

## **EL APOORTE DE LA CULTURA ADAPTATIVA Y FLEXIBLE A LA GENERACIÓN DE VALOR, EN EL SIGLO XXI**

Amigo, Adriana C.

### **1. INTRODUCCIÓN**

Según Alvin Toffler, en una entrevista concedida para revista La Nación en febrero de este año, decía que «Este no será el siglo de un país en particular. Primero porque los cambios se suceden cada vez más rápido. Así que incluso si China se convierte en el número uno, puede que no dure un siglo en ese lugar de prevalencia. Creo que es demasiado sencillo afirmar que China será la próxima superpotencia o que India lo será. Creo más bien que viviremos una situación con una multiplicidad de superpotencias. No una, sino alianzas o grupos cambiantes, de países que, comparadas con su pasado, serán superpotencias» (Toffler, 2009: 16).

Esta reflexión de quien ha sido llamado el profeta del mañana, nos hace pensar que en el siglo XXI, los escenarios para competir ya no son los mismos y que se están modificando los paradigmas tradicionales para considerar y desarrollar las consideraciones macro y microeconómicas que establecen casi por decreto y mandato “quién” o “qué modelo” llevará las riendas de su futuro, casi imponiendo condiciones de predominio.

Quizás entonces el desafío sea de quien quiera asumir a la competitividad como un compromiso de trascendencia, tanto a nivel nación, región o empresa.

Lo expreso en mi obra “Negocios con valor”. Competir es trascender y trascender es tras-pasar un límite común y situarse por encima de la media, con respecto a la posición de otros actores, jugadores, “dadores” de la característica, singularidad o simbología que genera la trascendencia. (Amigo, 2009: 29).

Pero competir en el siglo XXI, no es un desafío menor, es casi una historia única e indescriptible, pues paradójicamente en el siglo de los recursos, el hombre se ha tornado reflexivo y según las conclusiones del Forum del Comercio Internacional reunido en Montreaux, Suiza, en Octubre de 2008, en donde se trató la problemática del consumidor en el siglo XXI, al consumidor del siglo XXI, le preocupan tres problemáticas, casi antes que cualquier otra: la salud, el medio ambiente y el pago justo.

El mundo habla de red y muchos la han adoptado, y en las conferencias y presentaciones sobre e-bussiness y e-commerce, generalmente se presentan

estadísticas y tendencias, sobre “lo que nos va a pasar hasta con nuestra vida rutinaria” con el avance de la red electrónica. En el último Encuentro de Docentes Universitarios de Comercialización de América Latina, reunido en la ciudad de Córdoba en Octubre de este año, se hablaba ya de electrodomésticos anunciando en una pantalla la falta de stock de productos de la canasta familiar y de la posibilidad de envío de dicha lista, directamente al punto de venta, para que el ama de casa, siga aprovechando o malgastando su tiempo libre o quizás ya cada vez menos libre, en su hogar o lugar de trabajo.

Creo que a esta red, también debemos sumarle, valor, compromiso, responsabilidad por la misión que la misma sustenta y que tantos beneficios prodiga, no vaya a ser que la sumatoria de velocidad, facilidad y acopio de información, estén dejando al hombre, más sobre informado que comunicado, más precavido que sensible, más buscador que hacedor y mucho menos constructor, y que la arquitectura del esfuerzo se esté deteriorando y reemplazando por la conquista de la velocidad y el facilismo.

Quizás podríamos agregarle un pre fijo y un final: el prefijo “en” y el final “darnos” con lo cual podríamos llegar a decir que si pasamos del estado de la red individual, al estado: *en-red-darnos*: “*enredarnos*”, lo que significaría red de la participación, se podría quizás lograr el efecto multiplicativo del compromiso, la coparticipación y la generosidad.

Como concepto de oportunidad de negocios, planteada desde los orígenes de los estudios sobre Marketing como la inadecuación observada y detectada entre lo que el mercado requiere y a lo que al mismo se le ofrece, en términos de las variables comerciales (Producto-Servicio; Comunicación; Distribución; Precio), si observamos lo que ocurre en este siglo, el mundo está fragmentado, el hombre está clamando por ser escuchado y las redes solidarias que surgieron como respuesta a esta sociedad fragmentada, a veces se quedaron en el intento porque no encontraron sustento político y social para la continuidad de su misión.

Entonces, en el siglo XXI, la oportunidad de trascender a lo mejor, aparezca en este escenario, en el escenario del hombre sensible, del hombre reflexivo como oportunidad de respuesta, y seguramente si la estrategia que aprovecha esta oportunidad es la provisión continua de valor a un grupo que detectándola y siendo sensible a ella, logre darle más valor a la oferta de la empresa (GAV: Grupo aglutinador de valor), (Amigo: 2009), así, posiblemente comencemos a vislumbrar una ráfaga de oportunidad en un mundo distinto, y ese hombre pleno, comprendido y respetado, hasta pueda hacer el esfuerzo de pagar ese sobreprecio de valor,

permitiéndole a la compañía, en la reiteración de su conducta de lealtad, ajustar su punto de equilibrio desde la derecha hacia la izquierda, alcanzando finalmente la tan preciada rentabilidad.

## **2. EL PROCESO DE AGREGADO DE VALOR COMO ESTRATEGIA DIFERENCIADORA**

Aristóteles en sus escritos hablaba ya de dos conceptos de valor; el valor de uso para hace referencia a la capacidad de un bien para satisfacer una necesidad y el valor de cambio, para referirse a la capacidad de un bien para acceder a otros bienes.

Lo interesante del aporte de Aristóteles, es vislumbrar que detrás de estos conceptos, se manifiestan comportamientos antagónicos de demanda que determinan que a veces la discrecionalidad este en poder de la oferta y a veces en poder de la demanda. En la búsqueda del valor de uso, el consumidor es mucho más sensible a los atributos diferenciadores del producto, servicio que al precio, mientras que en la búsqueda del valor de cambio, se manifiesta en la demanda una conducta de regateo. Pero ¿Cuál es la mejor posición para fijar los precios de sus productos y/o servicios en condiciones competitivas?

La mayor discrecionalidad de oferta en términos de morfología de mercado, se da en situación de monopolio, en la cual el competidor puede fijar el precio que quiere, cubriendo todos sus costos, asegurando su margen de rentabilidad y sin ningún otro competidor obstaculizando su discrecionalidad.

En esas condiciones es difícil lograr la equidad. Siempre alguien pierde. Lo difícil y amenazante es que pierdan los actores de un sector industrial que dan valor, movimiento y competitividad a dicho sector: empresas lácteas versus tamberos, exportadores versus importadores, aceiteras versus oleaginosas.

Los participantes de un sector industrial *son* socios, *deben* ser socios y mutuos proveedores y como tales deben reconvertir sus tasas de retorno como en vasos comunicantes. (Amigo: 2009). Esto es posible si en la misión de cada uno de ellos su discrecionalidad de oferta se sustenta en lo que Frederick F. Reichheld, llama “Administración basada en la lealtad”, porque la estrategia diferenciadora basada en la provisión continua del valor permitió establecer una relación en donde el todo que el consumidor recibe por el precio que paga, es percibido como superior, insensibilizando su comportamiento al precio del bien y sensibilizándolo hacia la estrategia propiamente dicha.

¿Qué implica diferenciación?: significa que el valor (tanto en el concepto restringido como ampliado de producto y/o servicio) que ofrece una marca, será percibido como único por el mercado, entre los competidores que lo están brindando. La calificación *única no es menor, significa irremplazable* esto es: el cliente está dispuesto a realizar cualquier esfuerzo con tal de alcanzar y disponer de ese beneficio. Cuando esta relación es estable, la discrecionalidad de la oferta es equitativa o superior a la discrecionalidad de la demanda y desde la rentabilidad que dicha relación ventajosa le genera, la empresa podrá ser una *fuerza continua y única generadora de valor*. Luego, la continuidad de la provisión de valor, origina demanda leal, la demanda leal desarrolla ventajas competitivas sostenibles, las ventajas competitivas sostenibles, generan tasa de retorno superior a la tasa promedio de la industria, esta posición permite el crecimiento estable y en ese logro, la empresa habrá contribuido en parte con su responsabilidad social organizacional.

La diferenciación tiene un objetivo estratégico que es el de posibilitar a la empresa un posicionamiento estable en mercados leales que se sienten satisfechos por la singularidad que dicha estrategia implica. (Amigo: 2009)

En el siglo XXI, las nuevas fuentes de sustentabilidad de los negocios, están pasando por la «calidad» del vínculo con los consumidores, que traspasando barreras socioeconómicas, aglutinan su comportamiento alrededor de valores claves que le importan a todos más o menos por igual. Por ejemplo, la demanda de algodón orgánico en la industria textil hoy está superando a la oferta y los «dadores» de esa singularidad, están obteniendo grandes beneficios. Si bien la producción de algodón orgánico es más cara, cada vez son más los consumidores dispuestos a pagar un suplemento para reducir el impacto ambiental.

Entonces, desde la identificación de un real y distinto requerimiento: «usar indumentaria cuya materia prima no contamine el medio ambiente», quizás no tan común como el simple deseo de «vestirse», pasamos de una situación competitiva en donde antes había más oferta que demanda, luego el GAV (Grupo aglutinador de valor) no aparecía y ahora hay más demanda que oferta, con la insensibilidad al precio que esa situación determina, apareciendo un GAV que se aglutina alrededor de «valores sociales no tradicionales o comunes».

### **3. EL APORTE DE LA CULTURA ADAPTATIVA Y FLEXIBLE A LA GENERACIÓN DE VALOR.**

Si la generación de valor puede ser vista como misión y como estrategia diferenciadora, dado que el valor en sí mismo es una responsabilidad pero más luego terminará por diferenciar a la estrategia de la compañía, el planteo que deberíamos hacernos es si cualquier cultura organizacional es proclive a la misma.

Y sin duda, que la respuesta es que no cualquier cultura posibilita dicho proceso, dado que el mismo implica un profundo compromiso por entender, estudiar e interpretar cómo se estructuran los cambios comportamentales para encontrar como ya expresáramos ese grupo de clientes en el que el valor que la empresa le brinda, tenga todavía más valor.

La flexibilidad y la adaptabilidad, representan el movimiento necesario para competir desde un rol dinamizador en la industria, cualquiera sea la cuota real de mercado, con miras a sostenerla y/o mejorarla.

Generar valor en el siglo XXI, significa tener la responsabilidad por pensar continuamente en la Misión y en la concepción de sus destinatarios. Como bien expresara Alvin Toffler, para la entrevista concedida a Revista La Nación, en febrero de este año, hoy el cambio ya no es lineal, sino que su dirección puede variar hacia atrás, hacia adelante o hacia los costados.

La flexibilidad implica la posibilidad de reconsiderar las presunciones y apreciaciones, implica la capacidad de hacer, deshacer y rehacer, con el compromiso de la continuidad en la provisión de valor.

Ser flexible y adaptativo es adaptar/se a..., con la seguridad de la confianza en la estrategia. Mi planteo es si la flexibilidad también agrega costos e impactos en la rentabilidad y si la propensión a la flexibilidad, también depende del tamaño de empresa.

Al investigar la bibliografía sobre el tema, se observa que muchos autores utilizan al concepto de manera poco clara. Considero que es pertinente el concepto de Upton, citado por Rosa Muñoz Castellanos en su escrito: “*¿La flexibilidad es siempre una ventaja competitiva en las pymes?*”, en donde expresa que la flexibilidad es la capacidad de cambiar o adaptarse con poca penalización de tiempo, esfuerzo, coste o rendimiento. (Muñoz, en Upton, 1994: 76)

Según Fernández (1993) los objetivos que debe alcanzar la flexibilidad, no deben ser sólo estáticos, sino dinámicos y en el menor tiempo posible y al mínimo coste.

Camisón (1997), dice que el tamaño de una empresa guarda directa relación con su competitividad, lo que le daría todas las posibilidades para competir sobre una pequeña empresa.

Sin embargo, muchas veces las compañías, independientemente del tamaño de sus operaciones y del nivel de provisión de sus recursos presentan serios obstáculos que dificultan su capacidad de flexibilizar sus estrategias (Amigo: 2009):

- *La resistencia al cambio:* muchas veces, la resistencia al cambio que impone la comodidad por sobre el compromiso de la continuidad, se manifiesta de distinta manera pero en los distintos niveles organizacionales. Se ha comprobado que a medida que se concentra mayor poder en la toma de decisión, aumenta la resistencia cuando la inflexibilidad representa la barrera natural a la protección de la función, más que el compromiso en la función.
- *La cultura organizacional no proactiva:* si el objetivo de algunas organizaciones por afincarse en el pasado es tan emocional como económico, la cultura organizacional no proactiva, aparece como una respuesta natural del miedo al cambio de posición. Luego una estrategia de reacción, postergará a la estrategia de anticipación, pero entre la acción y la reacción, hay un tiempo que se va y que queda sin valor, en beneficio de competidores, proveedores, canales de distribución y en desmedro de la capacidad de la empresa por anticiparse a las necesidades y requerimientos de sus clientes.
- *La frecuencia decisional:* diseñar una arquitectura estratégica, significa desarrollar círculos decisionales, que como expresan Hamel y Prahalad, deben ser ambiciosos, a largo plazo y suscitar niveles extraordinarios de compromiso, para cuyo logro deberán interactuar por lo menos más de dos decisores. Aquí aparece, entonces la antinomia: “Mejor decisión” versus “Frecuencia para esa mejor decisión”. Si la frecuencia es un orden acompasado en la sucesión de hechos y movimientos, será necesario, aprender a decidir con un ritmo y una frecuencia en donde la decisión más ambiciosa no apalanque aún más la amenaza, la necesidad de apuntalar objetivos estratégicos claves, no postergue el corto plazo en el que la empresa puede estar jugando su cuota de mercado y el proceso de apalancamiento de recursos no interfiera en el proceso de anticiparse al conocimiento de los requerimientos genuinos de los clientes, para afianzar las ventajas competitivas sostenibles.

- *La capacidad de respuesta a las variables del contexto:* las variables del contexto, planteadas en el Modelo de Comercialización, como variables del medio y no de decisión, representan para la empresa un doble compromiso, el compromiso de su observación e interpretación de su comportamiento y el desafío de la respuesta a ese comportamiento. Quizás la gran amenaza se centre en observar lo no observable o no observar lo observable con su correspondiente impacto en la formulación de la Misión y de la Visión corporativa.
- *La antinomia cambios estructurales versus cambios coyunturales:* cada vez más, se hace necesario aislar el impacto de la coyuntura sobre la estructura y viceversa, pues la coyuntura pasa pero la estructura queda, entonces no percibir que los impactos positivos o negativos sobre la tasa de retorno, se originaron por cambios estructurales o coyunturales, puede representar una seria amenaza para competir y trascender, pues, no permitirá internalizar los cambios genuinos que irán incrementando el apalancamiento de la estructura como consecuencia de haberlos reconocidos, internalizados y vivenciados estratégicamente.

#### **4. CONCLUSIONES**

En el siglo XXI, transitar el camino hacia el futuro plantea a las empresas que quieran comprometerse con este recorrido, interrogantes, replanteos, cambios y modificaciones de paradigmas tradicionales que si las mismas, se atreven por lo menos a repensarlos, quizás puedan recorrer una historia de unicidad y trascendencia pero que si se lo niegan, puedan comenzar a depreciar hasta el valor de su imagen corporativa.

¿Por qué?:

Porque como muy bien expresa García Márquez en “Vivir para contarla”, *“La vida no es lo que uno vivió, sino la que uno recuerda y cómo la recuerda para contarla”*, (García Márquez: 2002) , podríamos decir que las historias que las empresas gestan con los mercados no son sólo lo que ellas y los mercados han vivido sino cómo las empresas y los mercados las recuerdan para contarlas.

Es en ese recuerdo en donde la empresa, en la construcción y sostenimiento de su Imagen Corporativa, debe invertir sus más ambiciosos planes de reconversión y permanencia, para que la provisión de valor, sea en sí misma un política de gestación de posibilidades de crecimiento, casi una filosofía en sí misma.

Como expresa María Andrea, Fernández Gatti, el desafío para las empresas es aprender constantemente para actuar más efectivamente, integrando acción y reflexión, para incrementar sus competencias, su capacidad de acción para fijar ambiciosamente y hacer realidad su visión. (Fernández Gatti: 2007).

Será necesario entonces, construir una arquitectura de la trascendencia que teniendo como valor en el piso y como GAV (Grupo aglutinador de valor) (Amigo: 2009) en su techo, le permita a la compañía transitar, recorrer, formular, gestionar y controlar una metodología de gestión comprometida con los resultados y con las personas para que el logro de crecimiento sostenido, no sea tan solo el beneficio de unos pocos sino la consecuencia de una gerencia sensible y socialmente responsable, comprometida con la libertad y la dignidad.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

AMIGO (2009). *Negocios con Valor*. Fundación Ross. Rosario.

BUCKLEY (1999). *Cómo crecer con ventaja competitiva*, Mc Graw Hill. Colombia

CAMISÓN (1997). *La competitividad de la PyME Industrial española: estrategia y competencias distintivas*. Civitas, Madrid.

FERNÁNDEZ (1993) *Dirección de la Producción I. Fundamentos Estratégicos*. Cívitas. Madrid.

FERNÁNDEZ GATTI (2007). *Empresas de Rosario: un modelo de cambio basado en el aprendizaje*. Tesis doctoral del Doctorado en Administración Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. UNR.

HAMEL, Prahalad (1999). *Compiendo por el futuro*, Editorial Ariel, Sociedad Económica, 2º reimpresión, Barcelona.

MUÑOZ, CASTELLANOS (1999) *La flexibilidad ¿es siempre una ventaja competitiva de las PYMES? En: La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja), España.*

REICHHEL (1997), *Administración basada en la lealtad*, en Lovelock (1997) *Mercadotécnica de Servicios*, Prentice Hall, 3º Edición, México.

TOFFLER (2009). *El mundo que viene*, en Revista La Nación, Buenos Aires, Argentina.

REVISTA FORUM DE COMERCIO INTERNACIONAL, Número 1-2, (2008) Ginebra, Suiza.