

# La miopía en el beneficio

**De la enseñanza de Levitt: "miopía en el marketing", el autor de este artículo intenta establecer un cierto paralelismo con respecto a las empresas que tienen beneficios, en particular las que tienen muchos beneficios, puesto que suelen encerrar en sí mismas una cultura que podríamos resumir en la siguiente frase: "si funciona, no lo toques". Esta cultura, también en un gran número de ocasiones, se convierte en una cierta arrogancia apoyada en lo rotundo del éxito actual**

**T**heodore Levitt acuñó el término "miopía en el marketing", en un famoso artículo publicado por la Harvard Business Review. En él, daba cuenta de los cambios que se iban produciendo en muchos sectores y que pasaban desapercibidos para las empresas pertenecientes a los mismos. El motivo principal de este despiste sobre el cambio del entorno lo centraba en que las compañías habían errado en la definición de sus fines. La formulación que realizaban de su propósito estratégico les hacía ser miopes respecto de los cambios y, de este modo, desechaban giros en su actuación con la idea de que "ese no es mi negocio".

Levitt ponía diversos ejemplos de empresas cuyos sectores cambiaron radicalmente y en las que, sin embargo, sus directivos fueron incapaces de ver más allá del éxito diario. Señalaba, entre otros casos, que ni siquiera la aparición del automóvil, el camión o el avión perturbó la seguridad que tenían los grandes señores del ferrocarril, industria floreciente en aquel momento. Si alguien les hubiera dicho que en menos de 30 años se iban a encontrar en la ruina, le hubieran tomado por loco. Sencillamente, les parecía imposible.

La cultura de muchas empresas de "si funciona no lo toques" en un gran número de ocasiones, se convierte en una cierta arrogancia apoyada en lo rotundo del éxito actual. Repasemos el silogismo que hay detrás de esta situación: "realizamos la actividad de un modo singular y tomamos decisiones para que así sea; la empresa da beneficio, incluso mucho beneficio; por lo tanto, debemos seguir haciendo lo que hacemos".

## **GARANTIZAR EL ÉXITO EN EL FUTURO**

Siendo cierto este razonamiento, el factor temporal lo trastoca todo. Añadamos al silogismo anterior el apéndice: "hasta hoy", y veremos cómo el éxito actual es, en puridad, éxito "histórico". Solo podemos demostrar a los accionistas que hemos dado beneficios hasta ayer, pero no podemos garantizar con un ciento por ciento de probabilidad que ese éxito continúe a partir de mañana. Ante esta realidad, ¿cabría dar ese valor de certeza al planteamiento de "si funciona no lo toques"?

Detrás de las decisiones y las actuaciones de las empresas están las personas. Por lo tan-

to, cabe justificar como humano el que un directivo o la suma de varios directivos sigan realizando su trabajo del modo que les ha garantizado hasta ahora el éxito, tanto a ellos mismos como a la empresa. Pero aun siendo justificable es, tal y como indica el título del artículo, miope.

Voy a traer a colación un ejemplo sobre el cambio que, aunque repetido en ocasiones, no deja de ser un magnífico modo de ilustrar el tema que abordamos. Hablo de la "rana y el agua hirviendo": si introducimos una rana en un recipiente con agua fría y poco a poco la vamos calentando parece abrasada porque no se da cuenta de que va cambiando su "entorno"; no obstante, si el agua ya está hirviendo y tiramos al interior del recipiente a la misma rana, esta, de un salto, escapa. El entorno es, realmente, el mismo: el recipiente con agua hirviendo. Pero el modo en el que se ha percibido ese entorno sí es diferente.

Apliquemos este ejemplo a una empresa en la que se está produciendo un éxito continuado. Probablemente, una parte de ese triunfo se la lleve el buen estado del sector e, incluso, de la economía en general. El resto (la parte más importante, sin duda) será fruto del buen hacer de la empresa en el mercado. En este punto es donde la empresa, guiada por esos resultados, coge velocidad de crucero y se deja llevar por la inercia. Y la inercia genera peligro.

Precisamente en estas situaciones pueden tomarse las mejores medidas para garantizar no solo la continuidad actual, sino la futura. Hay compañías empeñadas en reinventarse a sí mismas todos los días. Esto les supone un considerable esfuerzo por no acomodarse, por analizar información constantemente y por tener en marcha todas las alertas. Ir un paso por delante del resto les compensa con creces.

Theodore Levitt hablaba de la sorpresa e incredulidad de los hombres del ferrocarril al indicarles el cambio del entorno competitivo, fijando en 30 años el cambio de hegemonía. Es evidente que, en la actualidad, el cambio de paradigmas competitivos se produce un período varias veces inferiores. En ciertos sectores, puede llegarse al punto de desconocer el contenido de su actividad más allá de los próximos 3 ó 4 años.

Ante modificaciones en los mercados y en los escenarios competitivos de este caldo y velocidad, nos surge un gran interrogante: ¿está la empresa preparada, tiene todas sus alertas activadas para detectar los movimientos, a veces imperceptibles, de ese entorno?

Una vez más, las herramientas de Business Intelligence aparecen para también dar respuestas a las preguntas anteriores. Sin perder de vista la intuición, por supuesto.

#### **APOYO TECNOLÓGICO**

A este respecto, el apoyo que podemos recibir de la tecnología debe incidir, en particular, en los indicadores estratégicos y en sus tendencias.

En el primer caso, los indicadores estratégicos (Cuadro de Mando Integral u otros) nos irán guiando sobre el cumplimiento de nuestros objetivos, incidiendo en factores cualitativos y no financieros que son los que, en última instancia, nos darán un mejor "feeling" sobre lo que está sucediendo.

En el segundo, las tendencias son las huellas, el estudio del pasado reciente y de lo que puede suponer para el futuro. Son las señales de

que algo está cambiando. Si unimos la potencia simplificadora de los indicadores con la evidencia tozuda de las tendencias, disponemos de dos muy buenos ingredientes que nos asegurarán la continuidad de la empresa en las mismas condiciones.

A la luz de la perspectiva estratégica que, una vez más, damos a la tecnología, me permito dejar una reflexión en el aire: ¿quién o quiénes deben decidir sobre el valor que tienen las herramientas de Business Intelligence para la empresa? ¿Es responsabilidad del Departamento de Informática deliverar sobre una inversión en soluciones tecnológicas que estamos descubriendo como fundamentales para el análisis sobre la finalidad de la empresa, la competencia y el mercado? ¿Realmente cree el lector que las decisiones sobre tecnología, más aún en el caso de herramientas que pueden otorgar ventajas competitivas (como es esta), deben estar en manos de tecnólogos sin visión de dirección general?

**Francisco Diana Gómez**  
**Socio-director Diana Solutions, S.L.**  
**[francisco.diana@dianasolutions.com](mailto:francisco.diana@dianasolutions.com)**

