

**“EL PARADIGMA DE LA DEMANDA EN EL S. XXI”**  
**Desde la teoría de “causa y efecto” al fenómeno cuántico en las Organizaciones**

El fracaso en la actualidad de las empresas tradicionales en su concepción y forma, y en contrapartida el éxito de aquellas que están aplicando los nuevos conceptos de negocios desde la *integración, interrelación y comunicación*, en medio de la globalización, el contexto macro y microeconómico nacional e internacional, las políticas, los cambios sociales, conductuales, mentales y científicos, adelantos tecnológicos y una *nueva generación humana* como clave para el desarrollo de cualquier organización, proyectan un nuevo paradigma a nivel mundial, enfocado en la *red global y el cambio constante*.

El avance científico y social y su evolución a lo largo de la historia han marcado y transformado las ideas y los conceptos en todo el mundo, desde laboratorios científicos y astronómicos hasta la más pequeña empresa, determinando en muchas ocasiones la manera en que éstas se organizaron.

Puede afirmarse que a todo *cambio social* le corresponde o debería corresponderse un *cambio Organizacional* y empresarial; aquellas compañías que se resisten al mismo muchas veces culminan con su fracaso. La *conducta* de las personas, si bien impredecible, compleja y en constante transformación, y los avances tecnológicos, han sido precursores de nuevos conceptos en materia administrativa, social, cultural, científica y política.

Para ello es necesario entender cómo fue evolucionando la sociedad, las organizaciones y las relaciones humanas a lo largo de la historia, comenzando por el Feudalismo Medieval, agrícola ganadero, Terratenientes y Siervos. A su vez, a medida que el pueblo crecía comenzaron a surgir las ciudades atraídas por los mercados o ferias semanales. El cristianismo se expande y el Poder Político metamorfosea la organización de las urbes. En una época donde surgieron las Universidades y Catedrales, y la actividad productiva se acrecentó, los excedentes generaron acumulación y nuevos oficios. El posterior descubrimiento de América en 1492 con la utilización de nuevas tecnologías (como ser la brújula, timón, cartas náuticas) y el comercio marítimo configuraron una nueva sociedad y una perspectiva del mundo inconcebible nunca antes vista.

La Edad Moderna, fue testigo del nacimiento de Bancos y desarrollo monetario y mercantil. Un siglo XV de ideas nacientes y renacentistas. La ilustración y el movimiento filosófico y cultura fueron quienes impulsaron luego al

antropocentrismo y al valor del hombre frente a la idea espiritual del teocentrismo. Una nueva concepción de la economía daría lugar al Capitalismo hacia el siglo XVI.

¡Revolución! Pareció ser la clave del Siglo XVIII, francesa e Industrial. Iluminismo y siglo de la Razón. Las maquinarias que reemplazaron el trabajo artesanal del hombre hicieron que éstas modificaran y transformaran la sociedad y la economía de las principales potencias en vías de industrialización; el Ferrocarril, la máquina a vapor, los telares automáticos.

En el plano económico, hacia 1767 D. Stuart definiría por primera vez la demanda y oferta, concepto tomado por Adam Smith y David Ricardo para explicar su comportamiento. Desde el plano social y laboral, la automatización de los trabajos, el reemplazo de mano de obra artesanal por mecánica y el florecimiento del capitalismo comienza a gestar una puja de intereses entre trabajadores y capitalistas, y una eterna lucha entre la optimización de recursos y maximización de beneficios contra la mejora de condiciones, derechos y salarios que continua vigente. Ese reemplazo fue llamado la "época de las camas calientes".

A fines de siglo XIX, con el advenimiento de una segunda Revolución, posterior a 1789 con el paso del trabajo manual a la Industria y manufactura, producciones en serie de textiles y de hierro, movilizan a los trabajadores agrícolas a las nuevas industrias, acompañado económicamente con la aparición de mercados financieros y acumulación de capital, y más adelante en 1848 es en la segunda revolución obrera, luego de la crisis del comercio mundial de 1847 y primer derrumbe del capitalismo<sup>1</sup>, de crecimiento económico sin precedentes y prosperidad industrial de la mano de EEUU, Alemania y Francia con el auge de bienes de capital.

La aviación, los Ferrocarriles en pleno auge mundial, la industria bélica y electrodomésticos (entrando en el siglo XX) proyectan un nuevo rumbo económico, una apertura de fronteras y un cambio social a nivel mundial. En éste escenario se desarrollan las industrias químicas y luego eléctricas. Las ideas científico empresariales hacia fines de Siglo XIX dan lugar a **Taylor** innovando en la organización de tareas y división del trabajo en el proceso productivo, con técnicas mecanicistas y con el fin de aumentar la productividad y eficiencia.

*Principios tales como control, individualismo, eficiencia, destreza del obrero y optimización de tiempos. La comunicación informal y los movimientos "inútiles" en la planta configuran el pensamiento imperante de la época, hoy impensado.*

---

1 Di Ciano – Isman. "El Pensamiento Económico"

El Siglo Veinte (XX) nace entre convulsiones, auges, conquistas, depresiones y guerras. Inventos revolucionarios, sociedades de consumo, dictaduras, democracias, comunismo, capitalismo y neoliberalismo. Fue una época para darnos cuenta de lo que pasaba en el mundo, y salir a la luz todas las desigualdades existentes a nivel global. Así se crearon nuevos derechos y se fueron adoptando nuevas formas de gobierno. De esta manera, a través de revoluciones, protestas y paros, desde el espectro social y cultural comenzó a tenerse una mayor conciencia de lo que ocurría.

*El desempleo, la pobreza, la globalización, sindicatos, guerras y paz, conceptos conocidos y cotidianos a nivel mundial.*

Con Gran Bretaña hacia 1901 como Potencia, se sucedieron hitos tales como la 1ª Guerra Mundial (1914/18) con un eje de enfrentamiento comunismo (URSS) - capitalismo (EEUU), impulsando a Alemania a una economía industrial moderna aunque "culpable" y derrotada finalizado el conflicto bélico, y por otro lado el impulso de nuevas potencias democráticas (Francia, Estados Unidos y G. Bretaña, victoriosas de la Guerra)<sup>2</sup>.

Tras diez años de posguerra y crecimiento económico e industrial, el capitalismo experimenta una nueva crisis en 1929 extendida hasta 1939. La Gran Depresión, con la caída de Wall Street, cual efecto mariposa, impactaría en todo el mundo generando un caos mundial y un nuevo paradigma social. El libre mercado y el azar financiero genera discusión entre marxistas, monetaristas y keynesianos. La recesión, deflación, desempleo, contracción del comercio, caída en producción y construcción son las consecuencias que soportó la sociedad. Las huelgas aumentaron y los enfrentamientos políticos se agudizaron. La fe y la confianza en el liberalismo para dar respuesta a las necesidades de la población comenzaron a debilitarse. En algunos países se ensayaron nuevas alternativas políticas.

No bastó con la crisis, para que entre 1939 y 1945 se desencadena la Segunda Guerra Mundial. Doctrinas germana en pos de ambición de expansión territorial nazi, discriminación y persecución étnica y religiosa. Alemania se fortalece económicamente, en lo industrial y automotriz, con un fuerte estado intervencionista, aplastando a sindicatos y censurando la prensa<sup>3</sup>. Son tiempos de persecuciones políticas y alianzas entre Estados. Paralelamente el desarrollo nuclear y cósmico.

---

2 "El Pensamiento Económico" (Di Ciano - Isman)

3 "La Posguerra 1945-1990"(Luis Mera)

Finalizada la guerra, en el mundo comienza el boom del consumo masivo. El nacimiento de nuevas categorías de productos que trajeron innovaciones al consumidor, y quien fue asimismo receptivo de las mismas.

Se desarrolla y explota la función de la publicidad fue persuadir sobre las ventajas de nuevos productos. La industria de electrodomésticos y automotriz se afianza. Nace un nuevo pensamiento y necesidades individuales.

El paradigma y avance científico es constante y vertiginoso. En 1954 Born y Bothe<sup>4</sup> comienzan a desarrollar las nociones de la mecánica cuántica desde los métodos estadísticos y probabilísticos. Es considerado el avance en la Física Cuántica un hecho fundamental para entender el cambio mental y paradigmático en las estructuras modernas de todos los sistemas dinámicos. Otro hecho científico radical e histórico nace en 1956 con las primeras investigaciones en transistores y semiconductores (origen de la computación). A nivel mundial la década del '50 inició la "Guerra Fría", caracterizada por conflictos ideológicos comunistas y capitalistas. La economía se traza en dos caminos: Cuba, Corea y Rusia como pilares del comunismo y Estados Unidos con la bandera del capitalismo. Se caracterizó por el no enfrentamiento a nivel bélico, y desató la carrera armamentista primero, impulsando las industrias del acero y armas, y la carrera espacial (vigente e ilimitada a nuestros días) en 1957 con la URSS dando el puntapié inicial y en 1972 con la llegada estadounidense a la Luna pudiendo ser televisada y observada por todo el mundo. En el mundo y en Argentina la demanda estaba cambiando; la producción en serie de productos domésticos se incrementaba.

Entre la década del '60 y '70 el consumidor se volvió más demandante, y no solo bastaba con la publicidad para diferenciar los productos, si no que era necesario que el consumidor comenzara a elegir marcas. Las empresas norteamericanas salen al mercado con innovaciones tecnológicas por dentro. Por otro lado, el Fordismo daría lugar luego de 60 años al Toyotismo coreano y japonés, que luego de la crisis petrolera del '73, propugnando el trabajo flexible, la productividad en concepto de gestión y el concepto de "Just in Time". El trabajo en equipo y los estímulos sociales a los empleados generan un nuevo paradigma organizacional de constante evolución. No todas fueron buenas noticias para éste sistema que al pasar los años ante la caída de salarios, la desprotección del Estado de Bienestar, el individualismo y el desempleo estructural minan la contención ideológica del trabajador. La caída de productividad y crisis de la década del '80 llevan a la fusión de muchas empresas y planes agresivos para contrarrestar el déficit.

---

4 Premios Nobel en Física.

En nuestro país a partir de la década del '50 en adelante, se acelera el ingreso inmigratorio de los países limítrofes en las economías regionales y en el área metropolitana en demanda de mano de obra, además nace la televisión revolucionando y llegando a las familias y a todos los hogares. En otro aspecto, la política sufría movimientos bruscos; inflación, salarios, desabastecimiento, Pacto Social y rebeliones. Por todos los estadios pasó la década del setenta. Dictaduras, genocidios, desapariciones, censuras, quema de libros y la cultura social sesgada de toda libertad.

*La sociedad y las universidades golpeadas por "La noche de los lápices" el 16 de Septiembre de 1976 no fue un hecho aislado. La muerte de docentes y jóvenes caídos en la defensa de sus derechos, de la Universidad pública, de un boleto estudiantil tuvo un significado profundo: es importante que se continúe siempre con la defensa de la formación de individuos cultos e instruidos; es fundamental la capacidad de pensar, de discernir críticamente sobre sus propias razones."A una sociedad educada y culta es más difícil dominarlo y quitarle la dignidad". Entender esto explica muchas veces las decisiones político económicas en toda la historia mundial y Argentina. El modo en que una empresa se mueve, se relaciona, se comunica y reacciona.*

Hacia 1980 y 1990 se produjo la proliferación de marcas y productos, debido a ello el consumidor dejó de ser fiel a una empresa particular<sup>5</sup> y la diversificación de productos y alternativas era cada vez mayor. La computación sería la tecnología imperante y necesaria en toda empresa. La sociedad enfrentaría el avance tecnológico incesante. El neoliberalismo dominante en las potencias mundiales e influenciados en Latinoamérica en un nuevo mundo globalizado, da lugar al consumismo, al ingreso de nuevas ideas, productos e intercambio cultural. Los espejitos de colores adquieren una nueva forma con rington incorporado y la satisfacción de las necesidades y de comunicación se van sustituyendo al ritmo del mercado. En Argentina se recupera la democracia en 1983, se firmó tratados de paz con Chile y el ingreso al MERCOSUR (mercado clave para la actualidad, en crecimiento y de profunda relación con Brasil<sup>6</sup>). Se enfrentó problemas de hiperinflación. Los precios se actualizaban a cada minuto. Los nacientes supermercados se encargaban de ello. El mundo se tensiona por la "Guerra Fría" y por las amenazas nucleares. Ronald Reagan sentará las bases de Libre Mercado sentando las bases de la economía neoliberal venidera. Las desapariciones forzadas se extienden en toda Latinoamérica. Europa sufre la explosión nuclear de Chernóbil. 1989 verá caer el Muro de Berlín y dará fin al enfrentamiento capitalismo-comunismo. Corea, Taiwán y Singapur adquieren un rápido desarrollo industrial. La llegada de los

---

5 Se toma como ejemplo el caso de INTEL y la reacción de la demanda frente a un nuevo escenario y nuevos participantes del mercado.

6 Brasil como actual "adquiriente" de empresas Argentinas y futura potencia. Algunos casos tales como Havanna, Quilmes, PECOM, Loma Negra, ACINDAR y Banco Patagonia.

videojuegos revolucionan el mercado mas joven. Es el comienzo de una nueva generación, una nueva forma de aprender, interactuar, pensar o entretenerse. La moda, la música y la TV como el séptimo arte.

En nuestro país, comenzará en la década del '90 basado en el "Consenso de Washington" introduciendo las reformas neoliberales características de la década. La privatización de las entonces empresas estatales fue clave para llevar a cabo dichas políticas. ENTEL, Aerolíneas, Red Vial, Red Ferroviaria<sup>7</sup>, YPF y Gas del Estado, entre otras fueron las primeras. Se desregula la economía y se liberan los precios. En este escenario se produce una segunda hiperinflación que traería a implementar el "Plan de Convertibilidad". Una política por fuera efectiva y por dentro ocultando la destrucción industrial nacional y aumento de importaciones, el incremento del desempleo, la caída de salarios, la contracción del PBI y el endeudamiento externo. Muchos sectores de la sociedad vivía una década gloriosa y consumista, de un alto poder adquisitivo, aunque sostenido por un sistema que se agotaría en el corto plazo. Tiempos de "flexibilización laboral" y sindicatos subordinados al poder económico y político. El escenario social al principio se transformó: se abolió el servicio militar obligatorio y se indultó a los militares de la dictadura. En 1994 se modificaría la Constitución Nacional con una modificación que incluía la posibilidad de Reección presidencial. Aprobaron el aumento del IVA y el Impuesto a las Ganancias. Las denuncias posteriores de corrupción y la recesión de 1998 dan lugar a la crisis de 2001 producto de políticas restrictivas, de un sistema neoliberal agotado y de la necesidad de un nuevo rumbo produjo el estallido social y económico. Cinco presidentes de diez días y un nuevo equilibrio que comenzaría a entreverse hacia el 2003 con la asunción débil de Néstor Kirchner y luego la llegada de Cristina Fernández. Revoluciones sociales y culturales, sindicales, estatización del agua y las Aerolíneas, conflicto con entidades agrarias y con medios masivos de comunicación parecieron debilitar un modelo difícil de ubicar en materia de orientación política y económica, aunque propugnando la premisa de "cambio". La sociedad y parte de la juventud hoy debate nuevamente y la incertidumbre ante los cambios mundiales forma parte del nuevo paradigma.

La biotecnología, la nanotecnología, los celulares, internet, el comercio electrónico, la red global, computación, redes sociales, explosión de medios masivos de comunicación, la generación 'Y', políticas ambientales, concientización, políticas empresarias de RSE, la globalización cultural: tendencias e ingreso de filosofías orientales transforman el modo de vivir y pensar. La manera de comunicarse y relacionarse tuvo su punto de inflexión en

---

<sup>7</sup> La privatización de los ferrocarriles produjo y generó hasta nuestros días un fenómeno desgarrador de los pueblos del interior y del modo de llegar a todos los puntos de la Nación. No sólo ahorran a las empresas los costos de transportes y comunicaban al país entero; eran el fundamento y razón de ser de muchos pueblos, hoy fantasmas.

éste siglo. Se rompen las barreras de tiempo y espacio. La flamante teoría del Caos y de la física cuántica abre pasos a nuevos conceptos.

Abuelos – Padres – Hijos - Hermanos, generaciones influenciadas por diferentes modelos mentales y culturales es la muestra viva de éste proceso vertiginoso. La demanda en nuestros días se diversificó de manera tal que donde antes se segmentaba por ciudades, barrios o provincias, si hoy quisiéramos causar el mismo efecto deberíamos entrar en cada familia y a cada integrante para comprender sus necesidades, gustos e intereses.

Luego de comprender brevemente la evolución histórica en torno a la sociedad, políticas y economía, la pregunta final y el puntapié para el desarrollo de éste Informe es:

¿De qué manera se comporta hoy la demanda, de qué modo llegan las empresas a su comprensión y hacia dónde vamos desde una perspectiva organizacional holística y compleja para su satisfacción, en medio de la globalización y las nuevas tecnologías?

## **Perspectiva Socio-Cultural del mundo actual**

### La cultura de la empresa vs. La cultura social

Para comenzar a entender cuáles son las habilidades esenciales que tienen las empresas y en que se basan muchas veces para tomar las decisiones y políticas hay que prestar atención a su cultura, al modo de pensar que sus CEO's y Directores llevan arraigados y transmiten a toda la organización.

*La **cultura** es el conjunto de todas las formas, los modelos o los patrones, explícitos o implícitos, a través de los cuales una sociedad se manifiesta. Como tal incluye costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas de la manera de ser, vestimenta, religión, rituales, normas de comportamiento y sistemas de creencias. Desde otro punto de vista se puede decir que la cultura es toda la información y habilidades que posee el ser humano.*

Muchas veces las ideas que una persona pueden tener acerca de una sociedad y de sus hábitos, gustos y costumbres suelen diferir de lo que muestra la realidad. Inferir que los proyectos y los modelos que llevó al éxito a una empresa en un determinado momento de su historia, con un contexto y un estado de la sociedad específico, es un error común al que arriban la mayoría de los Directores de las Organizaciones. Este nuevo siglo marcado por las tecnologías impacta en la manera que las sociedades se relacionan y comunican.

Se observan los tiempos que aceleraron las innovaciones: "hace 15 años enviar un fax dentro de una empresa demoraba 3 días y 5 días en saber si estaba correcta la información, hoy en 30 segundos es posible enviar un archivo, 1 minuto en confirmar su recepción y 10 minutos en conocer su autorización o verificación"

*La **cultura organizacional** se ha definido como "una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir.*

En los últimos años, entidades financieras, algunas de consumo masivo, compañías de software y otras organizaciones dinámicas están llevando adelante el desarrollo de sectores de *Bussiness Inteligence o Inteligencia Comercial*<sup>8</sup> que se enfocan al entendimiento del comportamiento de los clientes y de sus competidores. Muchas veces conocer el contexto social y cultural en el cual se desarrolla un negocio puede llevar a la conquista del mercado, y otras veces el desconocimiento de otras culturas (como la oriental) pueden llevar a pérdidas y desprestigios como el sufrido por Arcor en Japón.

Las organizaciones más avanzadas presentaran en las próximas décadas una forma muy diferente de gestionar la empresa que en la actualidad. El trabajo se realizara en equipos de alto rendimiento, apoyados por líderes. Los niveles jerárquicos serán muy pocos y su tendencia será a ir disminuyendo.

En la nueva organización, la reestructuración no será un suceso fortuito que se produce por una sucesión en la gerencia o la necesidad de corregir alguna incompetencia interesada, sino que será constante, con equipos que desaparezcan y que se crean para dar respuesta a los nuevos retos.

Si la organización antigua era una máquina, la nueva es una organización viviente en constante adaptación según las necesidades y expectativas de los clientes tanto internos como externos e incluyendo de manera activa en la gestión a los proveedores. Es necesario impulsar el cambio cultural a todos los niveles de la organización si se quiere abordar con cierto grado de éxito en una experiencia de esta envergadura. Como todo cambio cultural, requiere de tiempo para su consolidación, por lo que no es factible dar un salto brusco, si no un conjunto de acciones constantes en una misma dirección. El éxito de cualquier gestión y en definitiva el de la empresa depende en gran medida de

---

<sup>8</sup> La inteligencia comercial tiene la tarea de prospección de mercados externos y su objetivo es obtener información de ciudades, países o regiones, interpretar señales de valor y entender las reglas del juego del mercado, las más de las veces, diferentes en lo cultural, lo social y lo económico.

las pequeñas mejoras que en gran cantidad y a gran velocidad se pongan en práctica.

Para entender la reacción de las corporaciones, un caso que puede observarse con facilidad en nuestro país fue el auge de las "segundas marcas" que comenzaron a penetrar el mercado hacia comienzos del 2000 en un ambiente nacional convulsionado y anticipando a una inminente crisis económica, política y social. Las grandes corporaciones como Coca Cola y La Serenísima entendieron que para no perder su posicionamiento y lugar en un mercado donde el poder adquisitivo era cada vez menos y la demanda se acotaba conforme a la nueva situación actual, lanzaron productos de menor categoría y con otras marcas para ingresar a una nueva clase media en decadencia con menores recursos que sigan comprando sus productos sin olvidar el prestigio de la marca.

Otra corporación Internacional pionera de la Globalización y de adecuar su producto y servicio al mercado es la más reconocida y cuestionada Mc Donalds. Sus líneas Kosher, productos vegetarianos, diversificación en pescados y pollo, así como la estructura de sus edificios tuvieron que adaptarse a los modelos de cada país para su instalación y aceptación.



No siempre las grandes marcas entendieron al mercado y a su cultura. Carrefour está siendo víctima de su cambio de estrategia y posicionamiento que había sido su punto fuerte "precios bajos" y luego de la crisis de 2001 y en la actualidad su balance financiero es negativo y desde Francia no saben cómo hacer para revertir la situación. Este es un claro ejemplo de no haber previsto el ingreso de nuevos supermercados (como el caso de DIA) con una misma política, superando los precios; o quizás haber dejado de ver el contexto social que hoy en día es diferente en cada continente y en cada país, y que ese contexto ha cambiado en Argentina si observamos a principios del siglo XXI o en 2003, en 2007 o en 2011. *Desarrollar una cadena de supermercados en Grecia es diferente a hacerlo en nuestro país, teniendo en cuenta el contexto social y cultural que impera actualmente.*

Otro caso de fracaso y quiebra fue **C&a** en Argentina. Sus precios desproporcionados de la calidad y servicio que ofrecían y una mala política y poca visión estratégica en Argentina de ésta empresa internacional ha determinado su fin. Son todos factores que la mayoría de los consumidores conocíamos y en los últimos años de su existencia los locales ya estaban vacíos y la mercadería era escasa y las inversiones publicitarias inexistentes.

La demanda suele fidelizarse con una marca cuando ésta le brinda y satisface todas sus necesidades de la mejor manera posible o esperada, y en algunos casos cuando la relación con ella tiende a ser simbiótica<sup>9</sup>. No obstante, cuando se produce un cambio de políticas y de cultura en la organización o se rompe el fractal<sup>10</sup> que la marca posee, si no se toman las medidas adecuadas como reposicionarse, reestructurar y llevar a la comprensión del nuevo modelo a sus empleados, emprender una estrategia de Marketing que comunique a todos sus clientes éste cambio y comunicarlo en general, el resultado es probable que será negativo.

### El auge de las mega-empresas o Category Killers. Una nueva oportunidad de la demanda

El concepto a desarrollar refiere a un nuevo concepto en negocios que tuvo su origen en EEUU y se define como un "asesino de categorías" comprendido en una gran o mediana superficie comercial especializada en la venta de artículos de una sola categoría: deportes, muebles, electrónica de consumo, informática, etc., con un surtido de productos muy amplio y precios competitivos. Brindan así al cliente la oferta más amplia y variada demandable en su segmento de negocio con los precios más baratos del mercado. Tienen como objetivo barrer el mercado o negocio que han elegido - categoría- siendo el mejor en calidad, precio y surtido.

Ejemplos muy visibles en Argentina es **Farmacity** o el nuevo emprendimiento de **Staples**.



Otros casos como Easy, Sodimac y Compumundo están ganando terreno en éste nuevo ambiente y exigencia de la demanda. *Todo, en un solo lugar.*

---

<sup>9</sup> Se toma éste concepto en relación al vínculo o afecto que tiene el cliente con la empresa o marca. Cuando es fuerte, se define como simbiótica; cuando la relación es racional se dice es "discriminatoria"

<sup>10</sup> Concepto empleado para referirse a la habilidad esencial o estructura original que la empresa posee y es causal de su posicionamiento y liderazgo o éxito.

Como ventajas se presentan para los clientes una máxima oferta de productos, incluidas las últimas novedades de la categoría específica que el consumidor busca.

También hay ofertas atractivas y sistemas de fidelización del cliente. El ingreso a un local de éste tipo implica no solo adquirir el producto que buscás sino además la marca y los vendedores "inducen" a la compra de otros productos de la tienda.

Una desventaja que mencionan los consumidores que suelen acercarse a estas mega-empresas es que muchas veces ante la diversidad de productos, la falta de capacitación y la atención poco personalizada produce una falta de asesoramiento al cliente. De todas maneras, la revolución que están causando principalmente en Estados Unidos y el ingreso a América Latina y Argentina es muy visible. La demanda exige precios, mayores posibilidades de elegir un producto y que además ese producto lo represente y sea el "adecuado" para él.

Si tomamos el caso de **Staples**, se está dando el paso al cliente de la compra de una simple lapicera Bic a la oferta de una gama de más de 100 productos con la misma función y diferentes diseños, colores, etc. Como así productos de oficina (muebles, artículos de computación, Libros) y ofertas mas variadas como café, artículos de limpieza e higiene, etc.

El gran desafío de ingresar al mercado ofreciendo TODO, en un mismo lugar, diferenciándose de los supermercados y posicionándose desde un nicho determinado; y por otro lado, una cliente que ingresa a un local como **Farmacity** por un dolor de cabeza y se retira con chocolates, gaseosas y ropa interior.



### La paradoja de la Globalización. Alcances y límites.

No es casual que los "Category Killers" y las culturas de las empresas transnacionales tengan su origen en un país, cultura y ambiente determinado y luego convivan en un contexto totalmente opuesto aunque en común globalizado. Si bien se originó en occidente, actualmente ningún país está exento de éste fenómeno.

Una definición compartida señala como un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala que consiste en la comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global, con el distintivo adelanto tecnológico en constante cambio y desarrollo.

Este proceso globalizador se caracteriza en la economía por la integración de las economías locales a una economía de mercado mundial donde los modos de producción y los movimientos de capital se configuran a escala planetaria tomando mayor importancia el rol de las empresas multinacionales y la libre circulación de capitales junto con la implantación definitiva de la sociedad de consumo.

Desde el punto de vista de *Kacowicz*<sup>11</sup>, las posibles definiciones de globalización deberían incluir:

- 1) Intensificación de las relaciones económicas, políticas, sociales y culturales a través de las fronteras
- 2) el período histórico iniciado tras el fin de la Guerra Fría
- 3) el triunfo de los valores norteamericanos a través de la agenda combinada del neoliberalismo en la economía y la democracia política
- 4) la crisis del mundo por la anarquía de los mercados financieros
- 5) la ideología y la ortodoxia sobre la culminación lógica e inevitable de las poderosas tendencias de cambio en el mercado laboral
- 6) la revolución tecnológica con sus implicaciones socio-culturales.
- 7) la inhabilidad de los países en arreglárselos con los problemas globales que requieren soluciones globales, como la demografía, ecología, derechos humanos y la proliferación nuclear, entre otras temáticas.

Recordemos a la Argentina en 1990, período que vislumbraba un nuevo horizonte y una nueva perspectiva. Se gestaba un nuevo modelo que ya no era bipolar sino mundial. Que la frontera de un país no la limitaba una franja geográfica o política, que los cambios y decisiones producidas a 20.000 Km. De distancia tenía sus efectos en cada uno de nosotros.

Existe hoy una interdependencia de todos los actores e individuos que convivimos en éste mundo. Cada movimiento que las empresas o, una o varias personas realicen en un determinado espacio y tiempo, sin duda tendrá sus

---

11 Kacowicz, Ariel M. (1999) "Regionalización, Globalización y Nacionalismo"

efectos en otro lugar o momento en el mundo. Estos cambios, con la ayuda tecnológica y comunicacional lo tornan instantáneos, volátiles pero con grandes impactos, son los que el management mundial tiene como desafío.

Un concepto asociado e investigado, a ésta temática es la relación y anticipación de la ciencia del arte en los momentos de la historia. La música, pintura y las representaciones artísticas dieron señales claras previas a momentos como la revolución científica y el traspaso de la física Newtoniana a Física cuántica. Por otro lado el cambio de paradigma musical entre Bach y Beethoven, el primero con la estructura tradicional y perfecta en cada compás y el segundo rompiendo la monotonía y formas de hacer la música.

Por su parte, los artistas renacentistas y cuidadosos de la perfección de las formas dieron su paso a las formas fractales surgidas de la Teoría del Caos hacia el siglo XIX (cuando recién la Física lo hizo a mediados del Siglo XX). De la misma manera podemos ver la perspectiva y visión de Julio Verne en 1873 con la Vuelta al Mundo en 80 días revelando la importancia de los viajes y el transporte que tendría en el futuro y la evolución posterior y reconocimiento.

Se debe resaltar con ésta breve reseña que muchas empresas se arraigan en éste interconectado Siglo XXI a la forma tradicional de trabajo, que sin duda han tenido éxito a mediados de siglo veinte, con las premisas de control, autoridad y estructura formal, y no dan cuenta del nuevo juego de los negocios. La apertura, visión, el coraje, sinergia, flexibilidad, comunicación en todas sus formas permiten a los nuevos sistemas complejos y dinámicos moverse en el mundo globalizado.

Es importante considerar que la cultura no tiene límites o fronteras, pero que a su vez, las brechas generacionales dentro de una familia también crean sub culturas, les será muy difícil a éstas organizaciones con estructuras obsoletas estar a la altura del nuevo mercado. El perfil del demandante actual se centra en la búsqueda de un producto o servicio personalizado, a medida. He aquí el nuevo desafío de captar y fidelizar a los consumidores.

Este es el efecto globalizador: el producto a tu medida, en el lugar del mundo que elijas, al momento que desees, al precio que estés dispuesto a pagar (como se da en mercados como E-Bay o Mercado Libre) y a quien quieras comprarlo.

No debemos olvidarnos que, así como la globalización ha tenido efectos positivos y expansionistas, su lado oscuro desde fue la pérdida de identidad nacional, la implantación de un sistema neoliberal en sus comienzos con duras consecuencias y profundización de la pobreza y desempleo, la desnacionalización de los mercados y dependencia de grandes corporaciones financieras, con el avance de los Medios Masivos de Comunicación y la

concentración en pocas multinacionales, las ideas y la transmisión de información fue selectiva y con un direccionamiento discrecional.

Las empresas pequeñas y medianas, que significaban el motor del país han tenido (hacia la década del 90) serios problemas en cuanto a la competencia mundial y los precios bajos que ofrecían los mercados asiáticos y norteamericano con la venida del Libre Mercado. La quiebra y venta de las PYME fueron algunos de los problemas que enfrentaron los países Latinos y en vías de desarrollo. A nivel social se tradujo en el incremento de la tasa de desempleo, la desigualdad entre los países de 1er. Mundo y el Subdesarrollo y la concentración de capitales desprotegeron y marginaron a millones de personas en todo el mundo.



## **Análisis y comportamiento de las empresas en el Siglo XXI**

### El fenómeno Google

Si bien muchas Organizaciones se preguntan *¿Cuál es la clave del éxito?* La respuesta está abierta y la incertidumbre reina en el mercado global. No obstante, muchas medidas que toman las empresas que entienden el nuevo paradigma parecieran ser el modelo a seguir.

**Google** es una de las compañías virtuales que cumplen la función de buscador de información más reconocidas a nivel mundial. Nació en Argentina de la mente y visión de 2 amigos, y hoy *754 millones de usuarios* la eligen por su personalización en las búsquedas, su actualidad y velocidad en la navegación como las claves que la empresa propone, pasando de obtener en 2001 \$ 86.246 MM a \$ 29.321 MM en el año 2010.

Asimismo, la mayoría de los ingresos provienen de la publicidad que ofrece a los anunciantes, acorde a las visitas en las páginas que los potenciales visitantes y clientes realicen, mediante empresas como AOL, ASK, YOUTUBE y NYTIMES.CO.

Pero: ¿Cuál es la clave de su liderazgo y posicionamiento?

El contacto permanente con los usuarios, esto es: conocer de su navegación, identificar sus preferencias, las páginas que visitan, desde dónde se mueven, que mueve sus intereses y la plataforma que lograron para llegar a ello sin duda le dieron una ventaja por sobre muchos de sus competidores como YAHOO o BING.

Otra, la adaptación a las nuevas tecnologías como Black Berry, con las páginas web móviles, además las herramientas brindadas a otras páginas y empresas que permiten medir la efectividad de sus campañas han generado confianza y oportunidades de asociaciones y alianzas entre muchas organizaciones con Google.

En la estructura interna de la organización ha revolucionado y aplicado las técnicas más eficientes del nuevo Management, generando un nuevo concepto denominado "Cultura Google", con espacios de trabajo ambientados en cada país, lugares cálidos y con comodidades como bicicletas, patines, computadoras portátiles y comunes en toda la empresa para estar informado en todo momento y lugar, creando lugares de esparcimiento y programa de beneficios particulares: Salas de descanso, meditación, estímulo a la sociabilidad y trabajo real en equipo, flexibilidad laboral y remuneraciones elevadas.

No es solo las acciones sino también es interesante también conocer su filosofía y principios que la empresa utiliza como guía:

1. Piensa en el usuario y lo demás vendrá solo
2. No hay nada mejor que el afán de superación.
3. Es mejor ser rápido que lento.
4. La democracia es una buena forma de gobierno para la Web.
5. Las respuestas pueden llegar a cualquier lugar, no necesitas esperar sentado
6. Se puede prosperar económicamente siendo honesto.
7. Siempre hay más información por descubrir.
8. La necesidad de información traspasa todas las fronteras.
9. No hay que llevar traje para ser formal.
10. Ser muy bueno no basta.

Conociendo a sus clientes, con una política de mejora continua, comprensión de las dimensiones del mundo y la empresa, las limitaciones y no quedarse pensando en ser buenos sino ser únicos y en constante cambio y superación.

Podemos ubicar a Google como una de las empresas con mayor posicionamiento en la web, que brinda transparencia, sencillez e información gratuita de todo tipo y en todos los idiomas.

Su estructura organizacional es flexible y la apertura al cambio e innovación son su habilidad esencial. Se orientan al cliente y están dispuestos a ser no sólo los mejores sino los únicos. Sus empleados también son "únicos" y el nivel de motivación y beneficios muestra su nueva concepción acerca de las relaciones humanas y la comunicación.

Quizás haya llegado el momento de redefinir los paradigmas obsoletos por el avance y evolución que la sociedad y el hombre están experimentando. Muchas causas atraen múltiples consecuencias o efectos. Nada es lineal y "todo se transforma". Está claro y muchas empresas están pagando las cuentas de ignorar lo inevitable y aferrarse a viejos conceptos.

## El mercado de las epidemias y el "consumo del miedo"

Un segmento del mercado actual y de la generación de una nueva demanda parte del delicado tema de las epidemias, pandemias y 'desarrollo' de enfermedades a nivel mundial.

La historia de la humanidad es inseparable de la historia de las epidemias y pandemias. Estas han producido innumerables muertes en todo el mundo, y de esta forma lograron cambiar el poderío de ciertos países, o incluso han ayudado a desviar el curso de las guerras. Influenza, Gripe A, Viruela, Peste, Sífilis, entre otras se han desencadenado en momentos que el mundo vivió convulsionado por guerras, crisis económicas o eventos desafortunados que debieron silenciarse por algún motivo. Ha salido a la luz cuando la denominada Gripe A (H1N1) se "escapó" de uno de los laboratorios norteamericanos como, según señalan ciertos especialistas, consecuencia de la caída de la rentabilidad de los grandes laboratorios europeos. Tal reacción mundial que por año a nivel mundial se comercializan y fabrican más de 500 millones de dosis de la misma. El costo en muchos países superan los 20 dólares por vacuna. Ahora bien, ¿cómo surgió la demanda y oferta de estos productos?

Un producto novedoso y que tuvo (y tiene en menor medida actualmente) su auge hace 2 años fue el *alcohol en gel*, un miedo infundado por la aparición de una Gripe originada en México y la proliferación de virus y bacterias. Así también explotan las ventas y luego escasez de guantes de látex, barbijos, etc.

Si bien se puede tomar simplemente como una causalidad (ante la aparición de epidemias y necesidad de estos insumos) habría que buscar y recorrer con mayor profundidad el verdadero origen.

En mi niñez y adolescencia, se solía jugar en las calles y en la vereda con la participación de vecinos del barrio, sin temor alguno hasta la noche inclusive. Analizando en estos años cómo llegamos a encerrarnos entre rejas el 99% de los vecinos, los chicos desaparecieron de las calles y las alarmas y seguridad privada suelen verse en muchas esquinas de los barrios de Buenos Aires. Puertas blindadas, rejas, alarmas, barrios cerrados, todos bienes y servicios que aún no se sabe si la demanda fue quien los originó o las empresas y algunos monopolios les fue conveniente generar. Incógnita que suele generar debates.

Asimismo, hacia principios de siglo el surgimiento de los *countries* o barrios privados, como símbolo del estallido social y las abrumadoras diferencias de una sociedad partida, una clase media al borde de la desaparición y una violencia muchas veces infundada y enardecida por los grandes medios.

No es necesario asimismo irnos lejos en el tiempo: la falta de combustible, los supuestos conflictos sindicales y la escasez de bienes necesarios para el funcionamiento de un país.

Surge un conflicto → se genera escasez → el precio aumenta → el inconsciente colectivo se altera → aumenta el consumo (a veces innecesario) → se resuelve la tensión → el precio alto se mantiene → ... → hay nuevo conflicto con un precio forzado y una demanda directamente perjudicada y el círculo vicioso con un mercado de libre albedrío.

Falta de materias primas..... 40.000.000 personas afectadas

Escasez de frutas y verduras..... 40.000.000 personas afectadas

Paro de producción de carne..... 40.000.000 personas afectadas

Paro de ferrocarriles y subtes.... 10.000.000 personas afectadas

Además de los elevados costos sociales y económicos producidos por éstos perjuicios.

Es así entonces como funciona el mercado realmente, se genera una necesidad, la oferta ataca y la satisface. La demanda crece, la oferta disminuye. Se genera escasez, el precio aumenta. Los clientes optan por no adquirir el producto, el precio baja. La necesidad de adquirir el producto pasa y un nuevo mercado queda a la espera de un nuevo escenario. Parece sencillo ¿no?

El efecto "miedo" una vez más afectando la demanda.

### E-Commerce: E-Bay vs Mercado Libre. ¿Bienes o servicios?

Un nuevo canal está dominando e interconectando el mundo y el mercado: el *comercio electrónico: la manera de brindar un gran servicio, con la mejor oferta del producto que Ud. elija, al mejor postor.*

No es casual y es común en éste nuevo siglo ver crecer vertiginosamente el mercado y el consumo mediante la Web; se perdieron los temores de generaciones que vieron pasar éste fenómeno. Los bancos cada día transforman y traspasan las transacciones personalizadas con los clientes por las consultas y movimientos mediante canales como Home Banking o Cajeros Automáticos. Tal es la confianza que de a poco las personas están teniendo en éstos sistemas, y los mismos canales brindan a sus usuarios que la explosión de sitios web que entrelazan las compras virtuales con los medios de pago bancarios (tarjetas de crédito, cuentas corrientes, etc.)

Así, entidades financieras y bancarias, supermercados, electrodomésticos y hasta el más mínimo anzuelo para la pesca se vende y subasta en internet, de un modo sencillo, sin trabas impositivas y a distancias impensadas.

Estamos inmersos en una Era donde el cliente va en busca de **su** producto, de aquello que lo representa, de aquello que guarda hasta el más mínimo detalle que lo hace propio. Sitios innovadores donde los que ofertan al instante son los mismos que demandan al segundo. Páginas sostenidas por usuarios y publicidad, que en la mayoría de los casos se desconoce su ubicación geográfica de origen.

Veamos brevemente quiénes son y qué hacen estas organizaciones Web:

**MercadoLibre** es una empresa argentina, fundada por Marcos Galperín el 2 de agosto de 1999 que se dedica a la intermediación entre usuarios inscritos a su servicio de compras, ventas, pagos y subastas por Internet. Cuenta con operaciones en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, México, Panamá, Perú, Portugal, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.

Sus usuarios pueden vender tanto productos nuevos como usados a precio fijo o en la modalidad de subastas. Mercado Libre también posee Mercado Pago, una compañía que ofrece diversas modalidades de cobro a los vendedores. Asimismo, sus oficinas centrales se encuentran en Buenos Aires.

Según The Nielsen Company más de **52.000 personas** generan todo o la mayor parte de sus ingresos vendiendo a través de MercadoLibre.com y en 2009 más de **3.000.000 de personas y empresas** vendieron por lo menos un artículo a través de este medio, y se transaccionaron **Usd 2.750.000.000**.

La empresa posee aproximadamente más de **50 millones de Usuarios** registrados. En el 1er semestre de 2010 se vendieron (según informa la propia compañía) cerca de **30 millones** de artículos, por lo cual el **60%** de sus usuarios realizó alguna transacción.

Se realizan **400 búsquedas por segundo** en la página.

Es increíble si nos hubiesen querido explicar o convencer de ésta idea hace 15 o 20 años, por lo que se afirma que la sociedad está viviendo un cambio paradigmático no solo en la vida cotidiana, en el avance tecnológico o físico, sino también en el modo que se Organizan las empresas y que éstas a su vez se adaptan al entorno.

No sólo para individuos es la web, sino que en marzo de 2010 se adaptó una plataforma para Pymes, **MercadoShops**. A diferencia de su página principal permite tener un sitio propio, con una estética y diseño definido

por el dueño del MercadoShop; además de esto se puede utilizar un dominio propio para dar una imagen más profesional. Hay dos planes para contratar: Plan Básico (sin costo pero con publicidad ajena a la empresa) y el Plan Profesional (Pagando un precio sin publicidad ajena). Algunas de las funcionalidades claves de MercadoShops son: Sin costos de publicación, sin comisiones por venta, sin límite de tráfico, oferta y cantidad ilimitada de productos, la posibilidad de utilizar una página o dominio propio, diseño personalizable de la plataforma, posibilita y brinda un administrador de ventas, administrador de clientes, integración con las nuevas redes sociales en auge: Facebook y Twitter.

La idea de **calificar** a un cliente o a un vendedor muestra una idea de confianza y reputación que van teniendo sus usuarios. Es interesante analizar éste punto ya que es de suma importancia a la hora de transaccionar en éstas páginas. Si antiguamente las empresas debían mantener una imagen y posicionamiento en cuanto a la calidad y confianza, hoy la base de referencia de estos sitios se basa en las recomendaciones y calificaciones (puntuaciones tales como 'buen vendedor' o '10 puntos') que efectúa cada usuario.

### ***¿Qué es eBay? Y ¿Cómo impacta en las personas?***

Es un sitio web, destinado a la subasta de productos a través de internet. Es uno de los pioneros en este tipo de transacciones, puesto que su presencia en la comunidad online lleva ya varios años.

Fue fundada en 1995 por Pierre Omydiar en San José, California, y el primer artículo vendido fue un puntero láser inservible, por un precio de 13.83 dólares. Asombrado, Omydiar contactó al ganador de la subasta con el fin de averiguar si realmente éste entendía lo que había comprado. La respuesta fue más asombrosa aún: "Me gusta coleccionar punteros láser inservibles"

Hacia 1996 el negocio contaba con cerca de **40.000 usuarios** y secciones como coleccionismo, filatelia, numismática, informática y electrónica. En 1998 Meg Whitman, actual presidenta de eBay, se incorpora a la compañía y un año siguiente marca su salida a Bolsa.

Hoy en día es un mercado global y dinámico en el que hay a la venta a diario una media de **50 millones de artículos en todo el mundo**. Se compran y venden artículos nuevos y de "segunda mano" clasificados en más de 50.000 categorías.

Como muchas empresas líderes en el mercado E-Bay en el año 2002 compra la empresa PayPal y en el 2005 Skype (aplicación que es utilizada para la comunicación vía mensajes y video conferencias de modo gratuito)

Según los especialistas en Negocios Web y estrategias, afirma que todo el mundo cree que eBay es una empresa de subastas y se equivocan. *El éxito de eBay se basa en ser algo distinto para cada usuario.* La forma de realizar sus sueños. La forma de vivir de lo que le gusta. Se calcula que más de un millón de las personas que utilizan eBay han cambiado su vida para siempre. La empresa les ha proporcionado una forma de vida distinta. Lo que empezó siendo una prueba para ver que sucedía, es hoy un boyante negocio de compra venta de todo tipo de artículos usados.

Un millón de personas que cambia a mejor su vida es una ola de generación de red. No es raro que eBay haya sido siempre rentable. *“Sólo cobra por producir placer”.* Sí, por supuesto, mucha gente está descontenta con el incremento de sus precios, poco a poco, muchos de los servicios que eran gratuitos, ligeramente mejorados, pasan a ser de pago. Sabe que quienes realmente utilizan el sistema con éxito no tienen inconveniente en pagar, es sólo una pequeña parte de sus márgenes.

Pero lo más importante de eBay es su red. Una red que no deja de crecer y que está compuesta, en el núcleo, por ese millón de profesionales de las ventas en subasta que han hecho un negocio, en muchos casos millonarios en dólares, que no cesa de crecer, y que son los primeros usuarios de cuanta nueva herramienta de pago lance la empresa.

Luego, más en la periferia de su red, centenares, o probablemente miles de empresas y profesionales viven de eBay y de sus clientes. Son gente especializada que lo mismo ofrece software de valoración de precios de sus subastas como formas adicionales de pago y financiación para productos de cierto precio. La red no deja de crecer, cada vez que nos conectamos y buscamos a través de Google encontramos nuevas ofertas.

Por otro lado, sus ejecutivos comentan que *de no existir eBay, PayPal tampoco existiría.* Este servicio de pago entre usuarios se ha visto propulsado al estrellato gracias a su uso en eBay. Sin esta ayuda, su negocio hubiera podido quedarse, como tantos otros, en un start-up roto. PayPal permite el pago entre usuarios sin ningún tipo de intermediario bancario o financiero. La expansión de su servicio le ha convertido en un sistema claramente aceptado online en EE.UU. Su expansión en Europa, mucho menor, viene también de la mano de la penetración de eBay. Tal ha sido su éxito que finalmente, eBay la ha comprado por 1.500 millones de dólares en acciones. Este desenlace, muy preocupante

para el mundo tradicional del dinero, muestra como una gran empresa puede "imprimir su propio dinero" al margen de los canales tradicionales.

En síntesis, los nuevos canales acompañan la nueva demanda, y a su vez esta especie de nueva oferta mundial marca una tendencia creciente donde la actualizada versión del trueque cibernético toma ventajas significativas.

### **¿Qué lugar ocupan hoy la despensa y el almacén de barrio en la mente de los consumidores?**

Las nuevas mega-empresas y el supermercadismo hacia fines de siglo XX comenzaron por copar el mercado con la diversidad de productos y marcas en un solo lugar, brindando un nuevo servicio no personalizado para la venta de los mismos, y en algunos casos a precios más bajos que el almacén más cercano del barrio, quedando de a poco relegado por el poder negociador de los Súper e Hiper Mercados con los proveedores y de los distintos canales de producción. Desarrollaron también marcas propias y elaboración de los bienes más variados.

A esto debemos agregar el ingreso de supermercados asiáticos que se multiplican cada año, ocupando lugares estratégicos, siendo una especie de intermedio entre supermercados y almacenes, a precios muy competitivos pero con una calidad e imagen que aun la sociedad no termina de aceptar.



Se analiza el proceso de cambio que significó para los pequeños almacenes de barrio (cercanos a sus nichos) la implosión de las cadenas mencionadas.

Recuerdos de la venta las galletas por peso y rememorando el viejo dispensario que aún conserva su esencia en los pueblos del

interior del país.

El famoso "almacenero del barrio" reconocido por todos sus clientes, posicionado por su valor como persona y por brindar la mayor atención personalizada que el público de hoy extraña y demanda. Esa persona que

conoce hasta la última anécdota, que sabe lo que quiero y que ya tiene preparada mi compra del día.

Nuevamente hay que reconocer que la globalización, la distanciamiento con el trato personalizado, la falta de comunicación verbal y de relaciones humanas necesarias para hacernos **seres sociales y sociables** marca el cambio cultural y las falencias comunicacionales que sufrimos día a día. Ya no hay tiempos para conversar con los vecinos, mucho menos con el almacenero; el temor de hablar con la persona que tengo al lado y el encierro con nosotros mismos es una de las consecuencias de la vida moderna y los nuevos mega negocios.

## **La Organización Tradicional vs. La Concepción Cuántica de la empresa**

### La Organización Tradicional

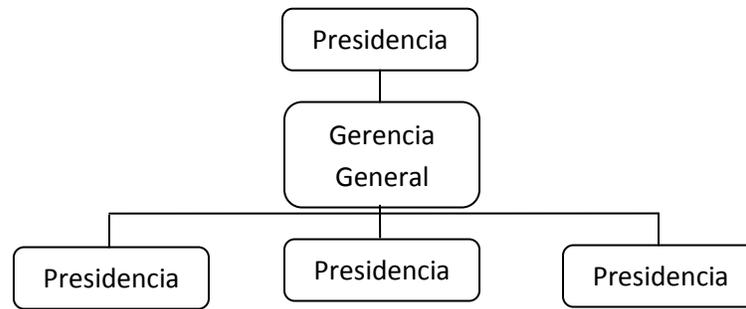
Así como es difícil el análisis de la demanda y de una sociedad en su conjunto, el mismo nivel de dinamismo y complejidad lo tienen las organizaciones del nuevo milenio.

El management tradicional no logra resolver los conflictos que se presentan en el nuevo contexto global, donde pequeñas empresas están redefiniendo los negocios, creciendo y generando ventajas al mismo tiempo que respiramos.

Seguidoras del modelo Newtoniano de "a una causa, un efecto", las antiguas ideas del orden, la autoridad como método para ejercer el control, el reduccionismo, el determinismo y la disyunción de ideas fueron válidas cuando el ambiente y las sociedades se encontraban en un marco de estabilidad.

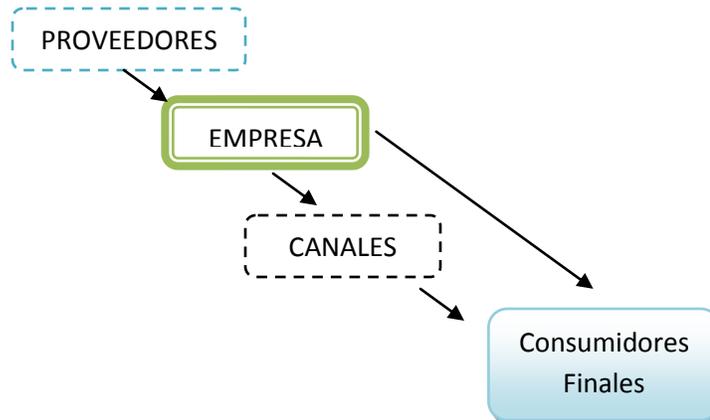
En sintonía con éste paradigma, la Física de los sistemas lineales tradicional predicaba: efectos predecibles, se observaba al mundo como una suma de partes individuales (visión como una máquina); el comportamiento de las sub unidades pueden predecirse (a esto se refiere con causa y efecto lineal); la realidad es objetiva y el tiempo es una línea recta donde el futuro se presenta como añadidura del presente (el futuro como consecuencia del presente, el cual a su vez consecuencia del pasado)

Es tal la analogía de las Ciencias Exactas con el modelo de sociedad que aún hoy se puede ver el siguiente esquema, incompleto y obsoleto por carecer de relaciones formales, informales, comunicación, interrelación y muestra del entorno con la organización:



Uno de los conceptos que maneja ésta teoría es 'Locality' y refiere al núcleo central de la mecánica newtoniana. Esta noción implica dividir al mundo en regiones separadas, auto-contenidas y sistemas que actúan por fuerzas y señales.

Este esquema es usualmente utilizado por empresas que aún se aferran a un sistema tradicional:



Este modo de pensar y ver al mundo y a la organización puede llevar en nuestros días, a la pérdida de clientes, pérdida de mercado, desposicionamiento y quiebra.

### La concepción Complejo-Cuántica de la empresa

Si los problemas que las organizaciones tradicionales enfrentaban apuntaban a ver su estrategia y visión sobre la base de la efectividad, eficiencia y resultados, las empresas que deciden tomar coraje y emprender un desarrollo de sistema cuántico saben que la incertidumbre domina las proyecciones y que la mejor receta es asumir los cambios, predecir la demanda y enfocarse en la visión propia y las preferencias de los clientes.

Si tomamos el concepto de incertidumbre y caos, debemos conocer antes el significado de la



Imagen de un Quantum

*complejidad* e indefectiblemente debo recurrir a *Edgar Morin*<sup>12</sup>

En principio, "*complejidad es un tejido de eventos, acciones, interacciones, determinaciones y azares que constituyen nuestro mundo fenoménico*", que presenta la paradoja de lo uno y lo múltiple.

El pensamiento del autor que sentó bases para el análisis del nuevo paradigma social y científico, fue basado en la idea de las tres teorías, en la cual, argumenta que todavía estamos en un nivel prehistórico con respecto al espíritu humano y solo la complejidad puede civilizar el conocimiento.

En ella se puede adentrar en el desarrollo de la naturaleza humana multidimensional, la lógica generativa, dialéctica y arborescente, del cual cuando el universo es una mezcla de caos y orden; a partir del concepto y práctica de la auto-eco-organización, el sujeto y el objeto son partes inseparables de la relación autorganizador-ecosistema.

Además introduce en la ciencia, conceptos que estaban en pausa para aplicarlos a su pensamiento (aleatoriedad, información en el ambiente y sujeto con su creatividad) y ver los fenómenos integrados en el énfasis de las emergencias e interacciones y no en las sustancias.

El pensamiento de Morin conduce a un modo de construcción que aborda el conocimiento como un proceso que es a la vez, biológico, cerebral, espiritual, lógico, lingüístico, cultural, social e histórico, mientras que la epistemología tradicional asume el conocimiento sólo desde el punto de vista cognitivo. Este nuevo planteamiento tiene enormes consecuencias en el planteamiento de las ciencias, la educación, la cultura, la sociedad.

En la teoría del Pensamiento Complejo, ideada por Morin, se dice que la realidad se comprende y se explica simultáneamente desde todas las perspectivas posibles. Se entiende que un fenómeno específico puede ser analizado por medio de las más diversas áreas del conocimiento, mediante el "Entendimiento transdisciplinar", evitando la habitual reducción del problema a una cuestión exclusiva de la ciencia que se profesa.

La realidad o los fenómenos se deben estudiar de forma compleja, ya que dividiéndolos en pequeñas partes para facilitar su estudio, se limita el campo de acción del conocimiento. Tanto la realidad como el pensamiento y el conocimiento son complejos y debido a esto, es preciso usar la complejidad para entender el mundo.

---

<sup>12</sup> Filósofo y sociólogo Francés, nacido en 1921. Comenzó su lectura sobre la Ilustración del Siglo XVIII, luego desarrolló la teoría de Sistemas y cibernética, y hacia fines de 1977 propone la epistemología de la complejidad.

Así pues, según el Pensamiento Complejo, el estudio de un fenómeno se puede hacer desde la dependencia de dos perspectivas: **holística y reduccionista**. La primera, se refiere a un estudio desde el todo o todo-múltiple; y la segunda, a un estudio desde las partes.

Por otro lado, este nuevo modelo complejo es encuadrado y comparado con el desarrollo cuántico de las ciencias y las organizaciones vivientes y estructuradas. Hay un nuevo juego en los negocios; dinámico e incierto.

El conocimiento complejo afronta la incertidumbre, esa inseparabilidad, y esas insuficiencias. Nos encontramos con que ya no hay un fundamento único o último para el conocimiento, "en un universo donde caos, desordenes y azares nos obligan a negociar con las incertidumbres"<sup>13</sup>

El mundo físico ofrece un ejemplo de cohabitación entre orden y caos. Así las estrellas, son a la vez formidables máquinas de relojería - producen orden, organización - son cosmos, y también son auténtico caos: son fuego ardiendo en una auto-consumición insensata, se crean, se auto-organizan en la temperatura misma de su destrucción, viven en la catástrofe continua.

La complejidad surge en las ciencias físicas, paradójicamente las más reductoras, y precisamente por eso mismo. El 2º principio de la Termodinámica, el universo en expansión de Hubble, la Teoría de la Relatividad, constituyen algunas de las fisuras a través de las que la complejidad se abre paso en el mundo físico, son las puertas por las que entran los conceptos de caos, de organización, de expansión,...que convierten en ruinas lo que se había creído un edificio sólido. Y tras estas ruinas, nos encontramos con que toda observación, todo conocimiento, es siempre relativo a un observador, a un sujeto que conceptúa. Un observador que no es un ente puro, y que no puede desasirse de sus condicionamientos bio-antropológicos, culturales, psicológicos... De nuevo, como no, otra vez, nosotros mismos.

Así se presenta la necesidad de articular la física a la antrope-sociología, intentando construir un círculo virtuoso, siguiendo una ruta compleja, una ruta espiral. La complejidad de lo real necesita ser pensada a través de macro-conceptos, necesitamos pensar mediante "constelación y solidaridad de conceptos."

La complejidad es el desafío, no la respuesta. El paradigma de la complejidad es una empresa que se está gestando, que vendrá de la mano de nuevos conceptos, de nuevas visiones, de nuevos descubrimientos, y de nuevas reflexiones que se conectaran y reunirán. Es una apertura teórica, una teoría abierta que requiere de nuestro esfuerzo para elaborarse. Que requiere lo más simple y lo más difícil: "cambiar las bases de partida del razonamiento, las relaciones asociativas y repulsivas entre algunos conceptos iniciales, pero de las

---

<sup>13</sup>Nota: "Sobre la complejidad en torno a Edgar Morin" (Juan C. Pascual)

cuales depende toda la estructura del razonamiento, todos los desarrollos discursivos posibles".

Hacia mediados de siglo XX, el paradigma clásico de Isaac Newton parecía ser derribado por los nuevos descubrimientos físicos, el sentido común y las nuevas formas de comunicación y relación humana. Hacia 1979 el autor Watzlawick asevera: "*No existe una realidad, existen innumerables versiones de ésta, y que todas ellas son resultado de la comunicación y no el reflejo de verdades eternas y objetivas*". La modernidad y el avance tecnológico hicieron su aporte y daban señales que el cambio estaba llegando y la transformación social sería inevitable en el corto, mediano y largo plazo; siempre y en cada momento las personas y las estructuras fluctúan.

***"La física cuántica es la ciencia que se dedica al estudio de las leyes que rigen las partículas a nivel atómico y subatómico. De ella se desprende el principio de incertidumbre, ya que si calculo la velocidad de una partícula muy pequeña, no es posible saber cuál es su velocidad exacta y solo la puedes calcular en probabilidades"***

Ingresando brevemente en los principios de la Física Cuántica, las investigaciones iniciadas en el siglo XX mostraban que a nivel subatómico, las unidades más pequeñas que se han detectado, pueden manifestarse como ondas o como partículas. Hacia 1927 Bohr afirmó que estos comportamientos corpuscular y ondulatorio no eran propiedades, sino dos representaciones complementarias que dependen de la interacción con el investigador y su instrumento de medida; esto se denominó *Principio de complementariedad*.

En 1929 Heisenberg comprobó que no es posible medir simultáneamente la posición y la velocidad de las partículas subatómicas, ya que las propiedades análogas a la velocidad y la posición, que en el mundo subatómico son más vagas, adquieren consistencia únicamente en el momento de la medición. Aquí surge el Principio de indeterminación.

En 1930 Schrödinger desarrolló una ecuación que predice el comportamiento de una determinada partícula hasta un punto y a partir de ahí describe dos resultados igualmente probables para la misma unidad. En este punto, la ecuación se bifurca, de modo que la unidad tiene dos comportamientos diferentes en un mismo y único tiempo. En determinadas ocasiones, esta ramificación será seguida por otras hasta llegar a cuatro, ocho, dieciséis posibles resultados, ad infinitum. (Función onda partícula)

Esto quiere decir que a nivel subatómico, ***la materia no existe con seguridad***, sino más bien "muestra tendencia a existir". Estas partículas no son puntos materiales clásicos, de localización precisa, sino que son paquetes de

ondas (probabilistas), es decir, una superposición de movimientos (potenciales) en todas direcciones.

En 1935 el mismo Schrödinger propone un experimento imaginario para poner de manifiesto los efectos del indeterminismo cuántico. Sugiere la colocación de un gato en una caja que contenga cierta cantidad de material radiactivo, junto con un contador Geiger capaz de captar el inicio de la radiación, y que al ser estimulado active una corriente mortal para el gato. Puesto que el momento exacto en que se produce la radiación no puede ser calculado, propone parar el experimento justo cuando la probabilidad de la radiación fuera del cincuenta por ciento. A continuación pregunta:

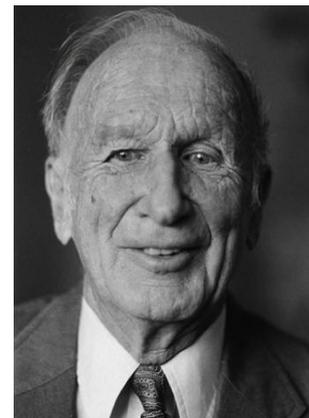
*¿Cuál sería el factor determinante para encontrar al gato vivo o muerto?*

Tanto Bohr como Winger, dicen que la conciencia es la variable oculta que decide qué resultado tiene lugar efectivamente en el acontecimiento considerado. Con lo que, en lugar de "observador", el investigador es un "participante" dentro de la manifestación de la realidad.

A partir de esto se puede deducir que ***cada uno de nosotros, lo sepamos o no, estamos creando la realidad que vivimos a través de nuestra conciencia manifestada en pensamientos, palabras y actos***, que en última instancia son elecciones de las cuales depende si vamos a encontrar al gato de Srödinger vivo o muerto.

En síntesis y partiendo del paralelismo de la física con las organizaciones, se pueden enunciar los conceptos siguientes:

- ✦ Física de la no causalidad (múltiples efectos ante una causa)
- ✦ Non Locality (las cosas si bien separadas están interrelacionadas)
- ✦ Infinitas posibilidades
- ✦ Ambigüedad -> Incertidumbre
- ✦ No continuidad de las cosas (cambio constante)
- ✦ Complejidad
- ✦ Múltiples realidades (subjetivismo)
- ✦ Inestabilidad y contextos desconocidos
- ✦ Universo probabilista
- ✦ Teoría del Caos y "efecto mariposa"



F. Lorenz – Creador del concepto del "efecto mariposa"

## CONCLUSIÓN

Resulta difícil comprender los postulados del pensamiento Newtoniano, la Física Cuántica y del movimiento atómico y de la materia, sin embargo cuando hablamos de organigramas, clientes, funciones y responsabilidades nuestro panorama y sentidos cambian, y resulta lógico plantear conceptos de estructuras jerárquicas, lineales, relaciones formales y autoridad.

Entender al ser humano y a la demanda actual desde los conceptos tradicionalistas y predecibles del "causa y efecto" del siglo pasado que guardaban una linealidad, acción y reacción, control y supervisión como claves del éxito, la eficiencia y la efectividad demuestra que en la actualidad la mayoría de las empresas a nivel mundial no han entendido el proceso de cambio mental y social que se está produciendo desde fines de siglo veinte. Cambios conductuales y demográficos.

Se analizó la evolución histórica desde los planos:

**SOCIAL**

**CULTURAL**

**ECONÓMICO**

**POLITICO**

**CIENTÍFICO**

Y se fueron demostrando y explicando las transformaciones y pensamientos que marcaron las épocas. ¿Qué pensarían hoy los Teo-centristas del Medioevo y qué validez en su modo de pensar y actuar cobrarían sentido en un mundo 'enredado' y globalizado cada día más necesitado de comunicación, relaciones y cambios?

Es aquí donde hay un nuevo paradigma, una nueva manera de ver la realidad que es **subjetiva, incierta e interrelacionada**. Un nuevo modelo o patrón cuántico donde la energía y la materia se mueve de modo continuo y cambiante, desde lo entrópico<sup>14</sup>; que puede ser percibida por millones de miradas distintas. No existe una realidad concreta y cierta, sino ambigua y válida desde todas las perspectivas. El relativismo y la ambigüedad se apoderan de los análisis predictivos y de las estrategias de las organizaciones contemporáneas: Árboles de decisión, SPSS, Data Mining, hasta el "Dashboard" de Google (*aplicación cibernética que guarda información personal e individual, sofisticando y personalizando las búsquedas de modo tal que a cada persona le reserva su propio historial de búsquedas, relacionando conceptos y links anteriormente visitando, proyectando así gustos e intereses y facilitando acceder a lo que realmente buscamos*)

---

14 Entropía: La tendencia de los sistemas que con el paso del tiempo se vuelven caóticos y culminan (o no) con su destrucción.

A ello me refiero cuando se busca entender la demanda, su paradigma, su modelo intrínseco y particular, exigente y en busca de la personalización, la rapidez y la facilidad. Todo acorde a una sociedad volcada al consumo, al sedentarismo y al 'doble click' como solucionador de cualquier problema.

El auge de sectores como Inteligencia Comercial (Business Intelligence), Datawarehouse, Indicadores predictivos, etc. En distintas organizaciones dan muestras del entendimiento necesario para con los clientes, muchas veces saturados de información y publicidad, y con una única necesidad: *"productos o servicios rápidos, confiables, ágiles y a buen precio"*



A pesar de todo lo expresado hasta el momento es importante aclarar que la conducta y la mente humana configuran la incertidumbre total. No solo las costumbres, hábitos y gustos varían acorde a las generaciones, sino individuos de un mismo género, edad, formación y cultura reaccionan de múltiples modos ante un mismo estímulo (un gran desafío para el Marketing actual), y hasta un mismo individuo en diferentes períodos de tiempo busca el cambio, estar actualizado y on line con el mundo.

A modo de ejemplo, a principios de 2008 se conocieron casos tales como las tribus urbanas (floggers, punks, darks, góticos, etc.) que han configurado y creado nuevos nichos de mercado explotados por casas de ropas y afines que entendían entonces hacia donde se movían, que necesidades insatisfechas debían cubrir y de qué forma capturarlos. Crecieron así de modo exponencial hasta saturar el mercado y muchos de ellos actualmente aferrados al boom inicial entienden que dichas preferencias han cambiado y deben diversificarse e innovar en nuevos emprendimientos, ya que los nichos son otros, evolucionaron, se transformaron o simplemente desaparecieron; otros en cambio, pensando que las modas son eternas han sucumbido ante el nuevo paradigma social y adolescente.

No hay medidas únicas y eternas que garanticen el éxito de una empresa u organización. Que la misma como tal debe ser entendida como un ser viviente, con personalidad, con visión, con personas, relaciones y cultura. Es entrópica, se transforma y evoluciona. Se debe a sus clientes y al mercado entendido como su razón de existir.

**"Es importante relacionarse para crecer"** mientras demostraba que una y otra vez la falla en las empresas, en la sociedad y en su relación es la falta de sinergia y entendimiento entre las personas. Conocer al otro, entender sus problemas y expectativas, detectar sus necesidades o simplemente estar allí para satisfacerlas, en el momento adecuado es la clave de alcanzar un buen resultado. Trabajando en equipo, cooperando y entendiendo al caótico mundo como una red interconectada, donde cada componente es único y su alteración provoca un efecto en el sistema en su conjunto.