

GESTIONAR LAS IMPERFECCIONES COMO ÚNICA ALTERNATIVA A LA SUPERVIVENCIA DE LAS ORGANIZACIONES.

“NO HAY PEOR CIEGO QUE EL QUE NO QUIERE VER”

Cuando me decidí a escribir este artículo sobre **Gestión de lo Imperfecto** para esta prestigiosa publicación, y conociendo la experiencia de mi admirado Javier Fernández-Aguado en esta área, pensé que me estaba metiendo en un problema mayúsculo debido a que este no era un tema que dominara. No obstante aquella resistencia, me di cuenta que tenía por delante un desafío para el cual si bien no me sentía absolutamente preparado, me llevaba a escudriñar entre todos mis recursos intelectuales para elaborar una idea que tuviera algo de coherencia para quienes están interesados en descifrar las claves de la gestión empresarial. Fue entonces cuando decidí aceptar el desafío, ya que me di cuenta que esta situación se asemejaba a muchas otras que debo enfrentar como directivo, asesor y/o consultor de empresas, cuando tengo que tomar o aconsejar tomar decisiones sobre la base de información que siempre resulta **imperfecta**, caótica y por lo tanto, desequilibrante, lo que me ha llevado a definir mi profesión como la de “arquitecto social”.

Desde hace más de veinte años, todos quienes jugamos sobre el tablero del mundo empresarial estuvimos acostumbrados a mirar nuestro entorno, mercado y competencia, sobre la base de conocimiento sobre industrias y variables de diferenciación bastante delimitadas. Hablábamos de industria financiera, de comercio, turismo, energía, etc. y buscábamos ser exitosos tratando de buscar la fórmula ganadora en los precios bajos, los productos de calidad o los servicios de excelencia. Sin embargo, hoy nos vemos enfrentados a mercados, entendidos como aquellos espacios donde ofertantes y demandantes transan bienes y servicios, cuyos límites se han vuelto ambiguos, producto de los nuevos perfiles de clientes y proveedores.

En el caso de las personas o instituciones que compran, están cada vez más informadas y segmentadas, y a la vez son más exigentes y desleales. De alguna manera, enfrentarse a una multiplicidad de alternativas para solucionar necesidades complejas les ha llevado a querer soluciones absolutamente personalizadas a su condición particular. Hoy día no basta con tener 2 o 3 alternativas en una línea de producto. Hoy día queremos personalizar tanto los productos y/o servicios que usamos o consumimos, que queremos que de verdad ellos se transformen en una extensión de nuestra personalidad y por eso, los compradores, queremos diseñar nuestra propia solución. Por esta razón, “personalizar” se ha transformado en el vocablo más popularizado de lo que los técnicos llaman “mass customization”. Basta con analizar las carteras de servicios de diferentes compañías para darse cuenta que hoy día no es suficiente con tener la posibilidad de comprar un modelo básico de automóvil para luego seleccionar el equipamiento opcional que más nos guste o convenga, puesto que queremos personalizar al máximo el auto que nos

trasladará de un lado a otro. Lo mismo ocurre en la industria del vestuario. El caso de Levi's en Estados Unidos, que nos ofrece un sitio internet para que nosotros podamos confeccionar nuestro propio jeans también ha sido imitado por Paris, una cadena de tiendas por departamentos chilena que ofrece a los adolescentes de ese país "personalizar su jeans" como ellos quieran. Y si quisiéramos seguir ahondando en ejemplos de esta naturaleza, podríamos extendernos en los casos de Dell en el campo de los ordenadores, de Amazon en el sector de los libros, etc. Lo importante, es comprender que las necesidades, expectativas de valor y prioridades de las personas e instituciones que compramos diariamente bienes y servicios, se han vuelto más complejas y por lo tanto, nuestros modelos de entendimiento de los consumidores y compradores resultan **imperfectos** para los nuevos tiempos.

Por otra parte, los ofertantes de bienes y servicios se enfrentan a condiciones cada vez más globales, complejas, dinámicas y competitivas. Las empresas han debido reinventar y reformular sus negocios para optar a llevarse una porción interesante del dinero de los clientes que andan pululando en busca de mejores satisfactores a precios más bajos. Hasta hace unos pocos años, estábamos acostumbrados a relacionarnos con distintas empresas para comprar alimentos en un supermercado, gasolina en una estación de servicio, contratar un seguro con una compañía aseguradora y planificar nuestras vacaciones con una agencia de viajes. Hoy en día, esas condiciones han cambiado abruptamente y producto de una concentración en algunos sectores, especialmente el de retail que tiene la ventaja de atrapar a carteras de clientes con una gran cantidad de miembros, podemos ir a un hipermercado y tener la posibilidad de satisfacer cada una de estas necesidades en una experiencia "one stop service". Esta adaptación empresarial y comercial, la de brindar diferentes productos y servicios bajo una sola marca, no está del todo acabada. Se ha tratado de un proceso que requiere lidiar todos los días con la **imperfección** propia de cualquier proceso de aprendizaje organizacional.

Visto de esta manera, estas nuevas condiciones han requerido a todos quienes nos rompemos la cabeza ideando nuevas fórmulas para captar la atención y el dinero de los clientes actuales y potenciales, a pensar de una manera más innovadora y por lo tanto, más intuitiva, nuestras propuestas de valor.

En primer lugar, hoy en día no es suficiente conocer qué piensan los mercados e instituciones sobre nuestra cartera de productos y servicios. No basta por lo tanto, diseñar un producto entre cuatro paredes y preguntar a muestras de mercados a través de encuestas, focus o entrevistas, necesarios pero insuficientes, sobre los atributos de la nueva fórmula. Debemos ser capaces de observar a los clientes cómo viven cada día, para derivar de dicha observación modelos de comprensión de su consumo y de las razones por qué ocurre de una manera y no otra. En este sentido, ya no bastan los clásicos estudios de sondeo cuantitativo y/o cualitativo y por eso la razón del auge de los estudios etnográficos que incorporan a profesionales provenientes de las ciencias sociales y de la medicina tales como psicólogos, sociólogos o antropólogos que dedican parte importante de su quehacer a observar de manera participativa como las personas e instituciones viven en el día a día. Aquí es donde valoramos la importancia de aplicar los modelos antropomórficos creados por

Javier Fernández-Aguado, con la colaboración de José Aguilar e implementados por Pharos. Y en este plano, debemos ser capaces de abrirnos a información y conclusiones más cualitativas que cuantitativas y por lo tanto, menos perfecta desde el punto de vista lógico-racional-estadístico. Chilectra, por ejemplo, una subsidiaria de Endesa España que transmite electricidad a una gran porción de hogares en Chile, ha querido “descomoditizarse” de la venta de KW/Hora, enviando a sus Gerentes a observar in situ qué significado tiene la luz que distribuyen para diferentes sectores de la población y lo que han encontrado es que en muchos sectores populares, por ejemplo, electricidad significa antidelincuencia, de modo que sus inversiones se han comenzado a centrarse en este posicionamiento antes que en precio, calidad o servicio puros.

En segundo término, tampoco basta con aumentar de manera lineal la racionalidad en el uso de nuestros recursos para transformarse en el más barato, el de mayor calidad o el de mejor servicio dentro de la mente de los consumidores. Menos plantear, como lo hacía Porter en la década de los '80, que la estrategia se jugaba en costos o diferenciación, ya que cualquier alternativa bien desarrollada puede ser objeto de diferenciación, siempre que ella sea reconocida como tal en la mente de quienes deciden la compra. Hoy día, si queremos invertir en proyectos de alta rentabilidad, es necesario que descrememos los mercados a través del desarrollo de propuestas para las cuales no hayan competencias inmediatas y por lo tanto, propuestas que justamente sean difíciles de enmarcar en las clásicas industrias a las cuales estábamos acostumbrados en el pasado. La mexicana Cemex, por ejemplo, fue más allá que su negocio tradicional de cemento u hormigón para ofrecer soluciones de arquitectura elemental a los inmigrantes mexicanos de South California que deseaban ayudar a sus familias pobres del estado de Guadalajara y terminó llevándose los US\$12M que antes entraban mediante transferencia bancaria al país latino, donde las instituciones financieras se apropiaban de un tercio de esa cifra por efecto de la triangulación del dinero. Cirque Du Soleil, por otra parte, decidió salirse de la lógica de precio, calidad o servicio, para diseñar una propuesta que resulta difícil de encasillar ya sea en la industria del arte, el entretenimiento, el espectáculo o el mismísimo circo. Al contrario, decidieron desafiar las leyes de la estrategia convencional y diseñar una oferta híbrida y por tanto única, para la cual no existe competencia alguna en el mundo entero. Estos son ejemplos de comprensiones mucho más complejas acerca del valor que le otorgan los mercados a fórmulas que aún nos resultan extrañas, puesto que durante las últimas décadas en todas las escuelas de negocios nos enseñaron que había que diferenciarse en extremo por una de las tres variables ya señaladas, si se quería tener una opción de subsistir, o bien morir en el intento. Y resulta que hoy, comenzamos a ver con otros ojos que los productos, servicios o experiencias híbridas pueden ser la salida a industrias que cada vez más tienden a la indiferencia, producto que todos tienden al mismo juego por su acceso al capital y la tecnología, enfocándose en soluciones más intermedias, novedosas y por lo mismo, **imperfectas** en cuanto sus límites nunca están del todo claros. La diferenciación se sostiene hoy día en la necesidad de identificar y proyectar en los mercados alternativas de consumo imprevisibles. La ruptura, la capacidad de interpretación cualitativa, el coraje para animarse a nuevas aventuras y el

ensayo-error como otra forma de decidirse a inventar nuevas reglas, nos permitirán innovar y crear una nueva oferta y hasta una nueva industria. En este nuevo escenario, la invitación es a ver lo que otros no pueden ver cegados por sus análisis más ortodoxos de la estrategia. En este sentido, no hay que buscar **la certeza o la perfección**, sino que entender qué aumenta el valor de los compradores, independientemente de si estamos o no en la zona central de la Curva de Gauss y no en uno de los dos extremos de la tradicional forma de entender la diferenciación.

Por último, ya no basta con atraer, mantener y desarrollar talentos al interior de nuestras organizaciones. Detenerse con la ilusión de esta meta cumplida, nos deja ciegos al hecho que personas bien preparadas y con potencial superior no son más que un dato de inventario que poco nos habla acerca de la capacidad que tendrán en conjunto para generar los flujos futuros tras los cuales andan ávidos los inversionistas en todas partes del mundo. Hoy en día, es necesario activar estos recursos mediante articulaciones organizacionales que no sólo obtengan lo mejor de cada uno, sino que permitan desarrollar un trabajo permanente de adaptación a las nuevas condiciones que enfrentan las organizaciones. Finalmente ellas, las organizaciones, no son más que personas conversando en redes para obtener resultados previamente convenidos y en un escenario cada vez más gris, estas conversaciones deben dejar de ser técnicas, para transformarse en discusiones sobre la manera cómo cada organización se adaptará a condiciones para las cuales no tiene una receta ni un plan. Por eso, la creación de ese nuevo perfil de “arquitecto social”. En este sentido, trabajar de manera adaptativa, requiere dejar de lado las **certezas y perfección** de los modelos que hemos desarrollado y aplicado para solucionar problemas en el pasado, que se transforman en el tan apreciado know-how o knowledge de cada empresa, ese que permite aplicar leyes de probabilidades para las cuales tenemos estudios de series de tiempo. Requiere, al contrario, generar espacios de conversación para que miembros de distinto perfil aporten nuevas ideas sobre la manera cómo enfrentar los problemas y la incertidumbre de un futuro cada vez más esquivo. En este esquema, ejercer la oportunidad de liderazgo que todos tenemos por delante, requiere atreverse a tomar una bandera y movilizar a otros sobre la base de la necesidad de cambio, pero también de la incertidumbre de los resultados de dicho proceso. Requiere, además, enfrentar de manera técnica aquellos problemas para los cuales tenemos respuestas o historias similares de éxito o fracaso, aprendizaje en definitiva, y de manera adaptativa o de disposición al aprendizaje, aquellas situaciones para las cuales no tenemos respuestas ni menos modelos y que por lo tanto, están más lejos aún de lo que llamaríamos situación ideal o **perfecta**.

Así la **Gestión de lo Imperfecto** requiere reconocer que las reglas del pasado ya no sirven. Que el entorno y los recursos empresariales son mucho más complejos y dinámicos. Que la información para tomar decisiones tendrá una comprensión cada vez más esquivo. En definitiva, que el análisis del entorno y nuestros recursos siempre será **imperfecto**, es decir, como lo señala la Real Academia Española, siempre será principiado y no concluido o perfeccionado, de modo que nunca tendremos garantías ni menos certezas sobre las relaciones de causa-efecto que creamos en nuestra mente. Tal como afirma

Javier Fernández –Aguado, “no existe una ciudad acabada, ni una organización concluida” . Por lo mismo, los hombres y mujeres de empresa que quieran diferenciarse, deberán transformarse en verdaderos pioneros; deberán, por lo tanto, arriesgarse en condiciones de **imperfección**, con la información suficiente, pero no ideal, que les permitirá enclavar la bandera donde más tarde llegarán los colonos a recoger los restos. Esta capacidad empresarial requiere no sólo operar en condiciones de **imperfección**, caos y/o desequilibrio. Requiere ser capaz de provocarlo y gestionarlo eficazmente .

Marcos Urarte Alonso

murarte@pharos.es