

# La Estrategia de las Empresas y la Crisis

Roberto Serra \*

\*Director del Postgrado y Maestría en Marketing de la Universidad de San Andrés

## Introducción

En la Argentina hemos presenciado recientemente dos puntos de bifurcación muy marcados que abarcaron a todos los sectores de la economía, primero el “corralito” y después la “devaluación”.

Después de la devaluación y la “pesificación” entramos en lo que Andy Grove llama el “valle de la muerte” (Grove, 1999) y en lenguaje de Teoría del Caos sería la formación de un “vórtice” (Briggs y Peat, 1999), como un gran remolino muy desestructurado que desemboca en un nuevo orden, un nuevo punto de bifurcación. En cada punto de bifurcación uno puede crecer o caer. Para crecer se necesitan nuevas herramientas de un nivel de complejidad muy superior a las herramientas existentes antes de la aparición de este. Nunca vamos a superar estas crisis mientras sigamos queriéndolas manejar con herramientas del mismo nivel de complejidad.

El nuevo punto de bifurcación en la Argentina será quizás, el nuevo gobierno que surja después de las próximas elecciones. Si comenzamos a crecer o no estará íntimamente relacionado con la estrategia elegida por este nuevo gobierno. De todas formas, sabemos que, como país, si un nuevo gobierno fracasa aparecerá otro en un plazo relativamente corto que lo reemplazará, y así sucesivamente hasta lograr el esperado crecimiento. Hoy estamos parados en el medio del “valle de la muerte”; las probabilidades de vida para las organizaciones son bajas, se vuelve indispensable manejar el presente a la vez que imaginamos el futuro de forma tal de crear las condiciones para que la empresa, no sólo sobreviva el valle de la muerte, sino tenga una fuerte imagen mental del futuro que se quiere lograr y comenzar a construirlo ahora.

(Los puntos de bifurcación aparecen cuando se producen perturbaciones que afectan al sistema y este explota hacia un nivel superior, hacia un nivel de mayor complejidad, transformándose en una nueva estructura, o desintegrándose (Serra, Iriarte, Le Fosse, 2000). El proceso de desintegración es lo que A. Grove llama “valle de la muerte”. Después de ese proceso seguramente aparecerá un nuevo punto de bifurcación).

## Claridad

¿Cómo imaginamos el futuro? Es importante poder ver con claridad más allá. Si no podemos ver del otro lado del “valle de la muerte” con claridad la confusión nos llevará a fracasar. La claridad se consigue teniendo un “atractor” básico para lograrla; la “visión enfocada” el principal problema que surge es que a menudo múltiples atractores fragmentan nuestro pensamiento –y no siempre es posible orientarlos hacia la visión enfocada-: nuestros jefes, los clientes, los accionistas, las ventas, la participación en el mercado, los competidores, la situación económica, etc.

(Atractor Extraño: término desarrollado en la Teoría del Caos que se define como “Existe un atractor extraño cuando un sistema es atraído en forma radial, no lineal, hacia un punto, lo que produce trayectorias aperiódicas e irregulares en los objetos que caen dentro de su horizonte de influencia” (Serra, Iriarte y Le Fosse, 2000)(Monroy Olivares, 1997))

## **Visión enfocada**

“La visión es el qué, la imagen del futuro que queremos crear” (Senge, 1992)

“La Visión es la expresión dinámica mas profunda del futuro que queremos crear juntos” (Serra, Iriarte, Le Fosse, 2000)

“Una visión compartida no es una idea. Ni siquiera, una idea tan importante como la libertad. Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder”. (Senge, 1992)

La visión debe ser formada y construida entre todos, no impuesta desde la jerarquía superior, sino formada voluntariamente por todos los miembros de la organización. Todas las acciones operativas deben ser guiadas por ella, de lo contrario estaremos trabajando rutinariamente, sin un rumbo, sin una guía a seguir. También es importante tener en cuenta la reflexión diaria, y hacerse al final del día las preguntas, ¿qué hice hoy que sea consistente con la visión? ¿Cuánto tiempo le dediqué a la visión?

En un modelo complejo como la realidad, hay múltiples atractores actuando a la vez, la clave, -si bien es un proceso sumamente arduo- es lograr la concentración en uno solo.

Una visión poco clara nos llevará irremediamente a la búsqueda de otros atractores, por ejemplo aumentar las ventas o reducir los costos ahora, lo que a su vez nos lleva a generar un “ciclo limitante”, dominado por la confusión que produce la oscilación permanente. Cuanto de esto puede apreciarse hoy en el manejo de las organizaciones de la Argentina actual incluido el manejo del propio país...

Para que la Visión tenga claridad necesitamos que tenga “foco” y por eso hablamos de “visión enfocada”, enfocar la visión significa conocer claramente el lugar que queremos ocupar en la mente de los jugadores clave. ¿Quiénes son los jugadores clave?: consumidores, proveedores, complementadores, competidores, la comunidad financiera, otras organizaciones de importancia para el sector...

Y al hablar de enfocar la visión estamos hablando de “posicionamiento”, concepto que no puede tratarse aislado de la visión porque es el que realmente puede darle foco y, por ende, clarificar la visión.

“Una visión que no considere el concepto de posicionamiento no podrá tener la claridad necesaria para ser tomada como atractor”. (Serra, Iriarte, Le Fosse, 2000)

## **Las aspiraciones:**

Sin aspiraciones una organización termina en la búsqueda de la supervivencia o desgastando recursos y destruyendo su valor futuro. El problema es que muchas veces tenemos aspiraciones que, por falta de tiempo y por perspectiva de corto o cortísimo plazo, se transforman en desesperación. Esta desesperación se traduce en acciones meramente operativas, presiones, sin ninguna orientación estratégica.

Esto es lo que normalmente estamos viendo en muchas empresas argentinas en la situación actual después de la devaluación. Muchas, muchísimas empresas están tomando acciones pensando en cómo sobrevivir pero sin pensar en el futuro. Gerentes de empresas líderes han dicho en las últimas semanas frases como estas:

“Con la crisis actual, es ofensivo tener productos premium”

“Aunque a mi empresa le vaya bien, tendremos que sacar gente porque la competencia lo está haciendo”

“Sólo se vende por precio”

“Tenemos que eliminar marcas y extender líneas de productos existentes para optimizar el presupuesto de publicidad”

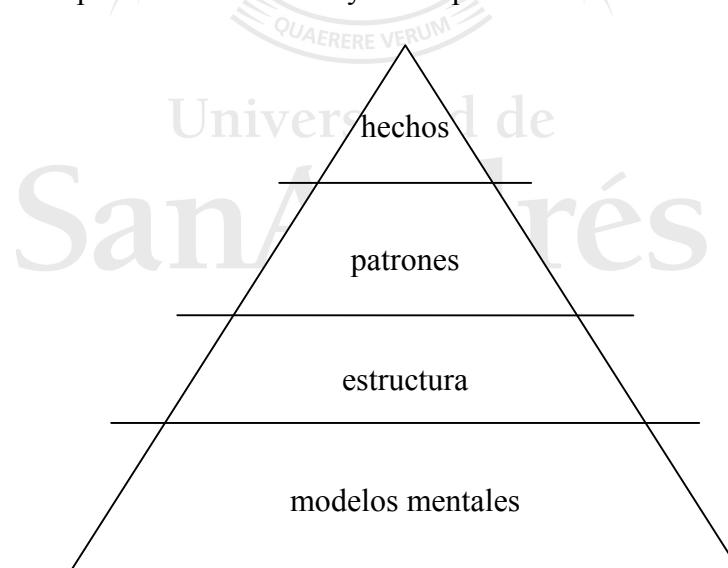
Si tomamos como ejemplo la última frase, nos damos cuenta las decisiones pensando en la crisis, sin pensar en una clara visión enfocada, pueden destruir marcas líderes con muchos años en el mercado, sencillamente por haberlas eliminado o extendido tanto que pierden su posicionamiento.

### **Entender la Complejidad**

En un mundo altamente complejo como el de hoy, no existe más la linealidad. Las organizaciones son sistemas no lineales, dinámicos y complejos, y todo el entorno que las rodea también es un sistema altamente complejo, dinámico y no lineal.

Cuando estamos dirigiendo una organización o simplemente estamos participando en ella debemos comprender la complejidad, el dinamismo y la no-linealidad. Esto nos lleva a la necesidad de un profundo cambio en los modelos mentales de los integrantes de la organización para lograr la visión enfocada y los objetivos estratégicos deseados.

El modelo del “Iceberg” (Adaptado de Anderson & Jonson, 1997) puede ayudar a comprender la diferencia entre las respuestas sintomáticas y las respuestas estructurales de fondo.



### **Hechos**

El “iceberg” nos muestra que lo que primero percibimos son los hechos, por lo que reaccionamos y actuamos en función de estos, generando presiones que destruyen la organización en su conjunto y a las personas que trabajan en ella. Un ejemplo del gobierno argentino actuando sobre los hechos fue el caso del malhadado “corralito”. Los hechos fueron: “la gente saca la plata de los bancos” la reacción fue: tomemos una medida para evitarlo... sin pensar en las consecuencias que tendría esta medida para el futuro. Un caso

similar fue la devaluación, el hecho: no somos competitivos, devaluando podremos ser más competitivos, las consecuencias de esta medida no se estimaron.

En las empresas el hecho puede ser “no tenemos los fondos suficientes para invertir en comunicación en varias marcas, entonces pasemos varios productos a una sola marca para que la comunicación tenga mas fuerza”. Las consecuencias... se verán en el futuro, aunque pueden predecirse hoy.

Otro hecho puede ser, “la gente no tiene poder adquisitivo, entonces eliminemos los productos premium”, las consecuencias de esta decisión también pueden ser desastrosas, salvo que la visión enfocada este en consonancia con esta decisión. Solo vemos la punta del Iceberg y tomamos nuestras decisiones en función de lo que percibimos en la superficie.

### **Patrones**

Muchas veces no solo tomamos las decisiones por los hechos, sino también utilizamos los patrones. Es decir, comportamientos exitosos anteriores que copiamos o repetimos para buscar nuevamente el éxito. Muchas veces nos copiamos a nosotros mismos, pensamos en una promoción exitosa que hicimos hace dos meses y la repetimos, pero también copiamos a un competidor, en un producto o una estrategia de marketing. El resultado como es de predecir, es malo, ya que cuando hablamos de un contexto como el actual, las condiciones cambian permanentemente. Un ejemplo es lo que podemos llamar “volver al pasado”, tipificado en la siguiente frase “después de la devaluación hay que tomar gerentes con experiencia, que hayan vivido la hiperinflación”. Otro ejemplo de patrones se ve en la siguiente frase de un empresario argentino: “Aunque mis ventas aumentan voy a tener que despedir personal porque mis competidores lo están haciendo”. La frase “no inventemos la rueda, copiamos” es completamente nociva y perjudicial, un verdadero asesinato a la creatividad y al progreso.

### **Estructura Sistémica**

Las estructuras están siempre sumergidas, es muy difícil llegar a percibir las y analizarlas. Llegar a las estructuras es llegar a la esencia, al fondo del sistema, donde vemos la relación entre las variables que están actuando y donde podemos analizar la interdependencia de esas variables. Al analizar esta interdependencia podemos encontrar los efectos que se producen al interrelacionarse las variables. Entender las interrelaciones es entender la no-linealidad, la complejidad y el dinamismo.

Entender la estructura sistémica nos permitirá entender las posibles consecuencias que podrá tener una decisión determinada. Pensar en estructuras es pensar en relaciones, pensar en estructuras es pensar en el “todo” y en las “partes” al mismo tiempo. Pensar en estructuras es pensar también en lo simple y lo complejo, en los detalles y en el todo al mismo tiempo. Es cambiar la forma de entender los fenómenos de la vida y de la naturaleza.

¿Cuántas interrelaciones diferentes pueden darse entre 12 personas?, la respuesta es el increíble número de 4098. Estas 4098 interrelaciones interdependientes forman parte de la estructura de este sistema formado por 12 personas que estamos analizando. Las interrelaciones son casi infinitas, por eso debemos saber entender la complejidad que nunca vamos a poder controlar.

### **Modelos Mentales**

La base más profunda del Iceberg son los modelos mentales, y por ser lo más profundo, también es lo más difícil de cambiar. En general, nuestros modelos mentales no nos permiten

ver la estructura sistémica solo percibimos lo más evidente, los hechos y a lo sumo los patrones.

Por eso las acciones del “marketing tradicional” se enfocan directamente a los hechos, se buscan los resultados rápidos. Hago una campaña publicitaria o promocional y quiero que rápidamente se refleje en las ventas. En el caso de “marketing de relaciones” o “marketing de clientes” o “CRM” lo que se hace es conocer patrones de clientes en función de sus compras anteriores para ofrecerle lo que supuestamente va a querer comprar. No se analiza la estructura, ni se trabaja sobre los modelos mentales. Es simplemente un análisis de patrones anteriores que permite mejorar la relación con el cliente si no pretendemos venderle directamente, ya que cuando el cliente se da cuenta que le queremos vender es muy posible que no compre. (Ley de las Presiones en Dinámica de Sistemas) (Serra, Iriarte, Le Fosse, 2000)

Cuánto más interesante y rico es trabajar con un enfoque de “grass roots”, de ir a las bases, al fondo del Iceberg, a cambiar los modelos mentales de los clientes para generar nuevas estructuras que generen nuevos patrones que a su vez generen los hechos, o sea el consumo.

Este enfoque requiere tiempo y esfuerzo, requiere constancia y una clara visión enfocada. Un excelente ejemplo del enfoque de grass roots puede ser el caso de Intel.

Intel en la Argentina actualmente está desarrollando varios proyectos basados en este enfoque: desarrollo de bodegas y viñedos en la zona de Mendoza a través de implementación de tecnología por ejemplo, computadoras para el riego, inversión en PC en colegios con capacitación a alumnos y los padres de estos, etc.

Otro ejemplo de empresa que aplica este concepto es Kellogg's. Kellogg's está aplicando el enfoque grass roots desde hace mucho tiempo en Estados Unidos, con el Tigre Tony y otros personajes con los que ha atraído a los niños al consumo de cereales. Cuando el chico crece ya está acostumbrado y sigue consumiendo los mismos toda la vida. En la Argentina no hace muchos años comenzó con la misma campaña y ya está obteniendo muy buenos resultados. Kellogg's utiliza este mismo enfoque en gente adulta, buscando cambiar los modelos mentales. Con stands en ferias y/o congresos sin presencia de productos, sino con médicos que realizan análisis de sangre para ver el nivel de colesterol y recomiendan una dieta basándose en cereales. Esto también es ir al fondo del Iceberg y también es un enfoque afirmado en la “complementación” no en la “competencia” ya que busca agrandar mercados en lugar de pelear una mayor participación en él.

Cuando se consigue cambiar los modelos mentales se consigue el efecto es casi mágico. La organización puede transformarse y transformar a su entorno. Si no se produce este cambio, el precio a pagar será la pérdida de libertad, con todas sus consecuencias. Por eso decimos que llegar al fondo del Iceberg es la clave del éxito en el futuro de cualquier organización, incluyendo, nuestro país.

### **Bibliografía**

- Anderson, V y Johnson, L. *Systems Thinking Basics*. Pegasus Communications, Waltham, 1997
- Briggs, J. y Peat, F. *Las Siete Leyes del Caos* Grijalbo, Barcelona, 1999
- Grove, A. *Sólo los Paranoides Sobreviven* Granica, Buenos Aires, 1997
- Monroy Olivares, C *Teoría del Caos* Alfaomega, México, 1997
- Nelebuff, B. y Brandenburger, A. *Coopetencia*, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 1996
- Senge, P *The Fifth Discipline*. Doubleday, New York, 1990

Serra, R, Iriarte, J y Le Fosse G. *El Nuevo Juego de los Negocios*, Grupo Editorial Norma, Buenos Aires, 2000



Universidad de  
**San Andrés**