empresas privadas y en la gestión pública. -

El Riesgo Inmanente

Eje temático: Los grandes desafíos de la administración global

Dr. CP y LA Obdulio Durán

XI Congreso Internacional

Consejo Profesional de Graduados en Ciencias Económicas CABA

Buenos Aires

Argentina

28 al 30 de agosto de 2013

El riesgo inmanente, de las decisiones empresarias [131]

Introducción

Este trabajo, a diferencia de otros, lo he acometido por pedido de varios clientes de consultoría, que preocupados por la lectura de un trabajo mío anterior, sobre el riesgo, [132] les preocupaba investigar si además de todos los factores de riesgo que yo enunciaba en mi trabajo, existen causales de riesgo que son inherentes a las decisiones, que toma el comando estratégico en una empresa, más allá de la probabilidad de que el negocio no resulte como se espera y se pierda la inversión.

Me pareció interesante y atractiva la idea, de volver sobre un viejo estudio mio, efectuado en la década de los 90´ en Argentina, en ocasión de estar desempeñando la Dirección Comercial de Seguros de Vida e integrante del Comité de Riesgos en el Grupo Visión, uno de los 10 grupos aseguradores más importantes de Argentina, en ese momento.

En esos años acometimos, varios ejecutivos, la tarea de analizar los riesgos inmanentes, de las decisiones empresarias, junto con la gente de Lincoln National Re, que era uno de nuestros principales reaseguradores y con cuyos ejecutivos, solíamos frecuentar los restaurantes linderos al Hipódromo de San Isidro y luego prolongar las sobremesas, discutiendo teorías del riesgo.

Finalmente, se decidió no sacar al mercado las pólizas cubriendo los riesgos, porque no encontramos la manera de objetivar las señales o indicios, sobre los que basaríamos nuestros dictámenes, en la suscripción de los riesgos.

Pero, pese al fracaso en nuestro propósito inicial, han quedado los papeles de trabajo, que permiten reconstruir lo elaborado, no ya para generar un producto de seguros, sino para acrecentar o contribuir a mejorar el conocimiento de los riesgos que se asumen,

---

[131] Inmanente (adjetivo) Que es esencial y permanente en un ser o en una cosa o que no se puede separar de ella, por formar parte de su naturaleza y no depender de algo externo. Ejemplo: no creo que la maldad sea inmanente al ser humano. Sinónimo: inherente. Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © 2007 Larousse Editorial, S.L.

[132] La gestión de riesgos, está en crisis, Obdulio Durán, X Congreso Internacional de Administración, Buenos Aires, 2011, Consejo de Profesionales en Ciencias Económicas de CABA, Argentina

por parte de los empresarios, que son los sujetos activos o bien de los inversores, que son los sujetos pasivos y eventuales soportantes de los daños. No obstante esto, es necesario advertir que para tratar el tema, es prioritario abordar la teoría de la complejidad, puesto que la comprensión del concepto de riesgo, que es una concepción multivariada por naturaleza, no es posible de ser idealizada en términos concretos o por medio del pensamiento lineal.

Teoría de la complejidad[133]

El presente trabajo no tiene la intencionalidad de señalar, la evolución y desarrollo que tuvo la teoría general de sistemas a partir de Ludwig von Bertalanffy ni las incorporaciones posteriores; tampoco abarcar la complejidad misma que significa abordar todos los elementos que la misma teoría implica. Indudablemente, existe el peligro de hacer simple lo complejo, de tal forma que no sea capaz de señalar ni describir, lo que significa introducir y valorar, la utilización de la complejidad en la teoría de Luhmann.[134] Espero, no caer en un reduccionismo simplista al dar cuenta en forma amplia del sentido de la complejidad, en la percepción luhmanniana del mundo.

A partir de lo anterior, se tratará de dar cuenta de cómo la visión de Luhmann ha sido un aporte interesante para el desarrollo de la complejidad, en mi opinión.

[133] Esta parte del trabajo, no es de propia elaboración, sino una recopilación, producto de una investigación bibliográfica, sobre el tema efectuada, sobre varios autores, los cuales son señalados, en cada caso.

[134] Niklas Luhmann, sociólogo alemán graduado en Harvard, falleció en 1998, a los 71 años de edad. Es autor de la Teoría de los sistemas sociales.

La complejidad luhmanniana [135]

El eje central en la teoría de Luhmann, es el reconocimiento del concepto de complejidad; a diferencia de Morin, [136] quien señala que sólo la complejidad permite abordar la complejidad. Luhmann, sin embargo, la reduce, la transforma a través de un proceso de racionalización que permita intervenir y entender la realidad de los sistemas sociales. Para ello, elabora una red sistémica del concepto que posibilite justamente ese entender y comprender.

El problema básico, para Luhmann, es la complejidad. El sistema no se considera ya, como sucede en el modelo parsoniano, algo dado y, por lo tanto, resulta pertinente preguntarse por su función. Esta función, la de construcción del sistema, consiste en la comprensión y reducción de la complejidad del mundo.

Luhmann escoge un concepto de complejidad basado en los conceptos de elementos y relación. Un conjunto de elementos es complejo cuando, debido a limitaciones inmanentes (esto significa que es inherente a un ser o va unido de un modo inseparable a su esencia, aunque racionalmente puede distinguirse de ella) de la capacidad de relación de los elementos, cada elemento ya no puede relacionarse en cada momento con cada uno de los otros elementos.

Con el concepto de "limitación inmanente", se refiere a la complejidad interna de los elementos, la que no está al alcance del sistema, y que al mismo tiempo permite la "capacidad unitaria" de dichos elementos. 137

La complejidad sistémica nos remite tanto a variables cuantitativas, tales como la cantidad de elementos y sus posibles relaciones, como a la diferenciación horizontal y vertical de un sistema, a los modelos y grados de interdependencia entre sus partes y entre éstas y sus entornos, y en consecuencia, un fenómeno relativo. El concepto de

---

[135] Izuzquiza, Ignacio, Introducción al texto de Niklas Luhmann; *Sociedad y sistema. La ambición de la teoría*, Ed. Paidós, Buenos Aires, 1990

[136] Edgar Morin es un filósofo y sociólogo francés de origen judeo-español (sefardí). Nacido en París el 8 de julio de 1921, su nombre de nacimiento es Edgar Nahum. Su principal obra es El paradigma perdido: la naturaleza del hombre, 1971.

[137] Rodríguez, Darío y Arnold, Marcelo, *Sociedad y teoría de sistemas*, Editorial Universitaria, Santiago de Chile, 1999

complejidad conduce a la obligatoriedad de la selección, la que a su vez nos remite a la contingencia. Quizás, es desde esta observación que Luhmann, quiere prevenir, cuando señala que: "Entre más complejo es un sistema, más podrá operar con negaciones, ficciones, presuposiciones analíticas o estadísticas, que se distancian del mundo tal como es."

Es decir, la complejidad permite, la abstracción retórica para poder entender lo que no se puede entender en un momento dado y, al no tenerse en cuenta, imposibilita comprender la dimensionalidad de la complejidad en el sistema mismo; pero, el concepto de complejidad remite, también, a una relación donde existe, entre sistema y mundo una posibilitación mutua de sus posibilidades:

"La complejidad no es, entonces, sólo la cantidad de las relaciones estructuralmente posibles, sino su selectividad; tampoco es sólo un conjunto de conocimientos (empíricamente asegurados) entre las variables tamaño y estructurabilidad, sino la relación entre determinación positiva del tamaño y la determinación negativa del efecto de eliminación de la estructura. La complejidad tiene su unidad, en consecuencia, bajo la forma de una relación: en la relación de la posibilidad recíproca de cantidades de elementos y órdenes reductivas. En cuanto, unidad de su sistema, la complejidad en sí misma es de naturaleza relacional. Se puede hablar de mayor complejidad, en referencia a los sistemas, cuando aumenta la selectividad de las relaciones posibles de acuerdo con el tamaño y la estructura del sistema." [138]

Por lo tanto, desde esta perspectiva, la complejidad está fundamentada por las relaciones que se establecen y la consecuencia que deviene en decidir sobre qué decidir y así, seleccionar sobre aquellos efectos de la relación que permitan al sistema, su sustentabilidad. Así, la complejidad justamente comienza a tener sentido, cuando el sentido de los procesos se resuelve en las reflexiones observacionales, de las relaciones que se establecen en el sistema.

A partir de lo que se observa e interpreta (abstracción retórica), el sistema se dinamiza para generar una acción que permita reducir la compleja telaraña de relaciones que

[138] Niklas Luhmann, Sociedad y sistemas, la ambición de la teoría, Harvard Business Review, New York, 1990

surgen de la interacción comunicacional entre dos elementos del sistema y como una onda expansiva exponencialmente se va deslizando por los laberintos de las interpretaciones que surgen de esas relaciones, permitiendo en algún tiempo y espacio indeterminado de sucesos, tomar la decisión de seguir, detenerse o cambiar.

Aplicación a las decisiones, de la teoría de la complejidad

Cuando se toma una decisión, ésta incrementa la posibilidad de reducción del tamaño de la estructura (determinada por la funcionalidad de sus relaciones) y el riesgo que ello implica (efecto provocado por la decisión). La complejidad luhmanniana, se centra en tomar decisiones que surgen de las relaciones para tratar de mantener al sistema, en equilibrio permanente (equilibrio en la relación que se da entre: creación y destrucción de las relaciones que se dan en el sistema).

Cuando se piensa sobre el concepto de complejidad, dos concepciones diferentes vienen a la mente. La primera se basa en la distinción entre elementos y relaciones. Si tenemos un sistema, con un número creciente de elementos, cada vez se hace más difícil interrelacionar cada elemento con los otros. El número de relaciones posibles deviene demasiado grande con respecto a la capacidad de los elementos para establecer relaciones. La segunda lo hace sobre la selección. Podemos encontrar fórmulas matemáticas que calculen el número de relaciones posibles, pero toda operación del sistema que establece una relación tiene que elegir una entre muchas y la complejidad impone selección. Un sistema complejo surge sólo por selección.

Esta necesidad de selección cualifica los elementos, es decir, da cualidad a la pura cantidad. La cualidad, en este caso, no es otra cosa que la capacidad selectiva limitada; es la neguentropía [139] comparada con la entropía, que significa que todas las relaciones lógicamente posibles, tienen una oportunidad igual de relación.

[139] La neguentropía o negantropía, también llamada entropía negativa o sintropía, de un sistema vivo, es la entropía que el sistema exporta para mantener su entropía baja; se encuentra en la intersección de la entropía y la vida. La neguentropía se puede definir como la tendencia natural de que un sistema se

Según, Rodríguez y Arnold (ya citado), Luhmann distingue dos conceptos diferentes de complejidad:

a) Complejidad basada en la distinción entre elementos y relaciones.
   Si se tiene un sistema con un número creciente de elementos, se hace cada vez más difícil relacionar cada elemento con cada uno de los demás. La complejidad requiere selección. Así, la misma necesidad de selección califica los elementos dando calidad a la cantidad. La calidad se entiende como la capacidad selectiva limitada.

   En comparación con la entropía, que significa que todas las relaciones lógicamente posibles tienen la misma probabilidad de ocurrencia, es neguentropía. Este concepto se basa en la operación: es la complejidad de las operaciones.

b) Complejidad basada en la observación.
   Si un sistema selecciona por sí mismo sus relaciones, es difícil prever qué relaciones seleccionará. Incluso en el caso de que se conozca una selección particular, no es posible deducir a partir de ella las restantes selecciones.

   Desde esta perspectiva, la complejidad del sistema es una medida de la falta de información, de la redundancia negativa y de la incertidumbre de las conclusiones que pueden obtenerse a partir de las observaciones hechas. Este concepto, que problematiza la observación, nos recuerda la relación entre entropía e información, de la teoría de la información.

Ambos conceptos, basados en la operación o en la observación, requieren selectividad. Complejidad quiere decir que toda operación, sea intencional o no, controlada o no,

---

modifique según su estructura y se plasme en los niveles que poseen los subsistemas dentro del mismo. Por ejemplo: las plantas y su fruto, ya que dependen los dos para lograr el método de neguentropía.

observada o no, es una selección. Al ser elemento de un sistema, una operación no puede evitar dejar de lado otras posibilidades. Es por esta misma razón que es posible observar una operación, seleccionar un curso particular y excluir los otros. La selectividad forzada es la condición de posibilidad tanto de la operación como de la observación.

La selección es el elemento central y vital en la reducción de la complejidad y en la forma de cómo la complejidad se desenvuelve en la teoría. La complejidad es la motivadora para gatillar los cambios, mediante la generación de nuevas funciones y estructuras que surgen a partir de esta selección. La capacidad dinámica del sistema está dada por la complejidad de esta en el proceso de las relaciones que se establecen.

En cuanto a la complejidad del mundo, como sistema, el concepto de complejidad en términos de definición es muy abstracto.

Esto puede hacerse directamente en términos de una distinción entre sistema y el entorno y en término del potencial que posee un sistema para la realización. El concepto, entonces, significa un número de posibilidades que se hacen accesibles a través de la formación del sistema. Implica que las condiciones (y en consecuencia los límites) de posibilidad pueden especificarse que, el mundo llega a constituirse según esta manera y también que, el mundo contiene más posibilidades, de modo que en este sentido tiene una estructura abierta.

Desde un ángulo diferente, esta relación entre mundo y sistema puede verse como problema de sobrecarga y como una inestabilidad amenazada constantemente. Éste, de hecho, es el enfoque de la teoría funcionalista de sistemas. Desde la perspectiva opuesta, la misma situación aparece como un orden superior, construido por medio de la reducción de la complejidad a través de la construcción de un sistema que, reduzca el problema a una cuestión de selección. Este enfoque posterior es el de la teoría cibernética de sistema.

Este proceso de producción de problemas, es con relación a la planificación misma, “un proceso de retroalimentación positiva, es decir, de reforzamiento de la divergencia.” 140

El mundo es abrumadoramente complejo para todo tipo de sistema real, ya sea que consista en unidades físicas o biológicas, de rocas, plantas o animales; sus posibilidades exceden a aquellas a las que puede responder. Un sistema se localiza a sí mismo en un entorno constituido selectivamente y se desintegrará en el caso de una separación entre el entorno y el mundo. Sin embargo, los seres humanos y sólo ellos son conscientes de la complejidad del mundo y, por lo tanto, de la posibilidad de seleccionar su entorno, lo cual formula cuestiones fundamentales de autoconservación.

Luego de la complejidad, la reducción

Así, el concepto de selección va unido inevitablemente al de complejidad, no puede haber complejidad sin reducción, pues, ésta delimita sus fronteras, las reduce o las disminuye. La selección permite la relación dentro del sistema en pos de la toma de decisión más adecuada para el sistema mismo. Por lo tanto, la relación entre complejidad y selección en la no es una descripción de estados. Implica ya el tiempo, y se realiza solamente mediante el tiempo y en el tiempo. El tiempo es lo que obliga a la selección en los sistemas complejos, pues si dispusiéramos de un tiempo infinito todo podría concordar con todo.

Visto así, el tiempo siempre simboliza que, si algo determinado sucede, otra cosa también sucede, de tal manera que ninguna operación aislada puede adquirir un pleno control sobre sus condiciones. Se podría decir que la selección es la dinámica de la complejidad. 141

No solamente la selección se relaciona con la complejidad, sino que ésta es posible en la medida en que el tiempo actúa como un proceso dinámico de interrelaciones

---

[140] La llamada entropía negativa o sintropía, de un sistema vivo, es la entropía que el sistema exporta para mantener su entropía baja; se encuentra en la intersección de la entropía y la vida. La neguentropía se puede definir como la tendencia natural de que un sistema se modifique según su estructura y se plasme en los niveles que poseen los subsistemas dentro del mismo.

[141] Rodríguez de Rivera, José, Epistemología de la complejidad, CEPADE. Universidad Politécnica de Madrid / Dpto. Ciencias Empresarial, Universidad de Alcalá de Henares, 2004

recíprocas. El tiempo es el devenir de sucesos de selecciones. “Si la relativa autonomía temporal de un sistema puede utilizar la dimensión del tiempo para solucionar mejor los propios problemas de la propia complejidad (a diferencia de los problemas en relación con el entorno) y, sobre todo, para aumentar la propia complejidad mediante la aplicación del tiempo. A esto lo llamaremos “temporalización de la complejidad”. La temporalización de la propia complejidad es la adaptación del sistema, a la irreversibilidad del tiempo… La temporalización de la complejidad conduce a un orden selectivo de la interrelación de los elementos, que tiene lugar en una sucesión temporal…La temporalización de la complejidad proviene, como ya hemos dicho, de la temporalización de los elementos del sistema. El sistema está formado por elementos inestables que duran sólo poco tiempo, o que ni siquiera tienen una duración propia, como, por ejemplo, las acciones, y que desaparecen ya en el momento de su aparición… En resumen, un sistema lo suficientemente estable consta de elementos inestables; debe su estabilidad a sí mismo y no a sus elementos; se construye a partir de un fundamento no “existente”, y justamente en este sentido es un sistema autopoiético.” 142

Como se puede apreciar, la complejidad permite la existencia del sistema, y permite, además, su comprensión y estudio. La complejidad es la posibilidad de la evolución y. en este sentido, la observación y la diferencia, permiten operacionalizar el proceso de reducción de la complejidad. Así, el sentido de la comunicación se da en la relación entre la complejidad y la contingencia que se encuentra en la selectividad impuesta por la primera y en el peligro de equivocación involucrado en la segunda. En efecto, la complejidad se refiere siempre a una posibilidad de las que puede actualizarse.

La contingencia, por su parte, remite al hecho de que las posibilidades experimentadas por el sistema son sólo posibilidades, y por lo tanto, podrían resultar diferentes a lo esperado. Las posibilidades se visibilizan, mediante la relación de contingencias, es decir, en la doble contingencia que se construye en la operacionalidad de la relación.

[142] Autopoietico – De denomina de esta manera la organización vital de un sistema orgánico mínimo. Es lo atinente a la vida esencial

Cómo operan los sistemas [143]

El sistema utiliza la paradoja para desenredar aquellas interpretaciones y observaciones que de otra forma no se pueden explicar o resolver. Es un mecanismo de auxilio que el sistema comunicacional utiliza. No es un elemento metafórico o lingüístico. Es un proceso operacional que permite explicar, las decisiones y las acciones que surgen y se dan, en las relaciones que se establecen en el sistema. En la complejidad subyace la paradoja. La paradoja gatilla y motiva una selección y en consecuencia, reducción e incremento de las relaciones que se establecen en la selección de esa misma relación.

La paradoja reduce la complejidad. "…, la complejidad solo podrá reducirse en tanto se dé una mayor complejidad. Sólo el aumento de complejidad puede llevar a una reducción de la complejidad"

La sobreabundancia de complejidad, el aumento de las posibilidades de relación de un sistema, posibilita la reducción de la misma, la paradoja permite en el aumento, la disminución y, a su vez, nuevamente la superabundancia de relaciones que autorreferencialmente vuelve a reducir la paradoja. La paradoja es la posibilidad de romper con la tautología, haciendo que los procesos autorreferentes puedan por sí mismo observar y observarse, preguntar y obtener respuesta, ahí donde la lógica deja de tener sentido.

La paradoja, por lo tanto, constituye la sinapsis que permite que, al momento de que el sistema niega la conexión, la conexión entre las relaciones del propio sistema se realiza: clausura y apertura. La comunicación produce la no comunicación en forma de paradoja; pero, al mismo tiempo es la paradoja la que posibilita que esta se comunique, es decir, permite la relación de los procesos al negar, esos mismo procesos de relación. La paradoja, es la herramienta que soluciona aquellos problemas que la racionalidad no puede solucionar.

---

[143] Robles, Fernando, "Sistema de interacción, doble contingencia y autopoiesis indexical" , Cinta de Moebio Nº 15, diciembre, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile, 2002

La paradoja, permite la creatividad e innovación, al dar solución a la entropía que presenta el sistema. No es que la paradoja sea en sí misma posibilidad creativa, pero, motiva e impulsa a que el sistema busque mediante la creatividad y la imaginación, una solución para resolver la disyuntiva que le presenta la propia paradoja. De allí, que la paradoja incita al sistema a crear nuevas posibilidades desde su propia negación de posibilidades.

La provocación producida por la paradoja al sistema, hace que ésta reaccione inconscientemente a ese estímulo provocado, resultando una respuesta que no estaba en los procesos racionales de la relación dentro del sistema, es decir, es una respuesta impensada, para las perturbaciones provocadas en el sistema. Son decisiones libres, sin presiones; pero con un alto grado de irracionalidad sistémica, que hace aumentar la complejidad de esta y al mismo tiempo, reducirla.

"La paradoja consiste en que las decisiones conscientes se deben tomar inconscientemente –por supuesto, mediante una elección libre y no bajo amenaza o presión, ni tampoco mediante el ofrecimiento de hechos falsos."

"En todos estos casos, la solución del problema toma forma de paradoja: los individuos, al tomar parte en la comunicación, se individualizan, y se desindividualizan; se uniforman y se ficcionalizan, para que la comunicación pueda proseguir en referencia a los individuos. Y todo esto sin que la operación comunicativa tenga que explicitar que cada individuo es un sistema único operativamente clausurado. La oferta diferenciada de los medios de masas, posibilita que la comunicación social conecte con una permanente referencia a los individuos, sin que se tenga que estar tomando en cuenta la especificidad de los otros sistemas de función"

La homogeneidad permite a la paradoja hacerse presente en la comunicación mediante la diferencia, la diferencia posibilita reintroducir la diferencia en lo diferenciado. "De esta forma la diferencia se vuelve al principio paradójica, se convierte en parte de una parte en sí misma. Pero precisamente este rodeo a través de la paradoja de la autorreferencia puede ser fructífero, porque crea un problema permanente para las operaciones del sistema que estimula de una u otra forma la búsqueda de soluciones."

Comprensión y aplicación de los conceptos anteriores, a un caso real

Ubiquémonos en el mundo, principalmente en los EE.UU., especialmente en Wall Street. Tiempo: últimos años del siglo XX. Lugar: Headquarters [144] de Motorola Mobile Phone Tools Inc. Co.

Motorola desde hacia varios años era el líder del mercado. Su equipo Star Tac, era la estrella de su portafolio y la nave insignia de la empresa. Su CEO George Myles Cordell Fisher, ingeniero de profesión, tomó las principales decisiones desde 1976 hasta el año 1993 y se consideraba artífice del éxito.

Luego, llegó a ser presidente de la Asociación Americana de Ingenieros, desde el año 2000 hasta el año 2004. Nació en 1940, en Georville, EE.UU.

En la década del 90, en el mundo y principalmente en los EE. UU. se quebró el paradigma de la telefonía celular y se produjo el cambio de la tecnología analógica a la digital. [145] Motorola que era el principal exponente de la tecnología analógica en celulares, se vio sorprendido y superado por su rival Nokia, que utilizaba la tecnología digital, que le arrebató sorpresivamente el primer puesto del mercado.

Entonces, la conducción estratégica, reaccionó y convocó a la empresa a redoblar esfuerzos, para recuperar el lugar perdido. Consecuentemente, aumentó las inversiones en tecnología analógica, lo cual causo el desplome de las acciones de la compañía en la bolsa, la pérdida definitiva de los lugares de privilegio en el favor del público y luego del despido del CEO, el fraccionamiento y venta de la compañía, que, probablemente, nunca recuperará el lugar que antes tenía en los mercados. **(Ver notas en páginas siguientes, para mayor información sobre este aspecto)**

Evidentemente, esto que ocurrió, en el momento de tomar las decisiones estratégicas, para el comando de Motorola, era un riesgo inmanente, entonces trataremos de analizarlo.

Utilizaremos el método de aislar los momentos, de la secuencia de gestación de las decisiones, para analizarlos, en forma contrafáctica. [146]El momento cero siempre es, por

---

[144] Headquarters: En español significa jefatura, sede o cuartel principal.

[145] Obdulio Durán, La Meta es Satisfacer, XI Congreso Internacional de Administración, Buenos Aires, 2011

[146] En lógica, más particularmente en lógica modal y en otras disciplinas (historia, lingüística, física, economía, cosmología etc.) se denomina contrafactual o contrafáctico a todo evento o a toda situación

definición, el statu quo anterior al quiebre de un paradigma. La suposición es, que el concepto es inmutable.

Así pensamos sobre la ley de gravedad o la reproducción de los seres vivos superiores, que comienza con el coito. Pero que ocurre en el espacio exterior con la ley de gravedad, o como comienza la reproducción de los seres vivos, concebidos en probeta.
En Motorola el paradigma era la tecnología analógica. Según el reporte de performance de la compañía, estaban en desarrollo más de 300 productos, con tecnología analógica, los cuales luego, fueron bruscamente abortados.

Nadie imaginaba que el ataque competitivo, sobrevendría por el cambio de la tecnología, de la cual Motorola era el líder indiscutido.

0) Sobreviene el golpe y Motorola se da por enterado, sólo cuando pierde el liderazgo del mercado.

1) La reacción es de libro. Su CEO admite el problema, ratifica la confianza en su gente, redobla la apuesta y aumenta la inversión, en tecnología analógica. Pero… ¿podía hacer otra cosa?

2) El plan podía descansar en varios vectores estratégicos, incompatibles entre sí. [147]
   a) Evidentemente recuperar la visión compartida, establecer el propósito y dar al grupo humano cursos de acción, es indudable, pero… el problema estaba en Wall Street y el CEO lo sabía perfectamente, entonces cuando le hablaba a la gente no le decía que no perderían puestos de trabajo, sino que le decía que no perderían rentabilidad. Esto no lo creían ni los empleados ni los inversores.

---

que no ha acontecido en el universo actualmente observable por la investigación humana pero que *pudiera* haber ocurrido (la situación o evento *fácticos* o fenoménicamente existentes son llamados por este motivo, algo ambiguamente, "actuales"). Se dice que el evento o la situación forman parte de un universo posible, mientras que el evento o situación actuales forman parte del universo fáctico o universo actual

[147] Basado en el informe de Economic Analysis Department as Technology Business; MIT, Ronald Huggan, Boston, 1997

b) Luego debería ocuparse de sus canales de ventas. A estos les hablaban de recuperar el primer lugar en ventas en el mercado, pero no les decían que harían en promociones, ni en mejoras de las condiciones, por precios y formas de pago. Evidentemente, los canales querían escuchar cosas diferentes de lo deseado por los inversores, que de todas maneras ya se habían comenzado a alejar de Motorola. Muchos distribuidores de la marca, estaban muy enojados, con Motorola, a quien hacían responsable del derrumbe del mundo que conocían y no entendían, que no dijeran lo que ellos esperaban. Los inversores al ver el descontento, de los canales, se asustaban y se desprendían de sus inversiones en Motorola.

c) Finalmente, se llega a la decisión crítica ¿tecnología analógica o digital?

   Si se desarrollaba el plan de cambiar a tecnología digital, en la cual Motorola estaba en pañales, debería convocar a inversores y luego de desarrollar los productos, lo que llevaría mucho tiempo, enfrentar al líder de la tecnología Nokia, quien, ahora contaba con el favor del público.

   Además de esto debería reconvertir todos sus recursos humanos, los cuales estaban formados, desarrollados y capacitados en tecnología analógica. Este plan era impracticable, porque precipitaba la empresa a la quiebra. [148]

d) Continuar con la tecnología analógica, era conformar las aspiraciones de la gente que. por otro lado, temía que con el cambio de tecnología, se produjera la pérdida de sus empleos. Además, a los inversores que no se resignaban a abandonar la empresa, por los bajos precios de las acciones, les daba la esperanza de que la empresa resurgiera y finalmente, esto permitía ganar el tiempo necesario, para copiar equipos con tecnología digital, y salir al mercado, a contratacar a Nokia, con precios más bajos.

   Esto significa abandonar el sueño de seguir siendo líder, pero adoptar una estrategia conservadora, que alejara el riesgo de una quiebra próxima.

[148] George Myles Cordell Fisher, Mis memorias, MIT Press, Boston, 2002

Como hemos podido comprender, las decisiones, eran muy conflictivas y como suele ocurrir en estos casos, el comando de la empresa ingresa en un estado de atonía estratégica. [149]

Así el comando no puede decidir, porque sus decisiones eventualmente posibles son contradictorias con intereses, que debe preservar, para mantener su poder.[150]

Trataremos, ahora de aplicar y relacionar, los momentos decisorios descriptos, a los conceptos teóricos antes explicados.

Teoría de la complejidad aplicada al caso Motorola

Antes hemos afirmado que la construcción del sistema consiste en la comprensión y reducción de la complejidad.

Para ello, siguiendo a los autores seleccionados, entendemos por complejidad al conjunto de elementos y su relación.

Entendemos que un conjunto de elementos es complejo, cuando debido a limitaciones inmanentes, de la capacidad de relación de los elementos, cada elemento ya no puede relacionarse en cada momento con cada uno de los otros elementos. [151]

Esto está claramente especificado en el momento 3a) cuando el CEO habla con la gente y le dice que no perderán rentabilidad, pero a la gente le interesa que le hablen de trabajo y los inversores, no creen porque no dicen que disminuirán los puestos de trabajo y entonces no advierten como recuperarán rentabilidad.

---

[149] Atonía 1) En psicología, falta de voluntad o energía para hacer cosas. Sinónimo: apatía. 2) En Medicina, falta de capacidad para contraerse ciertos tejidos orgánicos, especialmente los músculos. Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © 2007 Larousse Editorial, S.L.

[150] Obdulio Durán, En Busca de la Competitividad, Editorial Distal, Buenos Aires, 1999

[151] Ver página 4 del presente trabajo

También se explica en el momento 3 b y c) cuando el CEO habla con los canales y les dice que recuperaran las ventas, pero no les dice que incorporará la tecnología digital, que los canales saben, que es lo que el mercado solicita.

El momento 3 d) explica el difícil trance que atraviesa el comando, cuando debe hacer lo que no debe hacer, porque es lo único que puede hacer.

Pero la complejidad sistémica nos remite tanto a variables cuantitativas, tales como la cantidad de elementos y sus posibles relaciones, como a la diferenciación horizontal y vertical de un sistema y a los modelos y grados de interdependencia entre sus partes y sus entornos y en consecuencia, a establecer la existencia de un fenómeno relativo.[152]

Esta característica de la complejidad, conduce a la obligatoriedad de la selección, lo que a su vez nos remite a la contingencia. Esto rescata como adecuado el planteo del CEO cuando niega, trabaja con ficciones y estadísticas que se distancian del mundo, tal como es. [153]

Fischer, entonces, procedió a seleccionar un aspecto determinado y generó un plan de contingencia, obrando en consecuencia. Quizás se equivocó, pero actúo profesionalmente, con conocimiento de cómo se administra el riesgo inmanente.

Así, la complejidad justamente comienza a tener sentido cuando el sentido de los procesos, se resuelven en las reflexiones observacionales de las relaciones que se establecen en los sistemas.

Entonces el sistema se dinamiza para generar una acción que permita reducir la compleja telaraña de relaciones que surgen de la interacción comunicacional entre dos elementos del sistema y como esto se transmite, interpreta y acepta.

---

[152] Ver segundo párrafo de la página 5 del presente trabajo.

[153] Para comprender la afirmación se recomienda ver el segundo párrafo de la página 5 del presente trabajo

Esto es lo que dice la doctrina, sobre cómo actúa el ser humano, pero esto simplemente es engañarse de una manera muy sofisticada, en mi opinión, puesto que pese a que los expertos dicen que es, como actúan los miembros de los comandos, no significa que actuar así sea lo correcto.

Debemos diferenciar dos cuestiones: a) como deciden los comandos, que es interés de los inversores y b) como se evalúan a los comandos, que es interés de los analistas económicos.

El primero es el jugador en el campo de juego y los segundos son los aficionados en la tribuna. Son distintos roles y distintas funciones.

El riesgo consiste, en la realidad, en que el comando no disponga de estrategias adecuadas o admisibles y tenga que optar por rumbos que jamás aceptarían los inversores y el mismo comando, si dispusiera de otras posibilidades.

Esta situación se denomina zugzwang.[154]

Es una situación habitual en el ajedrez, cuando compiten dos maestros, o sea jugadores con alto nivel de conocimiento, alto nivel de destreza y alto entrenamiento.

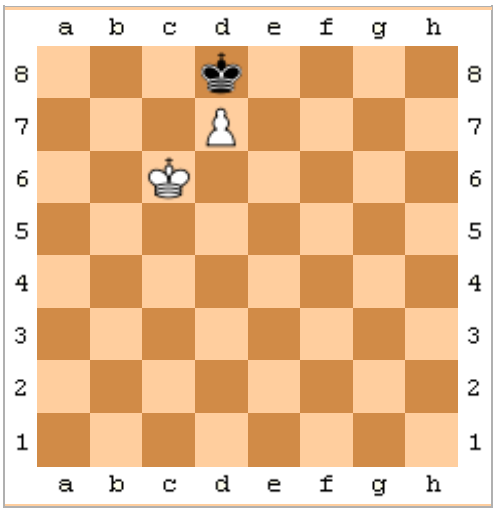
En los juegos de alta competencia, el objetivo estratégico, siempre es dejar al contendiente en situación de zugzwang.

Cuando esto ocurre, normalmente el obligado, al comprender la situación abandona, y muchas veces los aficionados, no comprenden porque el jugador resigna su posición, si no se ven aspectos comprometidos.

[154] Zugzwang, literalmente en alemán "obligación de mover", pronunciado [tsu : ktsvaŋ], es una posición de ajedrez, Se dice cuando un jugador está en zugzwang (del alemán *Zug*, la jugada, se refiere a hacer un movimiento de una pieza en el ajedrez), y *Zwang*, (coacción, obligatoriedad) si cualquier movimiento implica la obligación de realizar una jugada que provoca empeorar su situación, y de forma particular perder la partida.

El jugador, hábil, posee la capacidad de anticipación, lo cual le permite ver el futuro, antes que este se presente.

El riesgo inmanente en el ajedrez



- ✓ Riesgo para el jugador negro, si le toca el turno (Pierde la partida)

En la situación descrita del diagrama si juegan negras éstas están en zugzwang ya que sólo puede hacer Re7 que continua con Rc7 e, independientemente lo que juegue el negro, el blanco corona su peón con Dama, perdiendo así el negro.

- ✓ Riesgo para el jugador blanco, si le toca el turno (No puede ganar)

Si el turno es del blanco también se produce zugzwang ya que si realiza Rd6 es tablas por ahogado y si realiza otra jugada pierde el peón dando lugar a tablas

Como se nota, el riesgo, es haber llegado a esta posición, la cual es fruto de muchas jugadas anteriores, que la posibilitaron, tanto para uno como para el otro jugador.

El riesgo inmanente en las empresas

Los comandos habitualmente viven experiencias, dentro de circunstancias que se presentan en los ambientes o contextos, en los que operan las empresas, en el marco de alianzas de intereses que permiten que el comando detente el poder necesario para

llevar a cabo su tarea y en participación de una coyuntura socio económica, que determina las condiciones actuales de competitividad de la empresa. [155]

Esto determina un escenario, siempre cambiante, que genera condiciones difíciles de toma de decisiones, frente a problemas, no bien o mal, estructurados.

La inseguridad provoca que, en la Teoría de la Decisión, no es posible tomar decisiones óptimas o susceptibles luego, de ser analizados, cambiando la coyuntura, en la fueron adoptadas.

La Teoría de la Decisión ha sido formulada por el Prfsor. H. Simon. Se reconoce a este norteamericano, nacido en Milwaukee en 1916, que recibió el Premio Nobel en Economía – 1978 - por su saber enciclopédico. Un recorrido por los aportes de Simon nos evoca a figuras como Leonardo Da Vinci o Max Weber, que abarcaron brillantemente diversas disciplinas. Sus contribuciones más importantes se sitúan en los ámbitos de la economía, la política, la administración pública, la administración de empresas, la psicología, la matemática aplicada, la estadística y la inteligencia artificial.

Como decía la comunicación de prensa del otorgamiento del Premio Nobel, "en todas las áreas que investigó, Simon tuvo algo importante que decir". Herbert A. Simon piensa que la hipótesis económica de la maximización no es realista. Los agentes, sostiene Simon, satisfacen sus necesidades en lugar de maximizarlas. Lo hacen en un ámbito acotado, en el que se mueven con una "racionalidad limitada", debido a una disponibilidad de conocimiento también limitada, tanto por defecto en el saber del agente como por incertidumbre propia de la materia conocida. Por eso, a Simon le interesa, sobre todo, que la economía ayude a entender los fenómenos económicos en lugar de predecirlos. [156]

Pero, en el ámbito de los negocios, no importa tanto como fueron tomadas las decisiones, o como fueron evaluadas, sino cuales deberían ser las decisiones mejores, que debían haberse tomado.

---

[155] Henry Mintzberg, El Proceso Estratégico, Mc Graw Hill, Barcelona, 2005

[156] El autor no ha incluido la presente parte como nota al pie, en reconocimiento y en homenaje a la valía científica del Pfsor. Herbert A. Simon.

Esto es tal como se hace en ajedrez, al analizar una partida ya jugada. No importa la presión que soportó el jugador, no importa porque tomó la decisión, sino que únicamente importa cuál era la mejor jugada disponible, en cada ocasión de decisión.
Esto ha sido analizado por la moderna teoría, sobre cómo deben ser conducidas las empresas, conocida como la Hipótesis del Éxito Estratégico.[157]
En esta teoría, se pone especial énfasis en la calidad de las decisiones, de una manera particular, en cuál es la capacidad intelectual del decididor.

Hipótesis del éxito estratégico [158]

El diagnóstico estratégico es un enfoque sistémico para determinar los cambios que deben realizarse en la estrategia de una empresa y en su capacidad interna para asegurar el éxito de la empresa en su ambiente futuro.
La hipótesis del éxito estratégico declara que el potencial de rendimiento de una empresa es óptimo cuando se cumplen las tres condiciones siguientes:

1) La acometividad del comportamiento estratégico de la empresa concuerda con la turbulencia del entorno.
2) La respuesta de la capacidad de la empresa está de acuerdo con la acometividad de su estrategia.
3) Los componentes de la capacidad de la empresa deben apoyarse mutuamente.

---

[157] Igor H Ansoff, La Dirección Estratégica en la Práctica Empresaria, Editorial Addison Wesley Iberoamericana, Delaware, EE.UU., 1997 Ver La hipótesis del éxito. El Pfsor. Igor H. Ansoff se ha desempeñado como docente en la United States International Universiy, San Diego, California, en la cual ha desarrollado su hipótesis de éxito estratégico especulativo. En los finales del siglo XX se llevaron a cabo siete estudios de investigación, en diferentes industrias y países, que validaron empíricamente la hipótesis del éxito estratégico. (Ver al respecto en USIU San Diego, California – Exposiciones doctorales: Ver Salamech, 1987, H. Sullivan 1987, Hatziantonioy, 1986, Chabane, 1987, H. Lewis, 1989, H. Jaja, 1989) Los pilares de esta teoría son el concepto de apertura, la resistencia al cambio y la planificación para ambientes imprevisibles.

[158] Igor H. Ansoff, La Dirección Estratégica en la Práctica Empresaria, Addison Wesley Iberoramericana, Delaware, EE.UU., 1997

Concepto de turbulencia del entorno

El análisis del futuro y la consecuente adaptación de la estrategia depende de la turbulencia del entorno (TE). La TE es una medida combinada de capacidad de cambio y facilidad para predecir el ambiente de la empresa; se puede describir por medio de cuatro características:

Turbulencia del entorno: composición:

1) Capacidad de cambio
    a) Complejidad del ambiente de la empresa
    b) Conocimiento, novedad relativa de los retos continuos empresa/mercado
2) Facilidad de predicción
    a) 3-Rapidez de cambio. Cociente entre velocidad con que evolucionan los restos del entorno sobre velocidad de respuesta de la empresa
    b) 4-Percepción del futuro. Evalúa la suficiencia y puntualidad de la información sobre el futuro

Teorema del éxito[159]

Consiste en la sistemática de aplicación de la teoría

1) Para obtener un rendimiento potencial óptimo, la acometividad [160] de la estrategia debe concordar con la turbulencia del entorno.
2) Para asegurar, lo mencionado en el primer punto, la apertura de la capacidad gerencial debe coincidir con la acometividad de la estrategia. Se entiende por apertura el grado de discontinuidad de los cambios ambientales que la gerencia está preparada para percibir, aceptar y procesar.

---

[159] Obdulio Durán, En busca de la competitividad, Editorial Distal, 1999. Ver Capítulo Análisis de Escenarios, página N° 175. Lo consignado está basado en la Teoría de Igor H. Ansoff, La Hipótesis del Éxito, antes citada.

[160] Se entiende por acometividad el grado de discontinuidad con que se producen generaciones de productos, tecnologías y conceptos de marketing con éxito.

3) Para asegurar la efectividad óptima de la nueva capacidad, los componentes de esta deben apoyarse entre sí. Se entiende por componentes a las habilidades de la empresa, la cultura, su estructura de poder y sus sistemas de información.
4) La resistencia al cambio de la estrategia, es proporcional a la diferencia entre los perfiles de capacidad nuevos e históricos.
5) Para asegurar una transición óptima a la nueva capacidad, el proceso debe dirigirse de tal manera que pronostique, minimice y controle la resistencia.
6) Si un cambio en la acometividad, no es acompañado de un cambio en la capacidad, existirá una tendencia hacia la eliminación del cambio, cuya fuera será proporcional a la diferencia de poder.
7) Para asegurar un nuevo comportamiento estable, los componentes de la capacidad deben concordar entre si y con la nueva estrategia.

Aplicación de los conceptos de la "Hipótesis del Éxito" al caso Motorola

Ubiquémonos en el mundo, principalmente en los EE.UU., especialmente en Wall Street. Tiempo: últimos años del siglo XX. Lugar; Headquarters [161] de Motorola Mobile Phone Tools Inc. Co. Tiempo del análisis: 5/10 años antes del análisis anterior (Cuando aplicamos al caso Motorola la Teoría de la Complejidad).

Hemos acordado que la decisión del CEO es profesional, desde el punto que responde a los principios de la teoría de la complejidad, pero no es satisfactoria, porque desencadena la pérdida de valor de la compañía.

También acordamos que era lo única decisión posible en esas circunstancias, por lo tanto advertimos que la compañía estaba zugzwang. -

¿La pregunta es, qué decisión debía haber tomado el CEO?

[161] Headquarters; En español significa jefatura, sede o cuartel principal.

La respuesta es: era la única posible.

¿Ya sabemos la respuesta, por lo tanto, la pregunta debe ser, cuándo debía tomar una decisión proactiva, el CEO?

La respuesta es: antes de estar zugzwang.

Pero, como nunca se sabe cuándo se comienza a caminar hacia el precipicio, hasta que no se llega al mismo, la respuesta no está en el tiempo, sino en el qué.

¿Qué debía conocer el CEO, para no estar zugzwang?

Simplemente la Teoría del Éxito Estratégico.

Veamos cómo es esto, recordando los momentos de decisión, antes determinados y analicemos como cambiaría el curso de los acontecimientos, si el CEO se hubiera comportado, tal como aconseja la teoría propuesta.

Ubiquémonos en el momento 0, que por definición es el statu quo, preliminar a la turbulencia del entorno.

En este momento, todavía no se hace visible ni observable la crisis que enfrentará la empresa. Actuar ahora, es obrar con anticipación, en forma proactiva.

El momento cero siempre es por definición el statu quo anterior al quiebre de un paradigma. La suposición es que el concepto es inmutable. Así pensamos sobre la ley de gravedad o la reproducción de los seres vivos superiores que comienza con el coito. ¿Pero qué ocurre en el espacio exterior con la ley de gravedad, o como comienza la reproducción de los seres vivos concebidos en probeta?

”En Motorola el paradigma era la tecnología analógica. Según el reporte de performance de la compañía, estaban en desarrollo más de 300 productos, con tecnología analógica, los cuales luego, fueron bruscamente abortados.

Nadie imaginaba que el ataque sobrevendría por el lado de la tecnología, en la cual se suponía que Motorola era el líder indiscutido”.

Ahora recordemos el punto 2 del Teorema del Éxito, antes descripto.

“Para asegurar, lo mencionado en el primer punto, la apertura de la capacidad gerencial debe coincidir con la acometividad de la estrategia. Se entiende por apertura el grado de discontinuidad de los cambios ambientales que la gerencia está preparada para percibir, aceptar y procesar.”

La dirección debería haber investigado el mercado y la tecnología, sin dejarse arrastrar por el paradigma “Somos los líderes”, de manera exhaustiva.

Así hubieran podido prever los cambios.

Sabemos que los cambios, sobrevinieron y arrastraron a Motorola.

Si la acometividad de Motorola consistía en ser el líder, debería conocer que los cambios estaban próximos y ser el pionero, es decir, ser quien los propusiera y no la victima de los mismos.

Recordemos el concepto de Turbulencia del Entorno, que ya hemos visto.
Turbulencia del entorno: composición

1) Capacidad de cambio
    a) Complejidad del ambiente de la empresa
    b) Conocimiento, novedad relativa de los retos continuos empresa/mercado

2) Facilidad de predicción
    c) Rapidez de cambio. Cociente entre velocidad con que evolucionan los restos del entorno sobre velocidad de respuesta de la empresa
    d) Percepción del futuro. Evalúa la suficiencia y puntualidad de la información sobre el futuro

No es cierto que la turbulencia haya sido muy alta, la realidad es que a Motorola le faltó Rapidez de Cambio (porque se enteró tarde) y Percepción del Futuro (Porque prefirió imaginarlo, a investigarlo)

El fallo estuvo en la imprevisión, puesto que en un mercado donde la empresa es líder, no puede salir al mercado un competidor, sorprendiendo con una tecnología que quiebre paradigmas, máxime cuando se descubre luego, que la anterior deja de ser competitiva, por costo y prestaciones.

Otro aspecto importante, que ha dejado descuidado o inadvertido, Motorola, es la puesta en común en Europa de los diferentes estándares nacionales, lo cual posibilitó la economía de escala, para operar con un cambio de tecnología radical.

Esto indica que, a la falta de investigación tecnológica, con la consecuente falencia en el área de I &D, se ha unido una grave falencia, en el proceso de relevamiento de mercado.[162]

Entonces, diríamos que la falla estuvo en la apertura, es decir que el comando estratégico de la compañía no ha estado en condiciones de percibir, aceptar y procesar, los cambios del mercado.

¿Pero termina allí el proceso? Probablemente no, pero desde el punto de vista sistémico si, porque si bien el desarrollo de Nokia, ha demorado un tiempo más o menos prolongado, en realidad Nokia, tuvo todo el tiempo necesario, porque Motorola estaba ciega. ¡No podía ver el camión! [163]

---

[162] Basado en el informe de Economic Analysis Department as Technology Business; MIT, Ronald Huggan, Boston, 1997

[163] Ver al respecto Obdulio Durán, La meta es satisfacer, X Congreso Internacional de Administración. Con esta frase ¿Por qué no vemos el camión? El autor simboliza la miopía estratégica, que afecta a las compañías que cegadas por los paradigmas de sus propias estrategias, no ven las señales de las de sus adversarios.

Motorola estaba tan preocupada por admirarse y explicar a los demás, porque era el líder, que no tenía tiempo para advertir que el mercado estaba cambiando y que el cambio era de tal magnitud, que provocaría un colapso total en la empresa.

Conclusiones

1) **Como conjurar el riesgo inmanente**

El riesgo inmanente de Motorola, estuvo en la decisión de no reflexionar. Lo grave es que estas decisiones, nunca se toman, ni siquiera cuando se ejercen.

El carácter grave, para estas decisiones, es que no figuran en el orden del día, nadie es responsable de haberlas tomado y ni siquiera se piensa que la responsabilidad consiste en haber tomado una decisión, por omisión, que aparenta ser invisible e inexistente.

Otro aspecto importante de este tipo de decisiones, es que son de tracto continuo.[164]

Esto quiere decir que, cuando se toman, nunca se sabe cuál es el momento y continúan ejerciendo sus efectos en forma permanente, porque la decisión se sigue tomando (por acción u omisión) y repitiendo día tras día.

Existe un presupuesto indispensable, como único antídoto.

El ejecutivo reflexivo, en forma constante revisa sus paradigmas, consulta con sus asesores, se rodea de equipos de alta performance y analiza en forma continua el mercado, evaluando en forma constante, que pasaría si arroja la fórmula de éxito de la empresa, por sobre el hombro. [165]

---

[164] Obligaciones de tracto sucesivo o continuo: suponen para el deudor una actividad continua, o continuada con carácter periódico. Por ejemplo, pagar el precio por la compra de un coche es obligación de tracto único, ya que una vez pagado el deudor queda libre de su obligación; pagar la renta en un arrendamiento es una obligación de tracto sucesivo, que implica un cumplimiento periódico; realizar la prestación laboral como consecuencia de un contrato de trabajo es satisfacer una obligación de tracto sucesivo de forma continua.

[165] Robert J. Dolan, La esencia del marketing, Volumen I, Editorial Norma, Barcelona, 1995

2) **Los equipos de alta performance**

Este es uno de los mejores antídotos, para la previsión del riesgo inmanente.

En los equipos de alta performance, todo se discute, no existen temas sobre los que no se puede hablar y los paradigmas, supuestos o modelos mentales, deben ser fundamentados y validados en forma continua, porque en forma continua se tratan de refutar, por cualquiera, puesto que en los EAP [166] no hay jerarquías.

Estos equipos para poder cumplir con lo que se espera de ellos, deben mantener 3 dimensiones básicas:

- ✓ Primera está la necesidad de pensar agudamente sobre problemas complejos, para poder explotar el potencial de muchas mentes, para ser más inteligentes que una mente sola. Esto no es una condición fácil de mantener en una empresa, por la cual los equipos deben de renovar sus miembros de una manera equilibrada, constante y sin conflictos. Los equipos deben ser amigables con los nuevos integrantes y facilitarles la integración.
- ✓ Segunda está la necesidad de una acción innovadora y coordinada. Los equipos destacados, desarrollan una clase de relación, un ímpetu operativo, donde cada miembro permanece consciente de los demás miembros, confía en ellos y actúa de manera que complementa los actos de los demás. [167]
- ✓ Tercera está la necesidad de que los miembros del equipo actúen en otros equipos, para lograr autonomía de los demás en su proceso de pensamiento y aprendizaje porque el aprendizaje en equipo, aunque supone aptitudes y conocimientos individuales, es una disciplina colectiva, pero se deben entrenar los miembros en pensar distinto, para evitar el pensamiento único. [168]

---

[166] EAP – Acrónimo utilizado por el autor para denominar a los Equipos de Alta Performance – HPT, High Performance Team – Ver Como Crear Valor de Obdulio Durán, Editorial El Escriba, Buenos Aires, 2006

[167] Peter Senge, La Quinta Disciplina, Gránica, Barcelona, 1992

[168] Denominado Group Thinking, en el original, esta técnica se recomienda en Mas allá de la física: encuentros y conversaciones, Werner Heisenberg. El autor es el formulador del principio de la indeterminación.

Es muy importante, que los equipos se adiestren y entrenen, en la práctica de combinar diálogos con discusiones fundamentadas.

El diálogo es una apertura al flujo de una inteligencia más amplia, mientras que la discusión es mantener cada uno un equilibrio mesurado entre la persuasión del otro, con los fundamentos de la idea propia, con la indagación al otro, para conocer sus fundamentos opuestos.

Normalmente, de la discusión entre dos ideas brillantes, nace la confusión de una tercera superadora. [169]

En realidad, una conducta proactiva de previsión de riesgos, constituye una fuente de preservación de las ventajas competitivas y es la ventaja competitiva esencial.

3) **¿Qué es una ventaja competitiva?**

En los libros de estrategia se encuentran numerosas definiciones.

Porter la define como el desempeño de las actividades estratégicas de una organización en mejor forma que sus competidores. [170]

Significa que una empresa desempeña sus actividades en mejor forma que sus competidores, Se refiere a la cadena de valor. Pues entonces, no depende sólo de las actividades que realice, sino de cómo sea el ajuste y complementariedad entre las distintas actividades realizadas por la empresa y esto Motorola lo realizaba bien, hasta que explotó el mundo.

Christensen y Fahey, relacionan el concepto de ventaja competitiva con la capacidad de una empresa de distinguirse de sus competidores a los ojos de los consumidores. Estos autores cambian el foco desde dentro de la empresa hasta el afuera y lo ubican en su relación con los consumidores. Pero Motorola tenía una excelente relación – era el líder - hasta que explotó el mundo. [171]

---

[169] David Bohm, The Special Theory of Relativity, W.A. Benjamin Press, New York, 1965

[170] Michael Porter, What is estrategy?, Mc Graw Hill, New York, 1996

[171] Christensen K & I. Fahey, Building distinctive competencies advantage; Planning Management, Boston, Febrero 1984

La definición de ventaja competitiva que entregan Besanko, Dranove y Stanley, dice que ésta existe cuando una empresa obtiene un retorno superior al promedio de su industria.[172]

No parece muy adecuada, al mundo moderno, considerando que las empresas, incluso en una misma industria, enfrentan distintos niveles de riesgos y de trade off.[173]

En un trabajo anterior, el autor, ha establecido otra definición de ventaja competitiva, analizando, además de otros, el caso de Canon versus XeroX, donde la pequeña empresa logra derrotar al gigante, luego de descubrir en la fórmula de éxito de Xerox, las debilidades que bien aprovechadas, le permitieron a Canon, conquistar el mercado de EE.UU. primero y el del mundo después. [174]

En este trabajo, al fijar el proceso de establecimiento del propósito estratégico se establece como ventaja competitiva esencial, la velocidad para establecer e incorporar ventajas competitivas, en forma sostenible y sustentable.

"La competitividad depende de la conducta en las empresas. Requiere contar con ventajas competitivas, pero también de un preciso proceso de conversión de recursos en productos y de un aceitado proceso de conversión de productos en beneficios, de los clientes, pero también requiere de conducta en las empresas, que asegure la sustentabilidad de este proceso en el largo plazo.[175]

En esto falló Motorola, en mi opinión. –

4) **Cambiar el paradigma**

[172] A. Besanko, D. Dranove, M. Shanley & D. Shaeffer, Economics of Estrategy, MIT, Boston, 2005

[173] Trade off, en inglés significa el intercambio entre el corto y largo plazo o sea entre la operación y el plan.

[174] Obdulio Durán, En busca de la Competitividad, Editorial Distal, Buenos Aires, 1999 Ver Competitividad Sustentable, El Caso Canon.

[175] Idem. Antes citado.

No obstante, todo lo anterior. Debemos reconocer que los seres humanos, por lo menos en Occidente, hacemos la mayoría de las cosas y tomamos la mayoría de las decisiones que tomamos, en forma inconsciente.[176]

De esta manera, se entrenan los pilotos de avión y probablemente, sea la manera como ganan eficacia y seguridad, los conductores profesionales de automotores.

Pero, los directivos de empresa, a contrario de lo que dicen, muchos libros de autoayuda, no deben ser rápidos en decidir, no deben ser buenos polemistas, ni deben ser gente de acción, sino que por el contrario su actitud recomendable es ser buenos en escuchar y mantener un estado de reflexión, prácticamente continuo.

Este estado de reflexión, los llevará en forma inevitable, a dudar de lo que creen, no por supuesto de sus principios, ni de sus valores, sino de aquello que habitualmente, en las empresas no se discute, porque es obvio.

¿Por qué Motorola no usaba tecnología digital?

¿Por qué Xerox no vendía sus equipos?

¿Por qué la informática antes de Bill Gates, era compleja y sólo para expertos?

La respuesta siempre fue, que porque siempre había sido así y que esto era obvio. Hasta que surgieron Nokia, Canon y Microsoft, quienes cambiaron los mercados y establecieron nuevos paradigmas. [177]

Y esto fue posible, simplemente porque alguien se atrevió a pensar, en forma distinta a lo que los paradigmas "obligaban".[178]

---

[176] Claude M. Steele, A threat in the air: How stereotypesshape intelectual identity and performance, American Psychologist, New York, 1997

[177] Obdulio Durán, La meta es satisfacer, IX Congreso Internacional de Administración, Buenos Aires, 2009

[178] Richard E. Boyatzis, A model for Effective performance, Jhon Wiley & Sons, New York, 1982.

“Los directivos deben, siempre estar preparados para echar por encima de su hombro, la fórmula de éxito de la empresa, siempre preparados para empezar de nuevo y siempre preparados para soñar”

El Riesgo Inmanente

Abstract

El autor confiesa que ese trabajo es consecuencia de otro anterior, pero los mismos pueden ser leídos por separado, puesto que son autónomos.

Como presupuesto no querido se aborda inicialmente la Teoría de la Complejidad, diferenciando con claridad, los enfoques sobre el tema de Morín y Luhmann, predominando en el desarrollo el de este último autor, que es el preferido de la doctrina en management.

Luego de revisar los conceptos básicos de la teoría, se aplican los mismos a las decisiones, en forma somera y útil, de manera de no confundir a los lectores.

Se explican cómo funcionan los sistemas, dado que en el relato de alguien comprometido con la escuela, no puede dejar de reconocerse el aspecto sistémico de los conjuntos multivariados, que provocan las circunstancias, que componen las coyunturas, en las cuales las decisiones deben ser abordadas.

Una vez que se cuenta con todas las herramientas en el maletín, el autor asegura la comprensión, aplicando los conceptos a un caso real.

Para este efecto, se utiliza el caso Motorola, que por lo reciente y lo conocido, asegura el interés de los lectores. Es un caso, que el autor conoce, puesto que ha basado en el mismo, parte de un trabajo anterior, expuesto en un congreso internacional.

Se utiliza cabalmente una metodología sofisticada, de la investigación histórica, cual es el método de aislar los momentos de las tomas de decisiones críticas, para explicar las circunstancias que vivieron los decididores.

Finalmente, se aplica en forma clara y comprensible la Teoría de la Complejidad, al caso Motorola y se demuestra objetivamente, que las decisiones tomadas, eran de tipo único.

A partir de este, momento el trabajo toma fuerza nuevamente y desemboca en el tema del Riesgo Inmanente en las Empresas, acometiendo una breve descripción de la Teoría de la Decisión, de H. Simon.

Frente a la falta de solución a los problemas del decididor en las empresas, se ofrece como alternativa de solución la Hipótesis del Éxito Estratégico y sus conceptos anexos La Turbulencia del Entorno y el Teorema del Éxito Estratégico.

En forma diacrónica, se aplican los conceptos, al caso Motorola y se demuestra cómo se debe mantener una actitud proactiva, como única manera de prevenir los riesgos inmanentes.

Como colofón se advierte, que el proceso desemboca en la necesidad de contar con equipos de alta performance y de mantener vigencia un caudal estable de generación de ventajas competitivas.

Finalmente, se destaca algo que parece una verdad de perogrullo, como es que los directivos, deben mantener intacta la capacidad de dudar y de buscar caminos, las cuales son virtudes que les han permitido llegar a donde se encuentran, pero los seres humanos, al llegar a una meta, se asustan por el miedo de perder, lo obtenido y se aferran a las cosas, por el sentido de poseer la cosa y no por el valor que la cosa posee.

Bibliografía y notas al pie

Inmanente (adjetivo) Que es esencial y permanente en un ser o en una cosa o que no se puede separar de ella, por formar parte de su naturaleza y no depender de algo externo. Ejemplo: no creo que la maldad sea inmanente al ser humano. Sinónimo: inherente. Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © 2007 Larousse Editorial, S.L.

[2] La gestión de riesgos, está en crisis, Obdulio Durán, XI Congreso Internacional de Administración, Buenos Aires, 2011, Consejo de Profesionales en Ciencias Económicas de CABA, Argentina

[3] Esta parte del trabajo, no es de propia elaboración, sino una recopilación, producto de una investigación bibliográfica, sobre el tema efectuada, sobre varios autores, señalados.

[4] Izuzquiza, Ignacio, Introducción al texto de Niklas Luhmann; *Sociedad y sistema. La ambición de la teoría*, Ed. Paidós, Buenos Aires, 1990

[5] Edgar Morin es un filósofo y sociólogo francés de origen judeo-español (sefardí). Nacido en París el 8 de julio de 1921, su nombre de nacimiento es Edgar Nahum. Su principal obra es El paradigma perdido: la naturaleza del hombre, 1971.

[6] Rodríguez, Darío y Arnold, Marcelo, *Sociedad y teoría de sistemas*, Editorial Universitaria, Santiago de Chile, 1999

[7] La neguentropía o negantropía, también llamada entropía negativa o sintropía, de un sistema vivo, es la entropía que el sistema exporta para mantener su entropía baja; se encuentra en la intersección de la entropía y la vida. La neguentropía se puede definir como la tendencia natural de que un sistema se modifique según su estructura y se plasme en los niveles que poseen los subsistemas dentro del mismo. Por ejemplo: las plantas y su fruto, ya que dependen los dos para lograr el método de neguentropía.

[8] La llamada entropía negativa o sintropía, de un sistema vivo, es la entropía que el sistema exporta para mantener su entropía baja; se encuentra en la intersección de la entropía y la vida. La neguentropía se puede definir como la tendencia natural de que un sistema se modifique según su estructura y se plasme en los niveles que poseen los subsistemas dentro del mismo.

[9] Rodríguez de Rivera, José, Epistemología de la complejidad, CEPADE. Universidad Politécnica de Madrid / Dpto. Ciencias Empresarial, Universidad de Alcalá de Henares, 2004

[10] Autopoietico – De denomina de esta manera la organización vital de un sistema orgánico mínimo. Es lo atinente a la vida esencial

[11] Robles, Fernando, "Sistema de interacción, doble contingencia y autopoiesis indexical" , Cinta de Moebio Nº 15, diciembre, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile, 2002

[12] Headquarters: En español significa jefatura, sede o cuartel principal.

[13] Obdulio Durán, La Meta es Satisfacer, XI Congreso Internacional de Administración, Buenos Aires, 2011

[14] En lógica, más particularmente en lógica modal y en otras disciplinas (historia, lingüística, física, economía, cosmología etc.) se denomina contrafactual o contrafáctico a todo evento o a toda situación que no ha acontecido en el universo actualmente observable por la investigación humana pero que *pudiera* haber ocurrido (la situación o evento *fácticos* o fenoménicamente existentes son llamados por

este motivo, algo ambiguamente, "actuales"). Se dice que el evento o la situación forman parte de un universo posible, mientras que el evento o situación actuales forman parte del universo fáctico o universo actual

[15] Basado en el informe de Economic Analysis Department as Technology Business; MIT, Ronald Huggan, Boston, 1997

[16] George Myles Cordell Fisher, Mis memorias, MIT Press, Boston, 2002

[17] Atonía 1) En psicología, falta de voluntad o energía para hacer cosas. Sinónimo: apatía. 2) En Medicina, falta de capacidad para contraerse ciertos tejidos orgánicos, especialmente los músculos. Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © 2007 Larousse Editorial, S.L.

[18] Obdulio Durán, En Busca de la Competitividad, Editorial Distal, Buenos Aires, 1999

[19] Ver página 4 del presente trabajo

[20] Ver segundo párrafo de la página 5 del presente trabajo.

[21] Para comprender la afirmación se recomienda ver el segundo párrafo de la página 5 del presente trabajo

[22] Zugzwang, literalmente en alemán "obligación de mover", pronunciado [tsu ː ktsvaŋ], es una posición de ajedrez, Se dice cuando un jugador está en zugzwang (del alemán *Zug*, la jugada, se refiere a hacer un movimiento de una pieza en el ajedrez), y *Zwang*, (coacción, obligatoriedad) si cualquier movimiento implica la obligación de realizar una jugada que provoca empeorar su situación, y de forma particular perder la partida.

[23] Henry Mintzberg, El Proceso Estratégico, Mc Graw Hill, Barcelona, 2005

[24] El autor no ha incluido la presente parte como nota al pie, en reconocimiento y en homenaje a la valía científica del Pfsor. Herbert A. Simon.

[25] Igor H Ansoff, La Dirección Estratégica en la Práctica Empresaria, Editorial Addison Wesley Iberoamericana, Delaware, EE.UU., 1997 Ver La hipótesis del éxito. El Pfsor. Igor H. Ansoff se ha desempeñado como docente en la United States International Universiy, San Diego, California, en la cual ha desarrollado su hipótesis de éxito estratégico especulativo. En los finales del siglo XX se llevaron a cabo siete estudios de investigación, en diferentes industrias y países, que validaron empíricamente la hipótesis del éxito estratégico. (Ver al respecto en USIU San Diego, California – Exposiciones doctorales: Ver Salamech, 1987, H. Sullivan 1987, Hatziantonioy, 1986, Chabane, 1987, H. Lewis, 1989, H. Jaja, 1989) Los pilares de esta teoría son el concepto de apertura, la resistencia al cambio y la planificación para ambientes imprevisibles.

[26] Igor H. Ansoff, La Dirección Estratégica en la Práctica Empresaria, Addison Wesley Iberoramericana, Delaware, EE.UU., 1997

[27] Obdulio Durán, En busca de la competitividad, Editorial Distal, 1999. Ver Capítulo Análisis de Escenarios, página N° 175. Lo consignado está basado en la Teoría de Igor H. Ansoff, La Hipótesis del Éxito, antes citada.

[28] Se entiende por acometividad el grado de discontinuidad con que se producen generaciones de productos, tecnologías y conceptos de marketing con éxito.

[29] Headquarters; En español significa jefatura, sede o cuartel principal.

[30] Ver al respecto Obdulio Durán, La meta es satisfacer, IX Congreso Internacional de Administración. Con esta frase ¿Por qué no vemos el camión? El autor simboliza la miopía estratégica, que afecta a las compañías que, cegadas por los paradigmas de sus propias estrategias, no ven las señales de las de sus adversarios.

[31]Obligaciones de tracto sucesivo o continuo: suponen para el deudor una actividad continua, o continuada con carácter periódico. Por ejemplo, pagar el precio por la compra de un coche es obligación de tracto único, ya que una vez pagado el deudor queda libre de su obligación; pagar la renta en un arrendamiento es una obligación de tracto sucesivo, que implica un cumplimiento periódico; realizar la prestación laboral como consecuencia de un contrato de trabajo es satisfacer una obligación de tracto sucesivo de forma continua.

[32] Robert J. Dolan, La esencia del marketing, Volumen I, Editorial Norma, Barcelona, 1995

[33] EAP – Acrónimo utilizado por el autor para denominar a los Equipos de Alta Performance – HPT, High Performance Team – Ver Como Crear Valor de Obdulio Durán, Editorial El Escriba, Buenos Aires, 2006

[34] Peter Senge, La Quinta Disciplina, Gránica, Barcelona, 1992

[35] Denominado Group Thinking, en el original, esta técnica se recomienda en Mas allá de la física: encuentros y conversaciones, Werner Heisenberg. El autor es el formulador del principio de la indeterminación.

[36] David Bohm, The Special Theory of Relativity, W.A. Benjamin Press, New York, 1965

[37] Michael Porter, What is estrategy?, Mc Graw Hill, New York, 1996

[38] Christensen K & I. Fahey, Building distinctive competencies advantage; Planning Management, Boston, Febrero 1984

[39] A. Besanko, D. Dranove, M. Shanley & D. Shaeffer, Economics of Estrategy, MIT, Boston, 2005

[40] Trade off, en inglés significa el intercambio entre el corto y largo plazo o sea entre la operación y el plan.

[41] Obdulio Durán, En busca de la Competitividad, Editorial Distal, Buenos Aires, 1999 Ver Competitividad Sustentable, El Caso Canon.

[44] Claude M. Steele, A threat in the air: How stereotypesshape intelectual identity and performance, American Psychologist, New York, 1997

[45]Obdulio Durán, La meta es satisfacer, IX Congreso Internacional de Administración, Buenos Aires, 2009

[46]Richard E. Boyatzis, A model for Effective performance, Jhon Wiley & Sons, New York, 1982.

El Riesgo Sistémico

Área V – Administración
Tema 2 – a) Nuevos desempeños
y perspectivas profesionales

XX Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas

Dr. CP y LA Obdulio Durán

29 - 30- 31 octubre 2014 - Salta

Introducción

Es muy probable que así como el siglo XX fue llamado el siglo del management, por la gran importancia que se le ha dado a esta especialidad de las ciencias empresariales, el siglo XXI será llamado el siglo del riesgo, porque desde la crisis de las hipotecas subprime[179] el tema de riesgo, ha pasado desde casi ser ignorado en las universidades, a constituirse en uno de los temas sobre los que más se ha escrito y sobre los cuales se han desarrollado protocolos que cambiaron radicalmente, la forma en que se afrontaban determinados temas.

Uno de los cambios más divertidos lo ha constituido el cambio de dogmas, desde el consabido "la diversificación elimina el riesgo" al nuevo y desconsolador, "el siniestro con mayor probabilidad de ocurrencia es el que desencadena el evento inimaginable".

Este último eslogan constituye la base doctrinaria de mi pensamiento. En mi opinión, en materia de riesgos, es necesario prever todo aquello que nunca ocurrió, además de los riesgos tradicionales y habituales en la actividad.

En el X Congreso Internacional de Administración, hemos desarrollado el tema "La Gestión del Riesgo está en crisis", donde cuestionamos la técnica de previsión que utilizan las empresas para prever los riesgos, que se basa en las mejores prácticas del mercado y en la historia estadística de siniestralidad, omitiendo planteos complementadores como el de Bayes. [180]

En el XI Congreso Internacional de Administración, hemos desarrollado el tema "El Riesgo Inmanente", que operacionaliza la hipótesis que sostiene que en ocasiones las crisis graves de las empresas, están originadas y causadas, por la idiosincrasia y el diseño de las decisiones del alto comando estratégico, para lo cual utilizamos como caso de estudio, la crisis de Motorola, luego de ser superada en el liderazgo del mercado por Nokia.[181]

---

[179] Hipotecas subprime. Se denomina de esta manera a los derivados de hipotecas cuya expectativa de cobranzas, según los lineamientos tradicionales, era muy baja o dicho de otra manera, de aquellas cuyos servicios de pago excedían las posibilidades financieras de los deudores.

[180] Obdulio Durán; 2011; La gestión del riesgo está en crisis; Buenos Aires; X Congreso Internacional de Administración

[181] Obdulio Durán; 2013; El riesgo inmanente; Buenos Aires; XI Congreso Internacional de Administración

En el presente trabajo, venimos a exponer las conclusiones a las que hemos llegado sobre aquellos temas, para los cuales nunca hemos encontrado las razones que expliquen los comportamientos, de los expertos, en riesgos, que desembocan en las graves consecuencias que soportan los mercados, como ser, por ejemplo, la incapacidad para ver la crisis que sobrevendría a la utilización de las hipotecas subprime.
La pregunta es: ¿Cómo no se vieron aspectos que hoy se explican como causas, en todas las universidades, del mundo?

Concepto de riesgo sistémico

En finanzas la palabra riesgo se asimila al concepto de volatilidad, al concepto de estimación de las betas y a muchos otros. También podemos agregar que es una palabra muy utilizada por los expertos.
Pero veamos que dice Richard A. Brealey al respecto: "…los conceptos de la doctrina son pistas útiles, pero no tenemos aún un procedimiento general para la estimación de las beta de los proyectos. La estimación del riesgo del proyecto es todavía, por tanto, más bien un asunto en buena medida, fruto del instinto. [182]
En realidad, en lo que todos coinciden es que el riesgo es la probabilidad de que no se cumpla con lo esperado.
La ignorancia, radica en el descubrimiento de la causa, de porque no se cumple.
En finanzas se utilizan los términos riesgos sistemáticos y no sistemáticos, para clasificar los riesgos que implican los valores, antes de su adquisición o de su venta. Se entiende el término sistemático, como "que se repite."
Un riesgo sistemático se refiere a los riesgos relacionados con todo un mercado o segmento de mercado, mientras que el no sistemático se refiere a los riesgos que son exclusivos de una empresa. [183]

[182] Brealey, Richard A. & Myers, Stewart C.; 2003; Fundamentos de Financiación Empresarial; Madrid; Mc Graw Hill

[183] Friend I., Westerfeld R. & Granito M.; 1978; New Evidence on the Capital Asset Pricing Model; New York; Journey of Finance

Estos dos tipos varían en demasía y exigen complejos estudios, para determinar los factores que le dan origen.

Por ejemplo, el modelo de equilibrio de activos financieros, es un paso enorme hacia la comprensión del efecto del riesgo en el valor de un activo, pero hay muchos problemas pendientes estadísticos y algunos teóricos.

Pero existe otro tipo de riesgo. El común para todo el mercado o sea el nacional o regional. Puede ser interpretado como inestabilidad del sistema económico, potencialmente catastrófica, causado por eventos idiosincráticos o condiciones en los productores o distribuidores o ambos.

Nos referimos al riesgo creado por interdependencias en un sistema o mercado, en el que el fallo de una entidad o grupo de entidades, puede causar un fallo en cascada, que puede hundir el sistema o mercado en su totalidad.[184]

Como ejemplos, podemos citar la recesión mundial de 1930, la crisis financiera y de la economía real en EE.UU. en 2007 y la crisis del euro, en Europa, en 2010. En todos estos casos, las crisis no fueron previstas y las consecuencias fueron impredecibles.

La forma más fácil de comprender el concepto, es a través de un ejemplo.

Los gobiernos e instituciones que monitorean los mercados, establecen políticas y reglas para salvaguardar los intereses de los participantes en los mercados y de toda la sociedad. Los participantes están entrelazados en una red de dependencias que nacen de compartir exposición a los mismos factores económicos y están bajo el control de los mismos mecanismos regulatorios.

Por lo tanto, los efectos de las regulaciones afectan a todos los participantes, sin que esto sea causado por condiciones de la empresa o bien del mercado. Podemos decir entonces que la influencia es sistémica, porque se ejerce sobre los componentes del sistema denominado mercado y sus relaciones.[185]

El riesgo sistémico es lo inverso de la política reguladora sistémica, o sea:

Riesgo sistémico = 1 / Política reguladora sistémica

[184] Daula Tom; 2009; Systemic Risk: Relevance, Risk Management Challenges and Open Questions; New York; Economic Press.-

[185] Senge Peter; La quinta disciplina; 1992; Barcelona; Gránica

Podemos también definir que el mercado es un sistema que posee homeostasis[186], la cual está favorecida por la entropía negativa que provee la regulación de este.

La entropía es la característica de inestabilidad que adquiere el sistema cuando es ingresado por elementos entrópicos que causan caos. [187]

El caos o elemento desordenador del sistema es el "riesgo sistémico".

Por el contrario, existen atractores, que posibilitan el ordenamiento del sistema, la generación de entropía negativa y la existencia del orden. Un ejemplo de esto último son las políticas ordenadoras.

El caos es el estado final en el movimiento de un sistema que se aparta del orden. No todos los sistemas se mueven hacia el caos, pero si un sistema es desplazado desde su estado estable, se dirige a un período de oscilación, yendo y viniendo una y otra vez entre diferentes estados. Si se mueve más allá de esta oscilación, el siguiente estado es el caos total, un período de total impredictibilidad. Pero en el reino del caos, donde todo

---

186 Homeostasis [del griego homo (ὅμος) que significa "similar"[1] y estasis (στάσις) "estado", "estabilidad"] es una propiedad de los organismos vivos que consiste en su capacidad de mantener una condición interna estable (en la que su estado permanece casi invariante en el tiempo) compensando los cambios que se producen en su entorno mediante el intercambio regulado de materia y energía con el exterior (metabolismo), La homeostasis es una forma de equilibrio dinámico posible gracias a una red de sistemas de control realimentados que constituyen los mecanismos de autorregulación de los seres vivos. El concepto fue aplicado por Walter Cannon []en 1932, para referirse al concepto de medio interno (milieu intérieur) de Claude Bernard, considerado a menudo como el padre de la fisiología, y publicado como (La Esencia del Ser) Claude Bernard, Rapport Sur les Progrésdes Lettres et des Scienses en France, 1867, París, Imprimerie Imperiales.- Tradicionalmente se ha aplicado en biología pero, dado el hecho de que no sólo lo biológico es capaz de cumplir con esta definición, otras ciencias y técnicas han adoptado también este término.

187 El concepto de entropía es usado en termodinámica, mecánica estadística y teoría de la información. En todos los casos la entropía se concibe como una "medida del desorden" o la "peculiaridad de ciertas combinaciones". La entropía puede ser considerada como una medida de la incertidumbre y de la información necesaria para, en cualquier proceso, poder acotar, reducir o eliminar la incertidumbre. Resulta que el concepto de información y el de entropía están ampliamente relacionados entre sí, aunque se necesitaron años de desarrollo de la mecánica estadística y de la teoría de la información antes de que esto fuera percibido.

puede ocurrir, un atractor extraño, entra en juego y un nuevo tipo de orden emerge del caos.[188]

Se puede vivir de muchos modos, pero hay modos que no dejan vivir. [189]

Quizás ahora estamos en condiciones de comprender el concepto de riesgo sistémico.

> "Nos referimos al riesgo creado por interdependencias en un sistema o mercado, en el que el fallo de una entidad o grupo de entidades, puede causar un fallo en cascada, que puede hundir el sistema o mercado en su totalidad."

Como ejemplo, podemos tomar la crisis económica de Argentina del año 2002, en la cual por la devaluación del 400% de su moneda frente al dólar y a la pesificación asimétrica, cambiaron radicalmente y de una manera totalmente imprevista, las condiciones económicas, legales, sociales y de relación con el mundo. Es evidente que no existe manera de separar de la crisis, la performance de una empresa. Esta es la característica principal del riesgo sistémico.

La esencia del riesgo sistémico es la correlación de las pérdidas.

El problema del riesgo sistémico, es su dificultad para ser evaluado y previsto.

Mientras que las estimaciones econométricas y la investigación de los ciclos de diversas industrias proveen información importante para predecir recesiones, la información del riesgo sistémico es usualmente muy difícil de obtener, puesto que las interdependencias en todos los mercados y no solo en los financieros, juegan un papel fundamental.

Es elemental comprender que mientras, el típico riesgo gerenciado por el área financiera, depende de interdependencias en el mercado financiero, en el riesgo sistémico, se depende de las intermediaciones, existentes o no, conocidas o no, relevadas o no, en todos los mercados, o sea en el mega sistema.

Trataremos de explicar la importancia del concepto, apelando a ejemplos. Supongamos que en un país equilibrado un banco quiebra y debe vender todos sus activos. La súbita oferta de estos activos provoca una caída en los precios de los mismos. La caída de los precios de los activos, puede resultar en problemas de liquidez para otros bancos,

---

[188]Flower, J.; 1993; A conversation with Margaret; J.Wheatley. The power of chaos; New York; Healthcare Forum Journal.

[189] García; Salvador & Dolan, Simon; 1997; La Dirección por Valores; Madrid; Mc. Graw Hill

creando así pánico en el sistema interbancario, lo cual se refleja rápidamente en toda la economía real.

Supongamos otra situación. Un país de Europa, por la crisis del euro debe someter a auditoría a todos sus bancos, pero esta situación genera una desconfianza generalizada, porque el sistema bancario, no tiene la solidez, recientemente solicitada y esto provoca poner en emergencia al sistema.

Las repercusiones de esta crisis, pueden provocar quiebras en empresas que ven variar bruscamente sus pronósticos de ventas con caídas de inversiones porque los inversores súbitamente desconfían del país, esto genera pérdida de puestos de trabajo y una ralentización de la economía que golpea a todas las empresas, por el simple hecho de estar radicadas en ese país.

Es prácticamente imposible, en este último ejemplo desacoplar a la gestión de la empresa o de una industria, de la crisis del país, porque la misma es sistémica o sea que es propia del sistema.

Pueden darse casos especiales. Una frecuente preocupación en Argentina es la potencial fragilidad de los mercados financieros. Si los participantes transan en niveles sobre sus bases de capital, la falla de alguno de los participantes puede privar a los demás de liquidez y producir un efecto dominó, creando así pánico en el sistema interbancario, lo cual repercute en toda la economía.

Esto ocurrió también a fines del siglo XX, en el sistema asegurador argentino, que actualmente en 2da. década del siglo XXI, ha superado el problema. La solución llegó por la sistemática quiebra de los grupos insolventes y del dominio del mercado por las filiales de aseguradores mundiales.

En ambos casos, el supuesto y el real, los conflictos eran emergentes sistémicos del sistema económico político de argentina.

Aproximaciones de la gestión de finanzas a la gestión del riesgo sistémico

Uno de los más frecuentemente estudiados en las universidades, es el modelo de valoración del riesgo de activos de capital, denominado Modelo de Sharpe. [190]

El modelo dice que el inversor elige una exposición al riesgo que medie entre el riesgo de mercado y el rendimiento esperado, siendo este último una equivalente a una tasa libre de riesgo más una prima por el riesgo sistemático del título.[191]

Pero se parte del supuesto que una porción del riesgo global de un activo viene dado por las características propias del mercado

Sabemos que existen factores de riesgo que pueden afectar a la empresa emisora del activo en cuestión, tales como: a) factores económicos, b) factores políticos, c) Conflictos regionales o mundiales, d) variaciones de las normas de tributación, y e) hechos del príncipe.

Estaríamos hablando del Riesgo Sistémico, también llamado Riesgo no Diversificable, ya que una diversificación de la cartera no eliminaría este riesgo.

Esta es probablemente la característica definitoria de este riesgo. No se puede eliminar el riesgo, diversificando la cartera, porque todas las empresas participan del mismo, porque es un riesgo del sistema.

Sharpe, partió de la base de sustituir las covarianzas de cada par de valores de activos, vistas en el Modelo de Markowitz,[192] conocido por ser el pionero en la Teoría de Cartera, por una medida de relación entre los movimientos de cada una de las rentabilidades y la del mercado, definiendo una relación lineal entre la rentabilidad esperada de cada valor y la del mercado.

---

[190] William F. Sahrpe, Universidad de Stanford, ha sido Premio Nobel de Economía en 1990. Es el autor del Sharpe Ratio, para medir el riesgo de los valores. También es el autor del método denominado CAPM – Capital Asset Pricing Model, junto a Jack Treynor, John Litner y Jan Mossin

[191] Wagner W.H. Law S.; 1998; The effect of diversification on risk; New York; Financial Analysis Journal.

[192] Harry Markowitz, Universidad de Chicago, es antecedente del CAPM. Ha sido Premio Nobel de Economía en 1990.

Ratio de Sharpe

Rit = αi + βi r m t + et

Donde:

Rit: es la rentabilidad del activo o cartera

α: es una constante que define el punto de intersección de la recta de regresión con el eje de ordenadas

β: es la pendiente de la recta de regresión o elasticidad de los movimientos de la rentabilidad del valor i ante los movimientos de la rentabilidad del mercado (riesgo sistemático)

rmt: es la rentabilidad del mercado

et: es el error de la regresión

Hemos visto la estimación de la beta mediante una regresión lineal, pero existe otra estimación, si lo que nos mide la beta es la relación que existe entre la variación de la rentabilidad del mercado (varianza) y la variación de la rentabilidad del activo. Esto se muestra de la siguiente manera:

β = Cov (activo, mercado) / Var (mercado)

El riesgo específico, que estamos determinando, viene recogido en el término del error de la regresión

Este riesgo puede ser eliminado, diversificando adecuadamente nuestra cartera.

Esto demuestra que no estamos trabajando sobre un riesgo sistémico, sino que lo estamos haciendo sobre un riesgo no sistemático.

Existe una propensión en finanzas, a asumir que la disciplina es totalizadora de la realidad, lo cual perturba la adecuada praxis y la pureza de los análisis.

Profundizando lo anterior, vemos que el riesgo se cuantifica a través de la beta. De las variables que componen la regresión, la beta es el parámetro que nos indica el nivel de riesgo relativo, respecto al mercado.

Criterios de interpretación de beta

β > 1 Ejemplo 1,5	**Por cada unidad que aumente, el mercado activo lo hará 1.5 unidades**
β = 1 Ejemplo 1	**Por cada unidad que aumente, el mercado activo lo hará 1 unidad**
β < 1 Ejemplo 0,7	**Por cada unidad que aumente, el mercado activo lo hará 0,7 unidades**

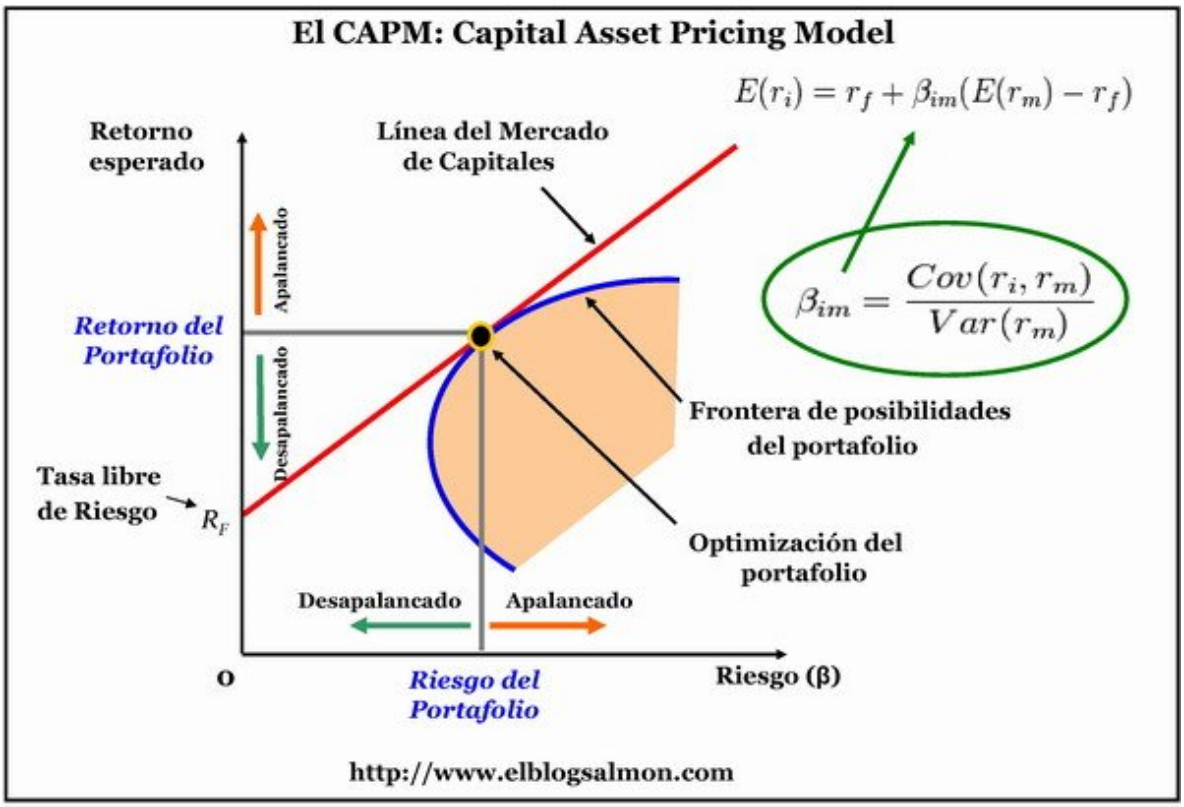
Modelo de valoración de activos financieros [193]

Si bien ya hemos lo explicado, diremos que el Modelo de Sarphe, no es aplicable a lo que hemos dado en llamar riesgo sistémico, entendiendo por tal al riesgo constituido por un emergente sistémico, propio de la organización, país, región, etc., pero no podemos dejar de analizar el principal derivado del anterior, cual es el modelo de valoración de activos financieros, denominado CAPM por sus siglas en inglés (Capital Asset Pricing Model)[194]

El modelo para activos individuales, en el cálculo del riesgo, hace uso de la recta "security market line" (SML). Esta recta simboliza el retorno esperado de todos los activos de un mercado como función del riesgo no diversificable y su relación con el retorno esperado y el riesgo de variabilidad (beta), para mostrar como el mercado debe estimar el precio de un activo individual, en relación a la clase a la que pertenece. La línea SML permite calcular la proporción de recompensa a riesgo para cualquier activo en relación con el mercado general.

[193] CAPM es un modelo para calcular el precio de un activo y pasivo o una cartera de inversiones.

[194] CAPM: Modelo desarrollado por Willian Sharpe, University of Stanford y Harry Markowitz, University of Chicago. Ambos científicos son Premio Nobel en Economía, 1990, por sus trabajos anteriores a este modelo.



Fuente: La figura está tomada de "el blog salmon", y no es de propia elaboración.

La relación de equilibrio que describe el CAPM es:

$$E(r_i) = r_f + \beta_{im}(E(r_m) - r_f)$$

Donde:

- ✓ $E(r_i)$ es la tasa de rendimiento esperada de capital sobre el activo i.
- ✓ β_{im} es el *beta* (cantidad de riesgo con respecto al Portafolio de Mercado), o también

  $\beta_{im} = \frac{Cov(r_i, r_m)}{Var(r_m)}$, y
  - o $(E(r_m) - r_f)$ es el exceso de rentabilidad del portafolio de mercado.
  - o (r_m) Rendimiento del mercado.
  - o (r_f) Rendimiento de un activo libre de riesgo.

Es importante tener presente que se trata de un Beta no apalancado, es decir que se supone que una empresa no tiene deuda en su estructura de capital, por lo tanto, no se incorpora el riesgo financiero, y en caso de querer incorporarlo, debemos determinar un Beta apalancado; por lo tanto el rendimiento esperado será más alto.

Una vez que el retorno esperado, $E(R_i)$, es calculado utilizando CAPM, los futuros flujos de caja que producirá ese activo pueden ser descontados a su valor actual neto utilizando esta tasa, para poder así determinar el precio adecuado del activo o título valor.

En teoría, un activo es apreciado correctamente cuando su precio observado es igual al valor calculado utilizando CAPM. Si el precio es mayor que la valuación obtenida, el activo está sobrevaluado, y viceversa.

CAPM calcula la tasa de retorno apropiada y requerida para descontar los flujos de efectivo futuros que producirá un activo, dada la apreciación de riesgo que tiene ese activo. Betas mayores a 1 simbolizan que el activo tiene un riesgo mayor al promedio de todo el mercado; betas debajo de 1 indican un riesgo menor. Por lo tanto, un activo con un beta alto debe ser descontado a una mayor tasa, como medio para recompensar al inversor por asumir el riesgo que el activo acarrea.

Esto se basa en el principio que dice que los inversores, cuanto más riesgosa sea la inversión, requieren mayores retornos.

Puesto que el beta refleja la sensibilidad específica al riesgo no diversificable del mercado, el mercado, como un todo, tiene un beta de 1. Puesto que es imposible calcular el retorno esperado de todo el mercado, usualmente se utilizan índices, tales como el S&P 500 o el Dow Jones.

Riesgo y diversificación 195

El riesgo dentro de un portafolio incluye el riesgo sistemático, conocido también como riesgo no diversificable. Este riesgo se refiere al riesgo al que están expuestos todos los activos en un mercado, por pertenecer al mismo.

Por el contrario, el riesgo diversificable es aquel intrínseco a cada activo individual.

El riesgo diversificable se puede disminuir agregando activos al portafolio que se mitiguen unos a otros, o sea diversificando el portafolio. Sin embargo, el riesgo sistemático no puede ser disminuido.

Por lo tanto, un inversor racional no debería tomar ningún riesgo que sea diversificable, pues solamente el riesgo no diversificable es recompensado en el alcance de este modelo. Por lo tanto, la tasa de retorno requerida para un determinado activo, debe estar vinculada con la contribución que hace ese activo al riesgo general de un determinado portafolio.

Claramente se advierte que tampoco el CAPM, es una herramienta idónea para determinar o prevenir el riesgo sistémico.

Para tratar de verlo más claramente con un ejemplo, los inversores no pudieron prever con CAPM el riesgo de Lehman Brothers o IAG, lo cual demuestra que la herramienta no está prevista para detectar circunstancias que afectan indirecta o directamente, a todo el mercado y que no son perceptibles, principalmente porque no participan de los paradigmas vigentes, en el sistema.

[195] French, Craig W; (2003); *The Treynor Capital Asset Pricing Model*; Chicago; Journal of Investment Management

Conclusiones del análisis del tratamiento del riesgo por finanzas

En la primera parte hemos tratado de caracterizar el riesgo sistémico, como un emergente sistémico que no pertenece en su tratamiento disciplinar, a la disciplina de finanzas.

Luego hemos revisado las herramientas más utilizadas en finanzas, para evaluar si tienen la capacidad de permitir generar pronósticos de ocurrencia de eventos de riesgo sistémico, con resultados negativos.

Ahora trataremos de ahondar nuestro análisis, el cual descansa en la siguiente tesis, que luego desarrollaremos.

> *"El riesgo sistémico consiste en los paradigmas de la cultura social, que nadie o casi nadie, en el mercado, atina siquiera a cuestionar."*

Análisis de algunas de las grandes crisis de la humanidad

1914 – La Primera Guerra Mundial [196]

Fue un conflicto bélico mundial iniciado el 28 de julio de 1914 y finalizado el 11 de noviembre de 1918. Involucró a todas las grandes potencias del mundo, que se alinearon en dos bandos enfrentados: por un lado, los Aliados de la Triple Entente, y por otro, las Potencias Centrales de la Triple Alianza.

En el transcurso del conflicto fueron movilizados más de 70 millones de militares, incluidos 60 millones de europeos, lo que lo convierte en una de las mayores guerras de la Historia. Murieron más de 9 millones de combatientes, muchos a causa de los avances tecnológicos de la industria armamentística, que hizo estragos contra una infantería que fue usada de forma masiva y temeraria.

El asesinato del archiduque Francisco Fernando de Austria, heredero del trono del Imperio austro-húngaro, el 28 de junio de 1914 en Sarajevo, fue el detonante inmediato de la guerra, pero las causas subyacentes jugaron un papel decisivo, esencialmente el imperialismo de las políticas exteriores de grandes potencias europeas como el Imperio

[196] Fussel, Paul; 1992; *La Gran Guerra y la Memoria Moderna*; Madrid; Oxford University Press.-

alemán, el Imperio austro-húngaro, el Imperio otomano, el Imperio ruso, el Imperio británico, Francia e Italia. El asesinato de Francisco Fernando por el nacionalista serbobosnio Gavrilo Princip dio como resultado un ultimátum de los Habsburgo al reino de Serbia. Las potencias europeas invocaron diversas alianzas formadas años y décadas atrás, por lo que sólo unas semanas después del magnicidio las grandes potencias estaban en guerra. A través de sus colonias, el conflicto pronto se extendió por el mundo.

El 28 de julio, el conflicto dio comienzo con la invasión de Serbia por Austria-Hungría, seguida de la invasión de Bélgica, Luxemburgo y Francia por el Imperio Alemán, y el ataque de Rusia contra Alemania. Tras ser frenado el avance alemán en dirección a París, el Frente Occidental se estabilizó en una guerra estática de desgaste basada en una extensa red de trincheras que apenas sufrió variaciones significativas hasta 1917. En el frente oriental, el ejército ruso luchó satisfactoriamente contra Austria-Hungría, pero fue obligado a retirarse por el ejército alemán. Se abrieron frentes adicionales tras la entrada en la guerra del Imperio otomano en 1914: Italia y Bulgaria en 1915 y Rumanía en 1916. El Imperio ruso colapsó en 1917 debido a la Revolución de Octubre, tras lo cual dejó la guerra. Después de una ofensiva alemana a lo largo del Frente Occidental en 1918, las fuerzas de los Estados Unidos se unieron a los Aliados de la Triple Entente, que hicieron retroceder al ejército alemán en una serie de exitosas ofensivas.

Tras la Revolución de Noviembre de 1918 que forzó la abdicación del Káiser, Alemania aceptó el armisticio el 11 del mismo mes.

1929 – La Gran Depresión [197]

Hacia 1925, la economía mundial se hallaba bastante equilibrada: la producción había vuelto al nivel de antes de la Primera Guerra Mundial, la cotización de las materias primas parecía estabilizada y los países que atravesaban un periodo de alta coyuntura eran numerosos. Sin embargo, no era un retorno a la belle époque. Una serie de equilibrios tradicionales quedaban alterados: la producción y el bienestar progresaban

[197] Kindleberger, Charles P.; 1985; *Historia económica mundial del siglo XX, La crisis económica 1929-1939; New York; Word Press.-*

de manera espectacular en unas partes Estados Unidos, Japón, mientras que en otras, perdida la prosperidad anterior a la guerra, vivían abrumados por el desempleo y las crisis endémicas; en particular en el Reino Unido. Al propio tiempo, los estadounidenses complicaban de singular manera la posición de los europeos. La deuda internacional no podía pagarse sino con oro o mercancías, y los estadounidenses frenaban sus importaciones de Europa con nuevos y cada vez más elevados derechos de aduana, al tiempo que utilizaban su superioridad para imponer sus exportaciones a Europa. Por otra parte, los Estados Unidos disponían de las mayores reservas de oro del mundo, por lo que, para mantener el patrón oro, hubo de conceder cuantiosos préstamos a Europa. En 1914, la economía estadounidense vivía en plena era de prosperidad, y la guerra europea la acrecentó: durante tres años sucesivos, los Estados Unidos fueron los proveedores de un mercado casi ilimitado, mientras las potencias europeas se aniquilaban entre sí. La capacidad industrial de los Estados Unidos también había aumentado considerablemente, y su agricultura progresaba a idéntico ritmo. Desde 1925, la actividad de la Bolsa había evolucionado tan vertiginosamente como la producción industrial del país. La cotización de las acciones subía regularmente de año en año, y fueron numerosos los estadounidenses que hallaron en la especulación de la bolsa la fuente de una rápida fortuna. La continuada demanda hizo subir las acciones a alturas increíbles, y pronto la cotización en Bolsa fue pura especulación, que nada tenía de común con la auténtica solvencia de una sociedad. Mientras sólo se trató, para el ciudadano medio, de invertir en sus economías, la especulación siguió dentro de unos límites más o menos razonables, pero transcurrió el tiempo y los estadounidenses empezaron a jugar a la Bolsa, con dinero prestado. Si la acción seguía subiendo, todo iba perfectamente: un alza del 10 %, esto es, que pasara de 100 a 110 dólares proporcionaba al accionista un beneficio neto del 100 % sobre los 10 dólares que en realidad había desembolsado. En cambio, si la acción bajaba en un 5 o en un 10 %, el corredor bursátil exigía nuevo pago al contado, y si el cliente no podía hacer frente al mismo, se veía obligado a vender con pérdidas, con el fin de cubrirse él y cubrir a otros acreedores eventuales. Entre los pequeños especuladores -decenas de millares de ciudadanos- eran muy pocos los que poseían reservas de liquidez apreciable. La depresión subsiguiente fue, con diferencia, la peor de la historia estadounidense. Durante al menos tres años y medio todos los indicadores sociales y económicos reflejaron un progresivo deterioro

de la situación. En 1932 el PIB había disminuido un 27 % y la producción industrial un 50 %. La inversión ni siquiera alcanzaba para el mantenimiento de las instalaciones existentes. Bajo estas presiones, el sistema bancario acabó por derrumbarse. En el año 1933, el desempleo llegó al 25 %.

Solo en 1940 se recobró el nivel de producción previo al 29 y esto se debió al estallido de la II Guerra Mundial, que no fue la continuación de la 1ra. –

1939 - Segunda Guerra Mundial [198]

Fue un conflicto militar global que se desarrolló entre 1939 y 1945. En él se vieron implicadas la mayor parte de las naciones del mundo, incluidas todas las grandes potencias, agrupadas en dos alianzas militares enfrentadas: los Aliados y las Potencias del Eje. Fue la mayor contienda bélica de la Historia, con más de cien millones de militares movilizados y un estado de «guerra total» en que los grandes contendientes destinaron toda su capacidad económica, militar y científica al servicio del esfuerzo bélico, borrando la distinción entre recursos civiles y militares. Marcada por hechos de enorme significación que incluyeron la muerte masiva de civiles, el Holocausto y el uso, por primera y única vez, de armas nucleares en un conflicto militar, la Segunda Guerra Mundial fue el conflicto más mortífero en la historia de la humanidad, con un resultado final de entre 50 y 70 millones de víctimas.

El comienzo del conflicto se suele situar en el 1 de septiembre de 1939, con la invasión alemana de Polonia, el primer paso bélico de la Alemania nazi en su pretensión de fundar un gran imperio en Europa, que produjo la inmediata declaración de guerra de Francia y la mayor parte de los países del Imperio Británico y la Commonwealth, al Tercer Reich. En virtud de los acuerdos firmados entre los nazis y los soviéticos, la nominalmente neutral Unión Soviética ocupó o se anexionó territorios de las seis naciones vecinas con las que compartía frontera en el oeste. El Reino Unido y la Commonwealth, se mantuvieron como la única gran fuerza capaz de combatir contra las Potencias del Eje en el Norte de África y en una extensa guerra naval. En junio de 1941 las potencias europeas del Eje comenzaron la invasión de la Unión Soviética, dando así inicio a la más

[198] Churchill, Winston S.; 2004; *La Segunda Guerra Mundial*; Barcelona; Planeta.

extensa operación de guerra terrestre de la Historia, donde desde ese momento se empleó la mayor parte del poder militar del Eje.

En diciembre de 1941 el Imperio del Japón, que había estado en guerra con China desde 1937 [] y pretendía expandir sus dominios en Asia, atacó a los Estados Unidos y a las posesiones europeas en el Océano Pacífico, conquistando rápidamente gran parte de la región.

El avance de las fuerzas del Eje fue detenido por los Aliados en 1942, tras la derrota de Japón en varias batallas navales y de las tropas europeas del Eje en el Norte de África y en la decisiva batalla de Stalingrado.

En 1943, como consecuencia de los diversos reveses de los alemanes en Europa del Este, la invasión aliada de la Italia Fascista y las victorias de los Estados Unidos en el Pacífico, el Eje perdió la iniciativa y tuvo que emprender la retirada estratégica en todos los frentes.

En 1944 los aliados occidentales invadieron Francia, al mismo tiempo que la Unión Soviética recuperó las pérdidas territoriales e invadía Alemania y sus aliados.

La guerra en Europa terminó con la captura de Berlín por tropas soviéticas y polacas y la consiguiente rendición incondicional alemana el 8 de mayo de 1945. La Armada Imperial Japonesa resultó derrotada por los Estados Unidos y la invasión del Archipiélago japonés se hizo inminente. Tras el bombardeo atómico sobre Hiroshima y Nagasaki por parte de los Estados Unidos y la invasión soviética de Manchuria, la guerra en Asia terminó el 15 de agosto de 1945 cuando Japón aceptó la rendición incondicional.

La guerra acabó con una victoria total de los Aliados sobre el Eje en 1945.

La Segunda Guerra Mundial alteró las relaciones políticas y la estructura social del mundo. La Organización de las Naciones Unidas (ONU) fue creada tras la conflagración para fomentar la cooperación internacional y prevenir futuros conflictos. La Unión Soviética y los Estados Unidos se alzaron como superpotencias rivales, estableciéndose el escenario para la Guerra Fría, que se prolongó por los siguientes 46 años. Al mismo tiempo declinó la influencia de las grandes potencias europeas, materializado en el inicio de la descolonización de Asia y África.

2007 – La crisis de las hipotecas subprime [199]

Es una crisis financiera, por desconfianza crediticia, que como un rumor creciente, se extiende inicialmente por los mercados financieros americanos y es la alarma que pone el punto de mira en las hipotecas-basura europeas desde el verano del 2006 y que se evidencia al verano siguiente con una crisis bursátil, a la cual, generalmente, se la considera el detonante de la crisis financiera de 2008, de la crisis económica de 2008 y de la crisis de la burbuja inmobiliaria en España.

Varios factores se aliaron para dar lugar a la crisis financiera. En primer lugar, la enorme burbuja especulativa ligada a los activos inmobiliarios. En los Estados Unidos, como en muchos otros países occidentales, y tras el estallido de la burbuja tecnológica de principios de siglo XXI, entre los años 2000 y 2001, se produjo una huida de capitales de inversión, tanto institucionales como familiares en dirección a los bienes inmuebles. Los atentados del 11 de septiembre de 2001 supusieron un clima de inestabilidad internacional que obligó a los principales Bancos Centrales a bajar los tipos de interés a niveles inusualmente bajos, con objeto de reactivar el consumo y la producción a través del crédito.

La combinación de ambos factores dio lugar a la aparición de una gran burbuja inmobiliaria fundamentada en una enorme liquidez.

A estos factores se unió, como antecedente, la "Presión del presidente" que ejerció el presidente Clinton, para logar una reactivación del mercado a través de la influencia de las hipotecadoras, Fanny Mae y Fredy Mark, que relajaron sus protocolos de asignación de status de capacidad crediticia.200

En el caso estadounidense, la compra-venta de vivienda con fines especulativos estuvo acompañada de un elevado apalancamiento, es decir, con cargo a hipotecas que, con la venta, eran canceladas para volver a comprar otra casa con una nueva hipoteca, cuando no se financiaban ambas operaciones mediante una hipoteca puente.

---

199 Las alarmas no sonaron a tiempo, Diario El País, Madrid, 13 de abril de 2009

200 Se denomina de esta manera a la presión que ejerció el presidente de los EE.UU. a las hipotecadoras más importantes, para dinamizar los mercados, con el afán de cumplir el pacto establecido en el congreso con el partido republicano.

El mercado aportaba grandes beneficios a los inversores, y contribuyó a una elevación de precios de los bienes inmuebles, y, por lo tanto, de la deuda.

Pero el escenario cambió a partir de 2004, año en que la Reserva Federal de los Estados Unidos comenzó a subir los tipos de interés para controlar la inflación. Desde ese año hasta el 2006 el tipo de interés pasó del 1% al 5,25%.

El crecimiento del precio de la vivienda, que había sido espectacular entre los años 2001 y 2005, se convirtió en descenso sostenido. En agosto de 2005 el precio de la vivienda y la tasa de ventas cayeron en buena parte de los Estados Unidos de manera abrupta. Las ejecuciones hipotecarias debidas al impago de la deuda crecieron de forma espectacular, y numerosas entidades comenzaron a tener problemas de liquidez para devolver el dinero a los inversores o recibir financiación de los prestamistas.

El total de ejecuciones hipotecarias del año 2006 ascendió a 1.200.000, lo que llevó a la quiebra a medio centenar de entidades hipotecarias en el plazo de un año. Para el 2006, la crisis inmobiliaria ya se había trasladado a la Bolsa: el índice bursátil de la construcción estadounidense cayó un 40%. 201

En el año 2007 el problema de la deuda hipotecaria subprime empezó a contaminar los mercados financieros internacionales, convirtiéndose en una crisis internacional de gran envergadura, calificada por algunos como la peor desde la segunda guerra mundial.

No es posible omitir en este rápido repaso de la última crisis mundial, a la descollante labor que cumplió la mala praxis, de los expertos, que obsesionados por los grandes bonos que percibían concedían créditos a personas que no podían pagarlos, como así tampoco la de los inversores, que percibían dividendos, que años atrás, no los concebían ni siquiera en sus sueños, más audaces. 202

---

[201] Información oficial de los EE.UU., *U.S. Home Construction Index*, 2008, New York,

[202] VII Congreso Internacional de Administración de Argentina

IX Congreso de Administración del Mercosur – Buenos Aires, Argentina – 2004

Obdulio Durán; Misión Posible: Crear Valor; 2004; Buenos Aires, CPCECABA, -

Evaluación de la posibilidad de prever las crisis antes detalladas

Primera Guerra Mundial

La guerra constituyo la primera gran crisis del siglo XX y su inicio constituyó una gran sorpresa para el mundo entero, pese a que en el ambiente diplomático se daba por descontado, que sería la forma de zanjar diferencias y dirimir supremacías políticas en Europa.

El detonante fue el asesinato del Príncipe Francisco Fernando de Austria, el 28 de junio de 1914.

Tan sólo 30 días después, comienza la guerra con la invasión de Serbia, por parte de Austria – Hungría, el 28 de julio de 1914.

Esto continúa con la invasión de Bélgica, Luxemburgo y Francia, por el Imperio Alemán y el ataque de Rusia a Alemania.

Parece indudable que un movimiento logístico, de tal magnitud, no puede ser implementado en sólo 30 días, lo que indica la existencia de procesos subyacentes, que provocaron que todas las naciones involucradas, se prepararan para una contienda que se percibía como inevitable.

Ahora bien, si todos advertían que era inevitable y los militares, se alistaban, ¿cómo el inicio de la contienda sorprendió al mundo? ¿Como no se advirtió que las antiguas alianzas políticas conformarían los bloques que colisionaron y es sorprendente que en las colonias, se manifestase sorpresa, cuando las consecuencias de la guerra sorprendió a sus habitantes?

La respuesta es que la guerra fue el emergente sistémico del sistema político que generó la aparición del Káiser como polo de poder en Alemania, que se contraponía a los liderazgos tradicionales de Inglaterra y Francia.

Por otro lado, las alianzas estaban en una situación de equilibrio, que no hacía posible la intervención de los líderes de una alianza en los asuntos internos de otra, lo cual ocurrió cuando EE.UU. intervino y su acción fue determinante del curso de la contienda, no sólo militar sino también políticamente.

Realmente en toda Europa, la ambición era la desaparición de la escena del Káiser, lo cual solo fue posible, cuando terminó la guerra.

El final de las hostilidades, para muchos historiadores, solo fue una pausa, para el segundo gran acto de guerra de la historia mundial, que se llevaría a cabo en 1939.-

Evaluación de la posibilidad de prever las crisis antes detalladas

La Gran Depresión

En 1925 la economía mundial se había restablecido y recuperado, de la crisis de la Primera Guerra Mundial, los precios de las materias primas se habían estabilizado y en general en los países se registraban desarrollos.

Pero "no todo lo que relucía era oro"[203], puesto que mientras que en EE.UU. y Japón la producción progresaba, en Europa y particularmente en Inglaterra, se encontraban abrumados por el desempleo y las crisis endémicas. Además el patrón oro que defendían los americanos, complicaba las posibilidades de los europeos de pagar la deuda.

Esto era el resultado del impulso que había dado a la industria americana la primera guerra, mientras que destruía a la infraestructura industrial de Europa.

Desde 1925 en EE.UU. se había desarrollado en forma espectacular la bolsa, acompañando a la industria. Las cotizaciones subían en forma ininterrumpida y casi todos los habitantes de América especulaban en la Bolsa, hasta con dineros prestados, en muchos casos.

Todo funcionaba bien mientras que las acciones subieran de precio, en forma constante, pero cuando esto no ocurrió, los corredores bursátiles exigieron el pago de contado y cundió el pánico. Lo cual era previsible.

En 1932 el PIB había descendido el 27 % y la producción industrial un 50 %. Esta fue la crisis más profunda en la historia de los EE.UU. y resulta inexplicable que los analistas, cuyos comentarios eran seguidos con asiduidad por el público, no advirtieran que la

[203] No todo lo que reluce es oro: viejo refrán español que quiere decir que las apariencias engañan y que lo que parece, no siempre es verdad. Diccionario de la Real Academia Española, 2013, Madrid.-

burbuja era insostenible y que los procesos de crecimiento, nunca son eternos, sino que necesariamente, llega un momento, en que se genera un factor limitante, el cual provoca el stop.[204]

Los analistas del momento, en forma errónea suponían que la crisis se limitaría a la Bolsa, pero la realidad derrumbó sus pronósticos.

La crisis se hizo sentir, en todos los continentes, en todos los países y las consecuencias se sufrieron en todas las industrias.

La miopía estadounidense, no advirtió que los problemas que le generaban a Europa, se volvían en su contra, en mérito a que disminuyeron severamente sus exportaciones.

Evaluación de la posibilidad de prever las crisis antes detalladas

Segunda Guerra Mundial

Es llamada la Tragedia del Mundo, con más de 100 millones de militares involucrados, con un resultado final de 60 millones de víctimas.

Comenzó con la invasión alemana de Polonia, el cual fue el primer paso de Alemania en su pretensión de fundar el Gran Imperio de Europa.

En necesario recordar, que Alemania había sido vencida en la guerra anterior y también es necesario recordar que el “führer” debió acometer la tarea de rearmar y reorganizar el pueblo alemán como nación, militar e industrial.[205]

¿Cómo la inteligencia americana, inglesa y francesa, no advirtieron que una nueva guerra se aproximaba?

---

[204] Peter Senge; 1992; La Quinta Disciplina; Barcelona; Ediciones Gránica.-

[205] *Führer* (pronunciación alemana) Es una palabra alemana que significa "líder" (*Der Führer*, el líder, guía o conductor). En contraposición a la creencia popular, no es sinónimo de "dictador" y se usa comúnmente en Alemania para referirse a líderes de cualquier tipo en cualquier área. Su significado en el caso de Adolf Hitler es el de *Guía del Pueblo Alemán* espiritual, política y militarmente.

¿Por qué imaginaron que Alemania cumpliría los pactos del armisticio de la primera guerra mundial?

La respuesta es porque querían creer que Alemania cumpliría, porque querían que cumpliera y porque era su zona de confort, la creencia de que Alemania cumpliría.

Si el lector supone que la conclusión anterior es muy simple e ingenua, debemos explicar que es la hipótesis de una autoridad en el tema.[206]

La Segunda Guerra fue muy conveniente para la industria americana, las empresas y la banca, que se recuperaron de la crisis de la gran depresión.

Es notable que en la bibliografía americana, no se adviertan autocríticas que asuman la responsabilidad de EE.UU. en la Segunda Guerra Mundial, en salvaguarda de los paradigmas.[207]

Evaluación de la posibilidad de prever las crisis antes detalladas

La crisis de las hipotecas subprime

Nunca como en esta crisis, se han advertido las consecuencias de los paradigmas aceptados por la sociedad, los científicos, los periodistas y el público en general.[208]

---

[206] Churchill, Winston S.; 2004; *La Segunda Guerra Mundial*; Barcelona; Planeta

[207] El término *paradigma* se origina en la palabra griega *παράδειγμα* [*parádeigma*] que a su vez se divide en dos vocablos *παρά* [*pará*] ("junto") y *δεῖγμα* [*deīgma*] ("ejemplo", "patrón"). Originariamente significa patrón, modelo. En arquitectura, «modelo» (maqueta) o «plano» de un edificio y también es utilizado por escultores y pintores de manera semejante. En Platón, los paradigmas son los modelos divinos a partir de los cuales están hechas las cosas terrestres. A su vez tiene las mismas raíces que *«demostrar»*.

[208] En términos generales se puede definir al término paradigma como la forma de visualizar e interpretar los múltiples conceptos, esquemas o modelos del comportamiento en todas las etapas de la humanidad en lo psicológico y filosófico,(y en diversas disciplinas, como el trabajo social), que influyen en el desarrollo de las diferentes sociedades así como de las empresas, integradas e influenciadas por lo económico, intelectual, tecnológico, científico, cultural, artístico, y religioso que al ser aplicados pueden sufrir modificaciones o evoluciones según las situaciones para el beneficio de todos.

Pocas ocasiones, como esta, recuerdan la historia del hombre nacido en la caverna, que vivía una vida falsa, pero que cuando se libera y descubre la verdad, es negado por su pueblo que vivía, preso, de las convicciones vigentes en su sociedad.[209]

En realidad, la burbuja de las hipotecas, reconoce como causa, no a una sofisticada técnica financiera, sino a una mala praxis, en la concesión de créditos hipotecarios, que reconoce como propósito, no al deseo de mejorar la calidad de vida de los deudores, sino al perverso fin de aumentar indebidamente los bonos de los implicados en los negocios.

Quienes tomaron los créditos fueron irresponsables, pero quienes los concedieron cometieron delitos, que no fueron reconocidos como tales por la sociedad y los gobiernos, quizás porque toda la población, participaba de la creencia en los modelos mentales erróneos.[210]

Generación de la hipótesis

Antes hemos relatado en un somero detalle, las 4 crisis globales del mundo en los últimos siglos, destacando las características principales de cada una de ellas.

Posteriormente, tratamos de encontrar una explicación, sobre cuáles fueron las razones por las cuales, en ninguna de ellas, la humanidad fue capaz de pronosticarlas, anticiparlas, preverlas y lograr atenuar sus muy graves consecuencias.

Destacamos como causa probable, la índole de las crisis, porque encontramos 2 militares/políticas, 1 social y la última de crisis de valores. Es decir no existe una tipología

---

[209] La Alegoría de la caverna (también conocida por el nombre de Mito de la caverna, aunque está mucho más cerca de ser una alegoría que un mito) es la más célebre alegoría de la historia de la filosofía, cuya fama es debida, sin duda, a la utilidad de estos mitos para que, a propósito de su narración, se expliquen las partes más importantes del pensamiento platónico.

Se trata de una explicación metafórica, realizada por el filósofo griego Platón al principio del VII libro de *La República*, sobre la situación en que se encuentra el ser humano respecto del conocimiento. En ella Platón explica su teoría de cómo con conocimiento podemos captar la existencia de los dos mundos: el mundo sensible (conocido a través de los sentidos) y el mundo inteligible (sólo alcanzable mediante el uso exclusivo de la razón).

[210] Margin Call, película protagonizada por Kevin Spacey, en EE.UU., 2008. Relata las 24 horas anteriores al inicio de la crisis en 2008. Too Big To Fail, EE.UU., 2011, película dirigida por el Oscar Curtis Hanson y protagonizada por Willian Hurt, que relata los entretelones de la crisis en el 2008.

de crisis, que podamos asumir que es la que predetermina o favorece, la generación de una crisis.

Tampoco podemos atribuir las crisis a un deseo hegemónico de poder o ambición por parte de un estado, con propósitos imperialistas, en razón de que en la última no es posible encontrar esta característica. [211]

Finalmente, debemos desterrar la idea de que la muerte, guerra y destrucción es inherente a la condición humana como algunos filósofos sostienen, luego del planteo de la búsqueda de la paz y de la mejora de la calidad de vida, que significó la Marcha Mundial por la Paz y la No Violencia, de Lucerna.[212]

Entonces al desterrar las habituales causas, a las que habitualmente culpamos por las crisis, nos aguarda una tarea más profunda, más sutil, pero probablemente más fecunda.

¿Por qué los seres humanos nos comportamos como lo hacemos? ¿Por qué causamos daño a los demás y a nosotros mismos? ¿Por qué nuestro espíritu no acepta los consejos que persiguen cambiar nuestra forma de ser? ¿Por qué los pueblos son crueles y sangrientos en las guerras? ¿Por qué somos como somos?

Por nuestra forma de pensar, por nuestra escala de valores y por nuestro proceso de formación, esto en el fondo nos genera una disonancia cognitiva, que nos provoca ser contrarios a como nuestro espíritu, por naturaleza tiende a ser.[213]

Esto el individuo lo soluciona, en forma consciente o no, creando paradigmas.

Esta es la razón que provoca que el ser humano no se pueda reconvertir o por lo menos no se puede reconvertir, de la manera habitual mediante la cual se trata de hacerlo. Es posible lograr el objetivo, pero por un camino indirecto.

El ejemplo más visible lo tenemos en las cárceles, si las herramientas son los castigos, el aumento de las penas y otros, la reconversión se vuelve una quimera que solo existe en

---

[211] Hegemonía: 1) Supremacía de un estado sobre todos los otros; 2) Supremacía de cualquier tipo; Diccionario de la Real Academia Española, 2013, Madrid. -

[212] El 7/10/2009, 12.000 alumnos de una granja de Lucerna, en Filipinas, formaron un Signo de la Paz, para simbolizar la ambición humana de extender este sentimiento.

[213] Festinger, Leon; La incomodidad de la inconsistencia, 1950, Buenos Aires, Ediciones Claro. "La disonancia cognitiva es la incompatibilidad entre las conductas y los valores referenciales"

los discursos oficiales. Los mejores logros se han obtenido mediante el proceso de aplicación del tiempo y esfuerzos de los reclusos a la realización de tareas útiles a la sociedad y a brindar la posibilidad de acceder a estudios, en forma voluntaria, pero con exigencia.

Esto brinda beneficios concretos: 1) se aleja al penado del concepto de marginado y repudiado por su conducta y psicológicamente este sentimiento se asocia al cambio de conducta, 2) el logro provoca una mejora en el autoconcepto y la autoestima, lo que favorece la reinserción social, ya que el tratado, comienza a valorar la opinión de los demás, ya que esto lo evalúan favorablemente, 3) finalmente cuando el proceso se afianza, el penado ha logrado la reconversión, es decir ha logrado cambiar su manera de pensar. Las investigaciones demuestran que el método es válido, en los condenados a prisión perpetua, porque el logro o recompensa no es la libertad exterior, sino la libertad interior. Es decir, liberarse de los modelos mentales que lo aprisionaban y lo obligaban a actuar, diferente de lo que su espíritu anhelaba.[214]

Volviendo al tema anterior, es decir, a la pregunta: ¿Por qué somos como somos? La respuesta es, porque actuamos como nos indican nuestros paradigmas, que son los supuestos mentales, hondamente arraigados que perturban nuestra capacidad de comprender la realidad y que nos llevan a actuar como lo hacemos, pero no como lo haríamos si fuéramos liberados de nuestros paradigmas.[215]

En la década del 60, los jóvenes entendían que para ser hombre era necesario fumar y entonces casi todos los adolescentes como prueba de iniciación pasamos por el proceso desagradable, de acostumbrar y habituar nuestro organismo a tolerar la nicotina. Mediante este proceso, la sociedad nos convertía en adictos. Luego a muchos, nos fue muy difícil, liberarnos de la adicción.

¿Cuál es la causa que genera nuestros modelos mentales? Probablemente el proceso de formación y socialización.

¿Pero que ocurre, cuando toda una sociedad genera los mismos modelos mentales?

Sin duda, la cuestión se vuelve mucho más compleja.

Pero aquí es donde está la esencia del riesgo sistémico.

---

[214] Frischnert, Ramiro; 1985; Un camino para la reconversión; Buenos Aires; Club de Estudio.-

[215] Senge, Peter; 1992; La Quinta Disciplina; Barcelona, Ediciones Gránica. Ver modelos mentales.

Porque no podemos negar, que en Alemania de la Segunda Guerra Mundial, casi toda la población compartía la cultura que hizo posible, todos los actos realizados, muchos de ellos, hoy condenados por todo el mundo.

Pero podemos también recordar la época de Alejandro Magno, Atila, El Gengis Kan, el Imperio Japonés, las dictaduras populistas de América Latina y otros episodios de la historia de la humanidad.

En todos estos casos, la creencia en un paradigma o modelo mental, estuvo o está, generalizada en la población y no se la revisa, porque como ocurre con los peces, que no se dan cuenta que están en el agua, las personas no se dan cuenta de que la realidad, que perciben sólo es la idea que tienen de cuál debe ser la realidad.

Como ejemplo, tomaremos a la secta thug, de la India[216]

La religión thug fue supuestamente una secta integrada por miembros hinduístas y musulmanes quienes practicaban robos y asesinatos a gran escala en contra de los viajeros o extraños, en sacrificio de adoración a su divinidad.

Los thugs dicen que su origen se encuentra entre siete tribus musulmanas. Pero su sangriento culto inventado hacia la diosa Kali —una de las diosas tántricas hindués— no mostraba ninguna influencia islámica. Consideraban su deber religioso el asesinato premeditado, mediante el estrangulamiento, con un sedal preparado en una ceremonia ritual, que reunía muchedumbres, en la antigüedad. Lo consideraban una profesión sagrada y honorable, en la cual la ética no entraba en juego.

Las prácticas de los thugs fueron categóricamente aplastadas por los británicos a principios del siglo XIX, pero no lograron erradicar la práctica de la India.

Debe hacerse la salvedad, de que una pequeña minoría devota de Kali, eran thugs, pero no compartían el mismo punto de vista.

---

[216] Los Estranguladores, más conocidos como Thugs, fue una red de fraternidades secretas algunas veces descriptas como la primera mafia del mundo, que operaron en la India desde la Edad Media hasta la década de 1830 y la actualidad, en secreto.Tag, 'ladrón' en idioma hindi, proviene del sánscrito sthaga, 'sinvergüenza' Sus miembros eran conocidos como thug. Este es el origen del término actual inglés thug, como tantas palabras indias que durante el dominio británico de la India pasaron a formar parte del idioma inglés.

En la actualidad hay indicios, que sugieren que distintas sectas imitadoras de la secta thug realizan prácticas de sacrificios humanos, aunque con un número de víctimas mucho más reducido.

CONCLUSION

Cuando alguien participa de una creencia comunitaria, no encuentra razones ni motivos, para generar hipótesis que cuestionen el paradigma.

Por esta razón, se producen las guerras, se generan las crisis, los pueblos siguen a los líderes mesiánicos y en ella (*en la causa*) radica el riesgo sistémico, el cual es en realidad, un efecto.

En la crisis del 2007, casi todos los que actuaban en el negocio financiero e inmobiliario, pese a que se sorprendían con los rendimientos desorbitados de los negocios, creían en el paradigma de que el riesgo se disipaba, con la diversificación y la securitización.

Casi todos creían, que la mala praxis, era sofisticación financiera.

El fundamento de esta hipótesis se encuentra en la Teoría de los Modelos Mentales.[217]

> "La teoría de los modelos mentales se ha pensado para explicar los procesos superiores de la cognición y en particular, la comprensión y la inferencia. Sugiere un inventario simple de tres partes para el contenido de la mente: hay procedimientos recursivos, representaciones proposicionales y modelos. Los procedimientos son indecibles. Llevan a cabo tareas como el mapeamiento de las representaciones proposicionales dentro de los modelos. También proyectan un modelo subyacente dentro de otras formas especiales de modelos, una visión bidimensional o imagen. Hay presumiblemente algunas otras formas de procedimiento que juegan una parte en el pensamiento. Prototipos y otros esquemas, por ejemplo, son procedimientos que especifican, por defecto, valores de ciertas variables en modelos mentales." [218]

La cita precedente, es adecuada para definir la hipótesis ya que incorpora su pretensión y los elementos de una forma muy sintética. Pretende atender a que es lo que se

[217] Johnson, Laird & R. Byrne; 1998; The Cognitive Science of Deduction, Mind Reading; Boston; Mit Press

[218] Obra citada ut supra. Johson Laird y otro, 1998, pag. 446-447

computa, a como se llevan a cabo esos cómputos y a cuál es la neurofisiología subyacente, lo que se traduce en tres subteorías para dar respuesta a estos problemas: una teoría general de lo que computa la mente, una teoría del programa que utiliza para llevar a cabo esos cómputos y una teoría de cómo se materializa el programa dentro del sistema nervioso. En resumen, la mente opera con proposiciones, modelos mentales e imágenes, pero lo hace trabajando a través de una organización funcional y se sustenta físicamente en una estructura real cuyo conocimiento actual, cuanto menos puede soportar un funcionamiento semejante.

Descubrir y sacar la luz, los modelos mentales, es la solución que los torna débiles e impotentes, de perturbar nuestra capacidad de comprensión de la realidad, tanto a nivel individual como a nivel colectivo. –

Abstract

Este trabajo conforma una trilogía con dos anteriores, del mismo autor.

En el mismo, se analiza el riesgo que generan los paradigmas, que comparte toda una organización, empresa, región, país, mundo.

Para ello se analizan las 4 mayores crisis de los últimos cien años de la humanidad, con una somera narración de sus principales características.

Luego se analizan las causas de estas, no encontrando en las usualmente destacadas por los historiadores, presencia de estas en todas o la mayoría de las crisis, por lo cual se infiere que estas causas, no son las determinantes o por lo menos las principales causantes.

El análisis concluye con la hipótesis, de que los paradigmas, compartidos en cada una de las crisis, fueron la causa necesaria, pero quizás de suficiente, en todas ellas.

A partir de esta hipótesis de trabajo el documento se encamina hacia su conclusión.

El autor encuentra que la zona de confort, que se desarrolla en los individuos cuando adaptan su accionar, a los modelos mentales imperantes en las sociedades en que viven, son los responsables de las conductas sociales.

El fundamento de esta hipótesis se encuentra en la Teoría de los Modelos Mentales.

> *"La teoría de los modelos mentales se ha pensado para explicar los procesos superiores de la cognición y en particular, la comprensión y la inferencia. Sugiere*

un inventario simple de tres partes para el contenido de la mente: hay procedimientos recursivos, representaciones proposicionales y modelos."

El trabajo termina con una conclusión de tipo operativa, para la prevención de este riesgo.

> Descubrir y sacar la luz, los modelos mentales, es la solución que los torna débiles e impotentes, de perturbar nuestra capacidad de comprensión de la realidad, tanto a nivel individual como a nivel colectivo. -

Diagnóstico del Riesgo Inadvertido

Tema: Competitividad, productividad y gestión en la sociedad global

Dr. CP y LA Obdulio Durán

XII Congreso Internacional de Administración

La gestión y las nuevas competencias en un mundo de cambios constantes.

Ciudad Autónoma de Buenos Aires
República Argentina
11 al 13 de noviembre de 2015

Abstract

El presente trabajo aborda la problemática del control de calidad del proceso de gerenciamiento del riesgo.
Dejando de lado los riesgos tradicionalmente cubiertos, se aborda el aspecto oscuro de la disciplina, que consiste en evaluar los riesgos que no son fáciles de imaginar.
Estos riesgos normalmente están denominados en la bibliografía como riesgos invisibles.
Pero en realidad, la invisibilidad es una condición del fenómeno observado y en este caso, no se los advierte, por impericia, inexperiencia o fuertes modelos mentales del observador. Por lo tanto, la consecuencia es efecto de una condición, no del fenómeno, sino del observador.
El autor denomina a este tipo de riesgos: Riesgos Inadvertidos, y facilita una metodología para tratar la problemática.
En primera instancia facilita una herramienta para ayudar en la evaluación del proceso, descomponiendo a este en sus principales factores, aplicando una calificación a cada parte del análisis. Esto permite comparar procesos de diferentes períodos, determinando tendencias.
Luego, siguiendo el curso que normalmente asumen los procesos de evaluación del gerenciamiento del riesgo, se aborda la concepción de la mejora en el proceso de formulación de hipótesis.
Como final, se presenta como factor indispensable para considerar completo un proceso de evaluación, la evaluación de los riesgos no operativos.
En suma, el trabajo trata sobre los riesgos, que no se cubren, porque no se sabe que existen, hasta que se los soporta.
Estos son los riesgos oscuros, invisibles o inadvertidos, aquellos que muchas veces no encontramos ni siquiera en la bibliografía específica del tema y sobre los que hablan poco, hasta los expertos. -

Introducción [219]

Riesgo es un término proveniente del italiano, idioma que, a su vez, lo adoptó de una palabra del árabe clásico que podría traducirse como “lo que depara la providencia”. El término hace referencia a la proximidad o contingencia de un posible daño.

Técnicamente el riesgo se define como la combinación de la probabilidad de que se produzca un evento y de sus consecuencias negativas.

Los factores que lo componen son la amenaza y la vulnerabilidad.

Amenaza es un fenómeno, sustancia, actividad humana o condición peligrosa, que puede ocasionar la muerte, lesiones u otros impactos a la salud, al igual que daños a la propiedad, la pérdida de medios de sustento y de servicios, trastornos sociales y económicos, o daños ambientales.

La amenaza se determina en función de la intensidad y la frecuencia. Vulnerabilidad son las características y las circunstancias de una comunidad, sistema o bien, alto que los hace susceptibles a los efectos dañinos de una amenaza.

Con los factores mencionados se compone la siguiente fórmula de riesgo:

RIESGO = AMENAZA x VULNERABILIDAD

Exposición es la condición de desventaja debido a la ubicación, posición o localización de un sujeto, objeto o sistema expuesto al riesgo.

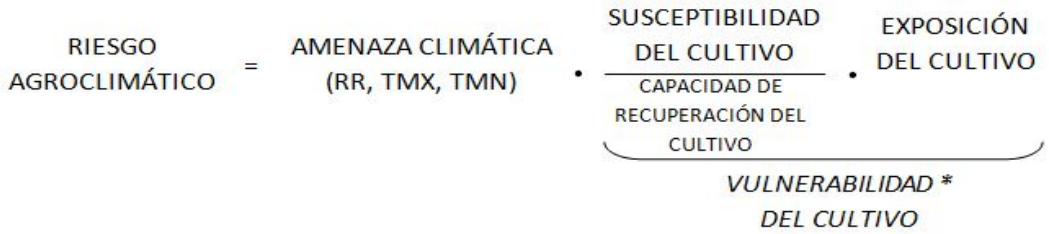
Resiliencia es la capacidad de un sistema, comunidad o sociedad expuestos a una amenaza para resistir, absorber, adaptarse y recuperarse de sus efectos de manera oportuna y eficaz, lo que incluye la preservación y la restauración de sus estructuras y funciones básicas.

Los factores que componen la vulnerabilidad son la exposición, susceptibilidad y resiliencia, expresando su relación en la siguiente fórmula.

VULNERABILIDAD = EXPOSICIÓN x SUSCEPTIBILIDAD / RESILIENCIA

[219] Marti Ezpeleta, Alberto. Cálculo del riesgo. 1993. Universidad de Zaragoza. España

Para ilustrar lo anterior, podemos ver el siguiente ejemplo, acerca del riesgo climático en un cultivo.



*Vulnerabilidad = [Susceptibilidad / Resiliencia] . Exposición.

De esta manera normalmente imaginamos, prevemos, dimensionamos y determinamos cuales son los riesgos que, por capacitación, experiencia, costumbre o como lo llamemos, normalmente advertimos.

En una empresa normalmente se advierten un gran número de riesgos: morosidad de los clientes, despidos de empleados, incendio, derrumbe, inundación, robos de todo tipo, enfermedades de los empleados, cauciones de contratistas o proveedores, riesgos técnicos y muchos otros.

También podríamos afirmar que, normalmente en una empresa, se advierten todos o casi todos los riesgos que, en las universidades, se enseña que deben ser previstos, para resguardar adecuadamente al patrimonio. [220]

Pero, la experiencia profesional nos enseña que existen riesgos que no son advertidos, que normalmente no tienen una frecuencia de ocurrencia alta, pero que entrañan serios riesgos para el patrimonio, que los directivos deben cuidar.[221]

---

[220] Investigación llevada a cabo por Dap Consulting, en Argentina, desde 2006 hasta 2011, en 205 empresas, donde se verificó que el 93.75 % de los riesgos cubiertos, eran difundidos en las universidades.

[221] Investigación lleva a cabo por Dap Consulting, en Argentina, desde 2006 hasta 2011, en 205 empresas, donde se verificó que el 13.21 % de los siniestros tuvieron su origen en riesgos que las empresas no preveían normalmente. De estos riesgos el 82.56 % los directivos manifestaron que nunca se imaginaron la posibilidad del riesgo que correspondía al siniestro acaecido.

De estos riesgos se ocupa el presente trabajo y en adelante, los llamaremos los riesgos inadvertidos.

Existen riesgos inadvertidos de varios tipos, es decir que como son riesgos, como tales se pueden clasificar en los tipos de riesgos, que la doctrina define.

Los riesgos pueden ser: operativos, inmanentes y sistémicos, dependiendo de si están vinculados con las operaciones normales, con las decisiones o con el contexto o ambiente cultural, en el cual está operando la compañía.

Denominaremos en adelante riesgo inadvertido al que la empresa no previene, sin que ello obedezca a una decisión racional, sino a la incapacidad por parte de la empresa de prever que el riesgo ocurra.

Normalmente la incapacidad radica en la falta de capacidad de generar hipótesis.

Diagnóstico de riesgos

Para el trabajo eliminaremos la distinción entre riesgos advertidos e inadvertidos, puesto que descansaremos el énfasis en la previsión de los riesgos y suministraremos una guía que nos ayude a ver la mayor cantidad de riesgos posible.

Definición de los riesgos
I - Riesgo específico u operativo

Es el riesgo normal y propio del negocio que se está desarrollando.

Técnicamente podríamos definirlo como la variabilidad fuera de nuestro presupuesto de previsión.

Este riesgo se clasifica como: asegurado o cubierto y no cubierto.

Si la falta de cobertura obedece a una decisión racional de la empresa se lo denomina riesgo neto y este riesgo debe ser medido y controlado, como parte de proceso para determinar la performance de la dirección.

II – Riesgo inmanente

El riesgo inmanente consiste en la decisión de no reflexionar.

Lo grave es que estas decisiones, nunca se toman, ni siquiera cuando se ejercen.
El carácter grave, para estas decisiones, es que no figuran en el orden del día, nadie es responsable de haberlas tomado y ni siquiera se piensa que la responsabilidad consiste en haber tomado una decisión, por omisión, que aparenta ser inexistente.
Otro aspecto importante de este tipo de decisiones, es que son de tracto continuo.
Esto quiere decir que, cuando se toman, nunca se sabe cuál es el momento y continúan ejerciendo sus efectos en forma permanente, porque la decisión se sigue tomando (por acción u omisión) y repitiendo día tras día.
El riesgo inmanente generalmente radica en las decisiones de la cumbre estratégica y para preverlo es necesario, suspender los modelos mentales y evaluar los paradigmas.

III – Riesgo sistémico

Es el riesgo de la compañía por estar inmersa en la cultura y el contexto, en el que se encuentra.
Este riesgo normalmente no se lo ve porque los seres humanos se acostumbran y dejan de ver los aspectos que debieran ser normales y no lo son.
Nos referimos al riesgo creado por interdependencias en un sistema o mercado, en el que el fallo de una entidad o grupo de entidades, puede causar un fallo en cascada, que puede hundir el sistema o mercado en su totalidad.
En este caso, es muy difícil prevenir la incapacidad de reconocer la influencia del contexto, porque muchas veces, reconocer el error, puede involucrar la responsabilidad del decididor.
El peligro radica en lo reconocido como normal por el contexto y normalmente se debe recurrir a consultores externos, preferentemente extranjeros, que no hayan estado expuestos a la contaminación cultural, por parte del contexto.

Método de evaluación y diagnóstico

Se propone la utilización de una simple tarjeta, para ordenar el pensamiento del estratega.
Se trata de evaluar la respuesta a cada pregunta, calificándola simplemente con la

colocación de una cruz en el lugar de evaluación correspondiente a cada nota.

El total final se obtiene multiplicando el N° de cruces por el valor de la calificación.

El nivel surge de la suma de la fila de totales.

Ejemplo: 10 cruces en la columna del 5, que es el máximo, equivalen a un total de

50 puntos. La sumatoria de la fila de totales, arroja por lo tanto 50 puntos.

Entonces: la calificación del nivel es óptima.

Veamos cómo es la tarjeta y recordemos que la muestra, es simplemente una propuesta, que puede ser mejorada por la experiencia del lector

Tarjeta de evaluación de los riesgos – Guía para decidir

Evaluación de los riesgos					
Riesgo específico	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
¿Conoce los riesgos?					
¿Identificó los factores de riesgo?					
¿Determinó ocurrencia y gravedad?					
¿Cuál sería el impacto del siniestro?					
¿Cuál es la cobertura posible?					
¿Existe riesgo neto?					
¿Existe cobertura para el mismo?					
¿Hay información sobre los riesgos?					
¿Existe estrategia para afrontar los riesgos?					
¿Existe coordinación en los esfuerzos?					
Totales					

Nivel	
Óptimo	hasta 50 puntos
Mediano	hasta 30 puntos
Malo	10 puntos

Análisis del método y formulación de las preguntas.

- ✓ ¿Conoce los riesgos?

Ya hemos explicado con anterioridad, que en las empresas generalmente se genera cobertura para más del 90 % de los riesgos que son advertidos, pero que generalmente no se genera cobertura para los riesgos que no son advertidos.

Es muy importante que los principales ejecutivos de la empresa, en conjunto, hagan una lista de los riesgos que enfrenta una compañía, especialmente aquellos no son tradicionalmente cubiertos. Luego este listado debe ser revisado por un profesional.

Al lado de cada riesgo debe ser incluida la cobertura, si existe o la falta de cobertura.

Finalmente, este informe debe ser elevado a la cumbre estratégica de la organización y ser puesto en conocimiento del auditor y el síndico, quienes deben dejar sentada su opinión, con fundamento.

- ✓ ¿Identificó los factores de riesgo?

Se denomina factor de riesgo a la variable que detona el siniestro del cual es riesgo es la amenaza percibida. Los directivos deben conocer y entender el riesgo que la empresa enfrenta.

Esto determina la necesidad de conocer su comportamiento en el pasado y tratar de pronosticar el del futuro. Así es posible comprender los determinantes de los riesgos.

El determinante de un riesgo es lo que hace que este genere un siniestro de una determinada manera.

Ejemplo: hay muchos accidentes de trabajo. La gente no usa la ropa y elementos de protección. El determinante de la siniestralidad en la producción es la falta de uso de la ropa y elementos de protección. La prevención pasa por la capacitación y el control del uso de los materiales.

- ✓ ¿Conoce la probabilidad de ocurrencia y la gravedad probable de los siniestros?

Es una práctica aconsejable que en cada empresa se releve un Mapa de Riesgos con Frecuencia.

Esto permite saber de acuerdo a la información estadística, cual es la frecuencia probable y donde/cuando debe extremarse el cuidado y la prevención.

En general todos los sistemas de calidad imponen el uso de una bitácora de operaciones.

Es muy importante, tratar de cuantificar los daños posibles, si se produce el siniestro, para lograr que la dirección se preocupe por la prevención, del mismo.

Los daños no se deben limitar a la cuantificación de los daños directos, sino también de los indirectos, como ser la demora de la producción, la pérdida de ventas, etc.

- ✓ ¿Cuál sería el impacto del siniestro si ocurriese?

Este punto que se alimenta de la producción del anterior, debe necesariamente incluir una investigación de lo que ha ocurrido en otras empresas.

Para esto es conveniente contar con la ayuda de un experto o bien de una empresa de seguros, porque pueden brindar información de casos reales, que en muchos casos supera la imaginación de quienes están a cargo de la previsión de riesgos de las empresas.

- ✓ ¿Cuál es la cobertura posible?

Es muy importante estudiar todas las estrategias de coberturas posibles, pero para ello se debe contar con la ayuda de profesionales en cada especialidad.

Las mismas pueden ser: 1) coberturas operativas, 2) planes de prevención y 3) planes de contingencia.

Los planes de prevención no se deben limitar a pólizas de seguros, sino que deben incluir derivados financieros.

- ✓ ¿Existe riesgo neto?

Denominamos riesgo al que hemos visualizado, previsto, dimensionado, pero que por una decisión racional hemos decidido no cubrir.

Una empresa es una entidad que genera valor, por su capacidad de medir y asumir los riesgos adecuados, y transferir los otros. En esto radica la verdadera capacidad empresaria.

Las empresas que no tienen una buena capacidad para llevar a cabo una eficaz gestión de riesgos, chocan con todos los riesgos a que los enfrenta el azar y su generación de beneficios, es un proceso aleatorio que promedia el valor creado, con el valor destruido.

Esto no debe ser confundido, con los riesgos que no tienen cobertura, porque no supimos

verlos, o no fueron adecuadamente dimensionados los efectos del eventual siniestro.

La gestión de riesgos no produce beneficios, pero evita graves perjuicios.

- ✓ ¿Existe cobertura para el mismo?

Al definir cuanto de cada riesgo quiero asumir, es necesario también establecer un límite para las pérdidas potenciales.

En esta decisión debe estar involucrada la cumbre estratégica y es necesario que comprenda que es una decisión estratégica, muy importante que no pueden delegar en un profesional externo a la empresa. Ejemplo: si la empresa importa bienes y se está en un contexto que hace previsible una devaluación de la moneda de intercambio, es necesario medir adecuadamente el eventual impacto de una importante devaluación, contra el perjuicio de tomar seguro de cambio y que luego no ocurra la devaluación.

- ✓ ¿Hay información sobre los riesgos?

Un modelo de gestión de riesgo significa un cambio en la cultura profesional y empresaria, que tome conciencia de la importancia del tema, pero también que genere una estructura que acopia información significativa para la toma de decisiones.

Es muy importante que, en la bitácora, de la que hemos hablado, se registren actas sobre los incidentes. Se denomina incidente a toda circunstancia operacional, que ocurre fuera de normas y que, si bien no ha tomado características de siniestro, ello ha sido por circunstancias azarosas o desconocidas.

Esta información debe ser analizada por los responsables de la empresa y deben ser estudiados los procedimientos o la falta de ellos, para descartar eventuales responsabilidades en la generación de los riesgos. Ambas partes, el cambio de cultura y el sistema de información, son caras de la misma moneda, puesto que solo una de ellas no sirve para obtener la meta buscada.

- ✓ ¿Existe estrategia para afrontar los riesgos?

La empresa genera valor cuando asume los riesgos adecuados, ganando cuando las variables se comportan mejor de lo esperado y evitando grandes problemas, cuando las variables se comportan peor de lo esperado.

Solo obtienen el magno plazo, las empresas que integran la gestión de riesgos, a la planificación estratégica.

Para obtener una planeación adecuada en la cobertura eficaz de los riesgos, es necesario definir una estrategia, tal como se hace en el área comercial o financiera.

- ✓ ¿Existe coordinación en los esfuerzos?

Ya no se concibe la empresa moderna sin un coordinador de las promociones de marketing, un coordinador de los presupuestos, un gerente de marca o un gerente de riesgos.
La coordinación es el principal instrumento en la empresa para evitar el derroche de recurso y maximizar la eficacia en la búsqueda los objetivos.

Conclusión

La tarjeta propuesta es sólo una herramienta que permite evaluar y calificar rápida y simplemente, al sistema de gestión de riesgos de la compañía.

Así es posible aplicar el principio de la gestión de calidad, que reza:

"Solo es posible establecer un plan de mejora, luego de evaluar y conocer cuáles son las fallas."

Desarrollo de la habilidad de teorizar y generar hipótesis

La mejora en la gestión del riesgo, pasa por no limitarse a la previsión de los riesgos tradicionalmente cubiertos, sino a generar en forma creativa la capacidad de ver, y prevenir en forma creativa, riesgos reales, que nunca han sido previstos.
Para ello el Sloan School of Management, MIT, ha desarrollado una herramienta muy valiosa, para poner a prueba y quebrar los paradigmas o modelos mentales que normalmente, limitan e impiden a los seres humanos, comprender la realidad.
Esta herramienta es la tecnología de los micro mundos. Con ella es posible aprender a aprender, lo cual es la principal característica de las organizaciones inteligentes.
Los micro mundos permiten a los directivos y equipos comenzar a aprender haciendo, mientras abordan importantes cuestiones sistémicas. Los micro mundos comprimen el tiempo y el espacio, de modo que resulta posible experimentar y aprender, aunque las consecuencias de nuestras decisiones se hallen en el futuro o en partes distantes de la organización.

El término micro mundo fue acuñado por el educador y especialista en informática Seymor Papert, creador de Logo, el innovador sistema de aprendizaje informático para niños. Los micro mundos de Papert son microcosmos de la realidad donde los niños aprenden experimentando con objetos transicionales del ordenador, tales como la famosa tortuga de Logo, los niños aprenden los principios de la geometría, cuando aprenden a hacer que la tortuga trace cuadrados, triángulos y círculos.

Pero los micro mundos para managers son limitados.

Por ejemplo, los ejercicios en construcción de equipos pueden generar una captación perspicaz de los procesos de aprendizaje, pero habitualmente no general la aprehensión de cuestiones estratégicas.

No obstante, sus limitaciones, los micro mundos son una herramienta muy útil para desarrollar la capacidad de generar hipótesis creativas, porque permiten quebrar los modelos mentales, que son los que limitan el pensamiento.

Hipótesis

La hipótesis es el intento de contestar una pregunta proponiendo una posible respuesta. Tentativamente explica algo observado. Ejemplo: ¿Las espinas en los cactus reducen la depredación de los herbívoros? Una posible hipótesis sería:

“Las espinas de los cactus, reducen la depredación de los herbívoros”.

Las hipótesis deben ser medibles y pueden ser desmentidas o falsadas, por los hechos o el experimento.

La parte más creativa de la ciencia es diseñar una prueba para la hipótesis que provea evidencia para falsear o apoyar una explicación particular.

En esta experiencia se usará se usará un procedimiento para probar una hipótesis, pero recordará que otros métodos como las observaciones son también utilizados.

En los diseños experimentales hay que definir las variables, el procedimiento y determinar los controles que se usarán durante el estudio.

Las variables

Deben ser claramente definidas y medibles. El investigador tiene que identificar y definir las variables dependientes, independientes y controladas para cada estudio.
La variable dependiente es la que se controlará, medirá u observará en respuesta a las condiciones experimentales. La variable independiente por su parte es la variable más importante, que probará la hipótesis del investigador, por tanto, se podrá manipular. En un estudio pueden existir diferentes variables que puedan afectar la variable dependiente, por lo tanto, se pueden afectar los resultados y el significado de los resultados. Estas otras variables que se tienen que mantener constantes durante el estudio, son conocidas como las variables controladas.
De esta forma el investigador se puede asegurar que la única variable que afecte a la variable dependiente es la variable independiente seleccionada.
Así se establece una relación causa efecto, que permite establecer con certeza cuál es la causa, que provoca el efecto.

Conclusión

El método de los micro mundos y el uso de la generación de hipótesis, permite desarrollar un proceso creativo, que genere riesgos nuevos para evaluar si conviene su cobertura.
No obstante, el método no autoriza a dejar de utilizar el concurso de expertos que aporten a la compañía el conocimiento de lo que ha acontecido en otras empresas.

Gestión Integral del Riesgo

La Gestión Integral de Riesgo, consiste en detectar oportunamente, todos los riesgos que pueden afectar a la empresa, para generar estrategias que se anticipen a ellos y los conviertan en oportunidades de rentabilidad para la empresa.
Los líderes de las empresas más exitosas de la actualidad no asumen los riesgos, los estudian y modelan para gestionarlos y sacarle todo el partido, es decir los convierten en aumento de rentabilidad para la empresa.

Estas empresas trabajan continuamente para reducir los riesgos y transformarlos en oportunidades que las ayuden avanzar en su camino hacia el crecimiento, por lo tanto, son empresas más rentables y menos riesgosas.

La Gestión Integral de Riesgo permite anticiparse al riesgo y asegurar los objetivos y metas estratégicas definidas por la empresa u organización.

La Gestión Integral de Riesgo, hace que la empresa genere valor en el mercado, es decir crezca rentablemente, así la empresa asegura su sostenibilidad, crecimiento, y consolidación.

La gestión exitosa del riesgo logra un equilibrio entre:

Riesgo y Recompensa. El reto para los líderes en los negocios es tomar riesgos, conociendo realmente a lo que se exponen. Una empresa exitosa busca oportunidades de negocio rentables, que afiancen y aseguren la potencialización de las capacidades financieras y de gestión empresarial.

Arte y Ciencia. Ciencia, basada en la investigación, definición y utilización de métodos comprobados de gestión de riesgo, y arte, en la utilización de estos métodos por parte del talento humano, esto hace que se aumente la productividad, dinamismo y apropiación de las personas por el trabajo que desarrollan en la empresa.

Personas y Procesos. La Gestión Integral de Riesgo se enfoca en aumentar la productividad de las personas en los procesos, en facilitarles su trabajo y todo esto se traduce para la organización en “hacer más con menos”, al crear una cultura de Gestión Integral de Riesgo en la empresa, la empresa no se expone a tener un éxito transitorio, sino permanente.

Conclusión

La Gestión Integral del Riesgo logra un equilibrio entre el presente y el futuro.

Existen otros riesgos

Los conceptos que hemos visto hasta ahora, en este trabajo, son importantes para el tratamiento de los riesgos operativos, pero cuando el riesgo radica en la toma de decisiones de la cumbre estratégica o en el contexto en que actúa la empresa, estos

conceptos ya analizados, son inválidos para ayudar al responsable de la toma de decisiones, a visualizar los riesgos aún no detectados.

¿Qué es lo que llevó a una empresa como Kodak, que llegó a tener el 95 % del mundo como cobertura de mercado, para su principal producto, rollos de película, a presentar quiebra?

¿Qué es lo que llevó a una de las principales aseguradoras del mundo, AIG, a requerir la ayuda del gobierno, debido a su precaria situación, en mérito a grandes inversiones en hipotecas subprime?

En ninguna de estas dos situaciones, la génesis del riesgo radicaba en los aspectos operativos, porque ambas empresas eran insuperables en lo suyo.

Las dos situaciones son similares, pero radicalmente diferentes.

En la primera la causa del desenlace se encuentra en los paradigmas de sus directivos.

Cada decisión que tomaron los acercó al precipicio, pero ellos estaban convencidos que estaban haciendo lo correcto y en realidad, no hacían mal las cosas, pero las cosas que hacían, ya no eran las correctas.

Otras empresas desarrollaron la máquina de fotos electrónica y ésta transformó al rollo en algo antiguo, obsoleto y en desuso.

Los directivos no pudieron ver el peligro que continuar con el negocio del rollo, significaba para la empresa y tampoco eran capaces de desarrollar el negocio de la fotografía electrónica, en la que otros trabajaban desde hacía años, sin que la gente de Kodak lo advirtiera.

Tal como decía C. K. Prahalad las empresas son ciegas, para ver la estrategia de sus competidores.

Lo que ocurre en realidad es que los directivos están aferrados a sus paradigmas, que actúan como modelos mentales, es decir son supuestos mentales, hondamente arraigados, que perturban la capacidad de comprender la realidad.

En el caso de la segunda, AIG era la empresa reconocida como la mejor del mundo en gestión de riesgos.

Entonces como pudo caer en la trampa de las hipotecas sub prime. Simplemente, porque todos, en todo el mundo, en las mejores universidades, en los bancos más importantes, muchos catedráticos incluso, estaban convencidos de que el riesgo era disipado por la diversificación.

Esta idea que estaba vigente en el contexto, supuestamente estaba incluida en la hipótesis de Milton Friedman, pero los que sostenían esta tesis, no habían leído o no habían interpretado adecuadamente al catedrático estadounidense.

En realidad, Friedman sostenía que una inversión en una empresa, conlleva un riesgo intrínseco, pero si el inversor divide la inversión en muchas partes, e invierte cada una en una empresa distinta, el riesgo en cada una de ellas, pasa a ser no significativo, en términos de impacto de la eventual pérdida en el patrimonio del inversor.

Esta es la hipótesis de la disipación por diversificación.

Pero el error o engaño, que cometían los que trabajaban con las hipotecas que, en realidad, constituían préstamos mal concedidos, a personas que no podían pagarlos, consistía en que todas las empresas, incluían en sus activos los títulos envenenados, por lo cual no existía la disipación, y el riesgo de la crisis, se convertía en una certeza, donde la duda era el ¿Cuándo?

En este caso, el modelo mental consistía en una falsa creencia, que era por todo el ambiente, mundial, pero especialmente estadounidense, asumida como algo cierto.

La gravedad complementaria, era que la demanda exacerbada, por la inyección de préstamos no genuinos en su concesión, en el mercado provocó una demanda, que generó una burbuja inmobiliaria, que se convirtió en una profecía autocumplida, lo cual obligaba a quienes no concordaban con el criterio a modificar su opinión, por la fuerza de los “hechos”.

Es decir que finalmente se trabajó, con la barrera de la fijación en los hechos.
Una vez que hemos explicado estos otros tipos de riesgos, que no son operativos ni específicos, por lo cual los llamaremos riesgos inespecíficos, trataremos de explicar cómo se puede complementar la gestión del riesgo específico u operativo, para lo cual los trataremos de la siguiente manera.

Riesgos inmanentes – Son los que corresponden al ejemplo de Kodak, visto antes.
Riesgos sistémicos - Son los que corresponden al ejemplo de AIG, visto antes.

Idiosincrasia de los riesgos no operativos

Este tipo de riesgos, es de los más difíciles de ver y en la bibliografía tampoco se encuentran muchos trabajos. Sin dudas, los riesgos no operativos son invisibles y además esta característica se encuentra reforzada por la creencia, de que este tipo de riesgos no existen y si existen son imprevisibles.

El riesgo inmanente

Es el riesgo inherente a los paradigmas que orientan las decisiones de la cumbre estratégica de la compañía. Es el riesgo de decidir.

El riesgo inmanente consiste en la decisión de no reflexionar.
Lo grave es que estas decisiones, nunca se toman, ni siquiera cuando se ejercen.

El carácter grave, para estas decisiones, es que no figuran en el orden del día, nadie es responsable de haberlas tomado y ni siquiera se piensa que la responsabilidad consiste en haber tomado una decisión, por omisión, que aparenta ser invisible e inexistente.

Otro aspecto importante de este tipo de decisiones, es que son de tracto continuo.

Esto quiere decir que, cuando se toman por omisión, nunca se sabe cuál es el momento y continúan ejerciendo sus efectos en forma permanente, porque la decisión se sigue tomando (por acción u omisión) y repitiendo día tras día.

Pero existe un presupuesto indispensable, como único antídoto.
El ejecutivo reflexivo, en forma constante revisa sus paradigmas, consulta con sus asesores, se rodea de equipos de alta performance y analiza en forma continua el mercado, evaluando en forma constante, que pasaría si arroja la fórmula de éxito de la empresa, por sobre el hombro.

Los equipos de alta performance

Este es uno de los mejores antídotos, para la previsión del riesgo inmanente.

En los equipos de alta performance, todo se discute, no existen temas sobre los que no se puede hablar y los paradigmas, supuestos o modelos mentales, deben ser fundamentados y validados en forma continua, porque en forma continua se tratan de refutar, por cualquiera, puesto que en los EAP [222] no hay jerarquías.

Estos equipos para poder cumplir con lo que se espera de ellos, deben mantener 3 dimensiones básicas:

[222] EAP – Acrónimo utilizado por el autor para denominar a los Equipos de Alta Performance – HPT, High Performance Team – Ver Como Crear Valor de Obdulio Durán, Editorial El Escriba, Buenos Aires, 2006

Primera está la necesidad de pensar agudamente sobre problemas complejos, para poder explotar el potencial de muchas mentes, para ser más inteligentes que una mente sola. Esto no es una condición fácil de mantener en una empresa, por la cual los equipos deben de renovar sus miembros de una manera equilibrada, constante y sin conflictos.

Los equipos deben ser amigables con los nuevos integrantes y facilitarles la integración.

Segunda está la necesidad de una acción innovadora y coordinada.

Los equipos destacados, desarrollan una clase de relación, un ímpetu operativo, donde cada miembro permanece consciente de los demás miembros, confía en ellos y actúa de manera que complementa los actos de los demás.[223]

Tercera está la necesidad de que los miembros del equipo actúen en otros equipos, para lograr autonomía de los demás en su proceso de pensamiento y aprendizaje porque el aprendizaje en equipo, aunque supone aptitudes y conocimientos individuales, es una disciplina colectiva, pero se deben entrenar los miembros en pensar distinto, para evitar el pensamiento único. [224]

Es muy importante, que los equipos se adiestren y entrenen, en la práctica de combinar diálogos con discusiones fundamentadas.

El diálogo es una apertura al flujo de una inteligencia más amplia, mientras que la discusión es mantener cada uno un equilibrio mesurado entre la persuasión del otro, con los fundamentos de la idea propia, con la indagación al otro, para conocer sus fundamentos opuestos.

---

[223] Peter Senge, La Quinta Disciplina, Gránica, Barcelona, 1992

[224] Denominado Group Thinking, en el original, esta técnica se recomienda en Mas allá de la física: encuentros y conversaciones, Werner Heisenberg. El autor es el formulador del principio de la indeterminación.

Normalmente, de la discusión entre dos ideas brillantes, nace la confusión de una tercera superadora.
En realidad, una conducta proactiva de previsión de riesgos, constituye una fuente de preservación de las ventajas diferenciales y es la ventaja competitiva esencial.

El riesgo sistémico

Si el riesgo inmanente es el riesgo de decidir, el riesgo sistémico es el riesgo de decidir como todos lo hacen.

La diferencia es que el inmanente descansa en los paradigmas del CEO, mientras que el sistémico lo hace en los paradigmas de la sociedad en general.

Porque en 2007, todas las grandes empresas invertían en hipotecas sub prime, simplemente porque todos lo hacía y nadie se cuestionaba el hacerlo, porque era lo habitual, lo acostumbrado, incluso en AIG, la empresa del mundo reputada, como la de mejor gestión del riesgo.

Un riesgo sistemático se refiere a los riesgos relacionados con todo un mercado o segmento de mercado, mientras que el no sistemático se refiere a los riesgos que son exclusivos de una empresa.

Estos dos tipos varían en demasía y exigen complejos estudios, para determinar los factores que les dan origen.

Pero existe otro tipo de riesgo. El común para todo el mercado o sea el nacional o regional. Puede ser interpretado como inestabilidad del sistema económico, potencialmente catastrófica, causado por eventos idiosincráticos o condiciones en los productores o distribuidores o ambos.

Nos referimos al riesgo creado por interdependencias en un sistema o mercado, en el que el fallo de una entidad o grupo de entidades, puede causar un fallo en cascada, que puede hundir el sistema o mercado en su totalidad.[225]

El riesgo sistémico es lo inverso de la política reguladora sistémica, o sea:

Riesgo sistémico = 1 / Política reguladora sistémica

Podemos también definir que el mercado es un sistema que posee homeostasis [226], la cual está favorecida por la entropía negativa que provee la regulación de este.

Conclusión

Cuando alguien participa de una creencia comunitaria, no encuentra razones ni motivos, para generar hipótesis que cuestionen el paradigma.

Por esta razón, se producen las guerras, se generan las crisis, los pueblos siguen a los líderes mesiánicos y en ella (en la causa) radica el riesgo sistémico, el cual es en realidad, un efecto.

En la crisis del 2007, casi todos los que actuaban en el negocio financiero e inmobiliario, pese a que se sorprendían con los rendimientos desorbitados de los negocios, creían en el paradigma de que el riesgo se disipaba, con la diversificación y la securitización.

---

[225] Daula Tom; 2009; Systemic Risk: Relevance, Risk Management Challenges and Open Questions; New York; Economic Press.-

226 Homeostasis [del griego homo (ὅμος) que significa "similar"[1] y estasis (στάσις) "estado", "estabilidad"] es una propiedad de los organismos vivos que consiste en su capacidad de mantener una condición interna estable (en la que su estado permanece casi invariante en el tiempo) compensando los cambios que se producen en su entorno mediante el intercambio regulado de materia y energía con el exterior (metabolismo), La homeostasis es una forma de equilibrio dinámico posible gracias a una red de sistemas de control realimentados que constituyen los mecanismos de autorregulación de los seres vivos.

Casi todos creían, que la mala praxis, era sofisticación financiera.

El fundamento de esta hipótesis se encuentra en la Teoría de los Modelos Mentales.[227]

Conclusión final

Para efectuar un completo y correcto diagnóstico del riesgo inadvertido, el responsable debe evaluar el proceso de formulación de hipótesis, como hemos vista al principio de este trabajo, pero esto no agota el proceso.

Sólo agota el proceso de detección de riesgos operativos.

Pero… deben ser evaluados, también, los riesgos no operativos: El Riesgo Inmanente + El Riesgo Sistémico.

Recién entonces podemos dar por concluido el proceso de diagnóstico de riesgos. -

[227] Johnson, Laird & R. Byrne; 1998; The Cognitive Science of Deduction, Mind Reading; Boston; Mit Press