

## **El Momento Invisible**

Por Obdulio Durán<sup>1</sup>

### **Resumen**

Este trabajo es el fruto de la experiencia de + de 40 años en la dirección de grandes empresas y las investigaciones sobre management llevadas a cabo por equipos de investigadores, durante los últimos 25 años.

El autor toma el concepto de “momento de la verdad” de Jan Carlzon y desarrolla su teoría sobre que en muchos casos, con anticipación a la ocurrencia del momento tradicional, ocurre otro que llama invisible, que genera las causas que provocan la existencia del que se detecta habitualmente y que lo denomina así porque normalmente, nadie se percata de su existencia.

Así la nueva teoría afronta una perspectiva pocas veces transitada por el management.

Paso tras paso, se va desarrollando una causalidad, que ubica en la alta dirección muchas de las causas de las falencias que muestra el gerenciamiento de las empresas.

Se destacan en la obra varios ejemplos que ilustran con claridad, los conceptos expuestos y se brindan pautas, para que el lector aplique en la realidad la temática, al otro día de la lectura.

---

<sup>1</sup> Es Contador Público y Licenciado en Administración de la Universidad de Buenos Aires y Especialista en Docencia en Ciencias Empresariales y Sociales, de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES). Cursó el Doctorado en Administración en la Universidad Católica de La Plata. Es docente universitario; miembro del Comité de Pares, en la Comisión Nacional de Evaluación Universitaria y como Evaluador de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación Argentina. Se ha desempeñado, como director y en alta gerencia, en empresas nacionales e internacionales. Actualmente es Director General en Dap Consulting, Buenos Aires, Argentina. [www.dapconsulting.com.ar](http://www.dapconsulting.com.ar). Correo de contacto: [oduran@dapconsulting.com.ar](mailto:oduran@dapconsulting.com.ar)

Este trabajo además de una lectura amena, permite conocer 2 de las últimas técnicas que ha generado la tecnología en administración.

Una de ellas es la Latencia Cero, que es aplicada por las principales empresas del mundo y la otra es la Economía del Comportamiento, la nueva disciplina de la economía, que ha merecido el Premio Nobel de Economía, en 2017 y la formación de cátedras específicas, en el MIT y la Universidad de Chicago.

Promediando la obra se explica cómo aplicar la técnica de “latencia cero”, en las grandes empresas y cómo afrontar los riesgos de la fijación de precios, con la nueva “economía del comportamiento”.

Las conclusiones, sorprenden al brindar una serie de pautas completas de comportamiento, para que el director, aplique en su equipo y para su empresa lo vertido en esta nueva teoría.

### **Palabras Clave**

Momento, verdad, invisible, funcionamiento, empowerment, management, actitud, destructiva, disfuncional, fundamental, reflexión, generación, CEO, apertura, dominio, rutina defensiva, aprendizaje en equipo, expectativas, latencia cero, economía del comportamiento.

### **Abstract**

This work is the fruit of the experience of + 40 years in the management of large companies and the research on management carried out by teams of researchers, during the last 25 years. The author takes the concept of "moment of truth" from Jan Carlzon and develops his theory that in many cases, in anticipation of the occurrence of the traditional moment, another invisible flame occurs, which generates the causes that cause the existence of the It is usually detected and it is so called because normally, nobody is aware of its existence.

Thus the new theory faces a perspective rarely visited by management.

Step after step, a causality is developing, which places in the top management many of the causes of the shortcomings shown by the management of the companies.

The work highlights several examples that clearly illustrate the concepts presented and provide guidelines for the reader to apply the theme in reality, the next day of reading.

This work in addition to a pleasant reading, allows to know 2 of the latest techniques that technology has generated in administration.

One of them is the Zero Latency, which is applied by the main companies in the world and the other is the Economics of Behavior, the new discipline of economics, which has won the Nobel Prize in Economics, in 2017 and the formation of specific chairs, at MIT and the University of Chicago.

Averaging the work explains how to apply the technique of "zero latency" in large companies and how to deal with the risks of pricing, with the new "behavioral economics".

The conclusions, surprise to provide a series of complete guidelines of behavior, so that the director, apply in your team and for your company what is poured into this new theory.

## **Resumo**

Este trabalho é fruto da experiência de mais de 40 anos na gestão de grandes empresas e da pesquisa em gestão realizada por equipes de pesquisadores, nos últimos 25 anos.

O autor toma o conceito de "momento da verdade" de Jan Carlzon e desenvolve sua teoria de que em muitos casos, em antecipação à ocorrência do momento tradicional, ocorre outra chama

invisível, que gera as causas que causam a existência do Geralmente é detectado e é assim chamado porque, normalmente, ninguém está ciente de sua existência.

Assim, a nova teoria enfrenta uma perspectiva raramente visitada pela administração. Passo a passo, uma causalidade está se desenvolvendo, o que coloca na alta administração muitas das causas das deficiências mostradas pela administração das empresas.

O trabalho destaca vários exemplos que ilustram claramente os conceitos apresentados e fornecem orientações para o leitor aplicar o tema na realidade, no dia seguinte da leitura.

Este trabalho, além de uma leitura agradável, permite conhecer 2 das mais recentes técnicas que a tecnologia gerou na administração.

Uma delas é a Latência Zero, que é aplicada pelas principais empresas do mundo e a outra é a Economia do Comportamento, a nova disciplina da economia, que ganhou o Prêmio Nobel de Economia, em 2017 e a formação de cadeiras específicas , no MIT e na Universidade de Chicago. Averaging o trabalho explica como aplicar a técnica de "latência zero" em grandes empresas e como lidar com os riscos de preços, com a nova "economia comportamental".

As conclusões, surpresa para fornecer uma série de diretrizes completas de comportamento, de modo que o diretor, aplicar em sua equipe e para a sua empresa o que é vertido para esta nova teoria.

### **Palavras chave**

Momento, verdade, invisível, funcionamento, empoderamento, gestão, atitude, destrutivo, disfuncional, fundamental, reflexão, geração, CEO, abertura, domínio, rotina defensiva, aprendizagem em equipe, expectativas, latência zero, economia comportamental.

## **Introducción**

Durante los últimos 30 años se escribieron incontables artículos para aconsejar la manera de mejorar el funcionamiento de los equipos de dirección de empresas, sobre cómo implementar el empowerment, como crear equipos de alto rendimiento, cómo manejar equipos sin líderes y como reconocer el valor o la sabiduría de un equipo.

Pero todos ellos omitieron un tema fundamental: cómo manejar situaciones delicadas y a menudo dolorosas, en las que uno o más miembros de un equipo y a veces todo el grupo, adoptan una actitud destructiva o disfuncional.

Cuando los miembros de un equipo de nivel superior, se comportan de este modo, la consecuencia puede tener consecuencias muy graves, sobre todo el comportamiento de la empresa.

En este nivel, la conducta disfuncional puede comprometer la estrategia de la empresa y convertirse en la causa básica de malestar y hasta de fracaso de toda la organización.

Las consecuencias que estos procesos generan pueden ser evitadas si el CEO asume el momento de la verdad. Conocemos este concepto, como el encuentro del cliente con cada una de las instancias de los procesos que desarrolla empresa para satisfacerlo [1].

Pero en esta ocasión, hablamos de otros momentos, aquellos anteriores, probablemente lejanos en tiempo y espacio, del encuentro del cliente con el proceso, pero que tiene efectos devastadores sobre el mismo, con el agravante de que como no están vinculados, ni son cercanos, difícilmente son apreciados y por lo tanto, nunca se advierte que los mismos son los causantes de la insatisfacción de los clientes.

Por lo tanto hemos de denominarlos momentos de la verdad invisibles.

En el momento de la verdad (tradicional) se analiza la eventual mala impresión que puede causar en el cliente, el enfrentamiento cara a cara, con un representante de la empresa y el management brinda herramientas para impedir las causas de esa eventual mala impresión.

En esta concepción, que llamamos “momento invisible” tratamos de analizar aquellas causas normalmente remotas del enfrentamiento de alguien de la empresa con un cliente, pero que pueden producir o colaborar en la producción de las circunstancias, el ambiente o los elementos, que hacen posible que el cliente reciba un mal servicio que le cause una mala impresión.

La diferencia entre ambos “momentos” radica en que el segundo, no es normalmente advertido y por la lejanía en el tiempo y el espacio, que normalmente acompaña la existencia de este momento, con el momento de la verdad tradicional, nunca se los vincula y si no se lo reconoce, es imposible evitarlo.

Cuando suelen ocurrir estos procesos negativos, es imprescindible que el CEO advierta la actitud disfuncional de alguno o varios de los miembros de su equipo y entonces esté a la altura del momento de la verdad, para evitar la situación que enfrentará la empresa si no se interviene oportunamente. Pero para advertirlo, es requisito sine qua non que se lo conozca, porque el ojo solo ve lo que el cerebro cree [2]. Así denominamos a ese tiempo, “momento invisible”, el cual es ese instante en que se debe tomar la decisión de alto impacto, en el cual un ejecutivo senior debe hablarle a un miembro de la alta gerencia sobre su conducta disfuncional y pedirle que controle o que modifique su actitud.

Dejar pasar ese momento o no actuar en consecuencia, es definitorio para que cualquier organización soporte las graves consecuencias que se originan.

Este problema, particular de las grandes organizaciones, es el tema de nuestro trabajo.

## **Como hacer algo difícil**

Es importante manejar adecuadamente estos momentos, pero lo fundamental es saber cómo hacerlo.

La coordinación en los equipos es importante en todos los niveles de la empresa, pero es decisivo en los niveles superiores de la organización, porque los ejecutivos senior no son empleados típicos. Algunos llegaron como fruto de una adquisición, otros están al frente de importantes unidades, muchos poseen paquetes de acciones u opciones y otros hasta ocupan un cargo en el directorio.

También son reconocidos en su industria y poseen muchas relaciones y contactos profesionales. Un momento de la verdad mal manejado, puede desembocar en que un importante ejecutivo se vaya a la competencia o enviar un mensaje erróneo a la competencia o al mercado. Luego de considerar estas posibilidades: ¿Cómo le dice a alguien que está en lo más alto de la organización, que su conducta es intolerable?

¡Cuidadosamente, muy cuidadosamente!

Lo primero que debe hacer el líder de un equipo senior, es identificar el problema y recién entonces tratar de resolverlo.

Esto es fácil de decir, pero no de hacer. El líder debe separarse del equipo mentalmente y al mismo tiempo, seguir desempeñándose como un miembro central.

Para ello es muy importante la habilidad del ejecutivo, en practicar la reflexión.

Recordemos que la reflexión es el reflejo intelectual de la realidad [3].

Todas nuestras actuaciones, las vertidas al exterior y las meramente imaginadas, parece como que si se distanciaran del propio sujeto ejecutor y se mostraran ante él como en un espejo. Esa es la acción de reflejar, la reflexión.

El sentido literario de la palabra reflexión es una metáfora de la reflexión física y del reflejarse una persona ante el espejo.

La actuación, exteriorizada o imaginada, se refleja en la mente del actor, se vuelve hacia el como un efecto bumerang, del mismo modo que un espejo nos devuelve nuestra propia imagen.

Sin esta imagen especular, resultado de la reflexión, no habría posibilidad de reflexionar, esto es indagar en lo que hice, en como lo hice y por qué lo hice, en que derivó, etc.

Este proceso, Baruch Spinoza, lo definió con su sobriedad geométrica, con cuatro palabras: “la perfección del entendimiento” [4].

Reflexionar es un proceso puramente mental, donde ya no interviene la actuación en la realidad, sino su reflejo, el cual hasta puede ser no real, pero valioso.

La reflexión no es la memoria, en ninguna de sus formas, pero requiere de esta, precisamente el tipo de memoria que Tulving, Donalson y Thomson, denominaron episódica, también llamada evocativa [5].

También se refiere al tema José Maria Ruiz Vargas [6].

Entre los clásicos, Kant es el que más se aproxima al punto de vista actual, cuando afirma que “la reflexión no se ocupa de los objetos mismos con el fin de derivar de ellos directamente conceptos, sino que es un estado mental en el cual nos disponemos a descubrir las condiciones subjetivas bajo las cuales podemos llegar a los conceptos.

Solo así puede determinarse correctamente la relación que mantienen entre si las fuentes del conocimiento”.

No son muchos los ejecutivos, que pueden tomar distancia del equipo y de la empresa y admitir que contrataron o ascendieron a personas que no pueden funcionar bien en su equipo.

Otro obstáculo, es lo embarazoso que resulta en sí mismo, el momento de la verdad. Muchos de los integrantes del equipo, han trabajado muy duro, para hacer crecer a la empresa y de pronto quien era un par se ha convertido en jefe y líder, encima con pretensiones de hacer correcciones.

El líder debe convertirse en un supervisor que juzga si los aportes que ayer fueron valiosos, hoy se condicen con el futuro de la empresa.

### **Un ejemplo, de generación de problemas, en la vida real [7]**

Estos momentos de la verdad aparecen en una variedad de formas. Pueden involucrar al líder de la organización, a un alto ejecutivo o a un grupo de ellos, o a todo el equipo.

El CEO de un banco regional con más de U\$S 9.000 millones en activos, observó pasivamente la encarnizada disputa entre sus ejecutivos senior por cualquier tema: desde nuevos desarrollos de negocios hasta la asignación de recursos.

Su razonamiento fue el siguiente: esa competencia fortalecería al equipo para enfrentar las guerras competitivas que se vislumbraban en el sector de la banca minorista de la región.

Pero lo que logró fue un ambiente balcanizado. Y los ejecutivos, agotados por la lucha interna, no lograron concentrarse en la competencia externa.

Este CEO, sin duda, promovió la conducta disfuncional de su equipo y no actuó como un líder que enfrenta el momento de la verdad invisible y pone punto final a las acciones corrosivas.

Veamos ahora un ejemplo, de generación de soluciones, en la vida real.

El Director Ejecutivo de una importante compañía de seguros en Latinoamérica, enfrentaba año tras año, la feroz disputa por los recursos presupuestarios, que generaba controversias en el tercer cuarto del año, pero cuyas consecuencias se padecían durante todo el año siguiente. Los cinco gerentes al igual que los ciegos de la parábola [8] se disputaban las partidas presupuestarias, creyendo cada uno de ellos, que su división, era la más importante de la compañía.

Luego de realizar un seminario de apertura, con sus gerentes, el Director tomó la siguiente decisión: los 5 gerentes debía encontrar el conjunto óptimo de asignaciones a cada departamento. Cuando llegaron a una decisión por unanimidad, el Director asignaría a cada gerente una división, que nunca repetiría la anterior experiencia del asignado.

Esta decisión se basaba en el principio de que a medida que se asciende en la escala jerárquica disminuye la importancia de los conocimientos técnicos y cada vez son más importantes y similares, los conocimientos sobre liderazgo, negociación y dirección de proyectos.

El quinquenio siguiente al de la decisión, aumentó los beneficios de la empresa en un 32 % y la participación de mercado en un 18 % [9].

### **Cinco pautas para la acción**

- a) Planifique cuidadosamente y ejecute a la perfección

Una táctica que suele brindar buenos resultados es establecer para todo el equipo sesiones de Aprendizaje en Equipo, a efectos de lograr apertura en las relaciones [10].

La idea es que los integrantes reconozcan las rutinas defensivas y las disuelvan.

Para ello se debe preparar un cuestionario, anónimo, muy detallado que permita demostrar los aspectos de las actitudes que serían cuestionables.

El líder, convertido en el facilitador, asignará para la reunión en que se tratará el cuestionario que se aplica a cada persona, al miembro que desea encarrilar.

Luego de realizada la reunión, el líder en reuniones privadas con el miembro en tratamiento, tratarán de encontrar la manera de modificar las conductas, pero para ello es prioritario, que el miembro en tratamiento, reconozca que son perjudiciales.

b) Trate el tema directamente y concéntrese en la solución

Tratar un tema directamente, no significa aplicar la fuerza bruta o el poder de la jerarquía, sino hablar con franqueza y sin rodeos, sin dejar de reconocer que es una solución delicada.

Pero dilatar una solución puede ocasionar más dificultades.

Debe focalizarse en las conductas observadas, lo que el cuestionado y los demás observan, sienten o escuchan. Es muy valioso el trabajo anterior, que se supone que permitió eliminar las rutinas defensivas.

Debe evitarse la peligrosa tendencia de atacar actitudes, especular sobre la motivación y hacer vagas referencias a rumores infundados. El trabajo debe basarse en hechos concretos y observados, con descripción específica.

c) Establezca claras expectativas de conducta

Los líderes que fijan expectativas claras, en términos de resultados y conductas, logran que sus equipos sepan exactamente lo que se necesita para alcanzar el éxito.

Estas directivas son especialmente útiles a la hora de manejar un momento de la verdad.

d) Aliente firmemente el debate abierto

Conducir una empresa no es un ejercicio de democracia. Alguien tiene que ser el responsable de una decisión difícil.

Pero el ejecutivo top debe fomentar un ambiente que aliente el libre intercambio de puntos de vista.

e) Acepte y explote las paradojas del liderazgo

Los momentos de la verdad pueden materializar muchas de las inherentes y cruzadas presiones del liderazgo en la moderna empresa.

En definitiva, los líderes deben ser decididos y al mismo tiempo, prestar atención a las opiniones de los demás, individualistas y jugadores de equipo, a la vez; humildes, duros y de mente abierta.

Tener decisión para manejar un momento de la verdad, no significa, por ejemplo, actuar sin el respaldo de hechos y de un plan cuidadosamente diseñado.

### **Los integrantes del equipo deben satisfacer perfiles establecidos**

✓ Ser flexibles

Deben poseer adaptabilidad, saber enfrentar los cambios y contar con mentes abiertas

✓ Poseer conocimiento

Hoy son indispensables los estudios universitarios, más esta es una condición necesaria, pero no suficiente. No sirve tampoco tener solo actitud, sino que se debe contar con experiencia, pero sin nunca perder la condición de principiante.

✓ Inteligencia emocional

El ejecutivo debe tener calma ante una tempestad y serenidad ante la incertidumbre. Es indispensable poseer experiencia en toma de decisiones en condiciones de incertidumbre.

✓ Inteligencia ejecutiva

3 condiciones son requeridas para un buen ejecutivo: saber elegir las metas, modelar los propósitos y planear los procesos ejecutivos.

✓ Habilidades humanas

Cuanto más alto es el cargo, más se requiere de habilidades humanas, puesto que se deben administrar personas, entender necesidades y conocer cómo desarrollar la motivación en los subordinados.

✓ Habilidad para negociar

Es necesario poseer la capacidad de desarrollar alianzas y relaciones.

✓ Liderazgo: no es lo mismo ser jefe que ser líder.

El jefe ordena, pero el líder indica donde está el equipo y hacia donde debe ir, cuando es consultado. Es importante tener siempre las puertas abiertas y los objetivos claros.

✓ Capacidad para inspirar y motivar

El líder debe inspirar confianza y aspiraciones a su gente y motivar el deseo de lograr los objetivos.

✓ Saber delegar

El líder no debe ser evaluado por lo que hace el mismo, sino por lo que hace su equipo. Es vital que sea capaz de contratar personas más hábiles y más inteligentes que el mismo.

✓ Visión

Además de las particularidades de su visión específica, el líder debe promover en su equipo la capacidad de innovar y la capacidad de ser apasionados en su quehacer.

### **Es importante generar las condiciones propicias**

Los directivos deben generar las condiciones propicias, para que el servicio además de bueno, sea previsible, repetible, sustentable y reproducible.

No es suficiente contar con empleados motivados, capacitados, bien pagados y empoderados, para satisfacer a los clientes.

Cuando ocurre un hecho imprevisto y la experiencia en empresas con gran afluencia de público muestra que aproximadamente el 7 % de los eventos, son del tipo imprevisto, en alguna de las circunstancias que los componen [11], es importante la preparación previa.

Si suponemos una línea aérea, que en un solo aeropuerto, en un solo día, despacha 100 vuelos, debemos advertir que enfrenta varios miles de eventos no planificados. Esto provoca el colapso de casi todos los planes de satisfacción del cliente.

Es importante no resignarse, porque existen técnicas que se pueden aplicar, si bien todavía no son muy conocidas, porque algunas todavía están en experimentación.

Su uso se denomina “latencia cero” y es un concepto que están experimentando empresas como SUN, SAP, XEROX, ORACLE y MICROSOFT. Fue utilizado antes con éxito por PEOPLE SOFT [12].

La estrategia de latencia cero persigue el objetivo de contar con información al instante y poder brindar la respuesta adecuada a cada hecho que ocurre.

Para que sea exitosa debe incluir una infraestructura de red y software capaz de intercambiar información velozmente y herramientas de interfaz para los usuarios.

Lo que distingue a una empresa “latencia cero” es la habilidad para vincular sistemas divergentes y geográficamente dispersos.

Ahora bien ¿Cuál es la razón que lleva a preocuparnos por estas ambiciones que parecen de ciencia ficción?

Las empresas que reaccionan con rapidez gozan de una ventaja competitiva.

- ✓ Venden más productos o servicios.
- ✓ Brindan mejor servicio al cliente.
- ✓ Capitalizan nuevas oportunidades de negocio, antes que la competencia

Pero el objetivo de una empresa latencia cero, es mucho más modesto: contar con información al instante y poder brindar la respuesta adecuada a cada hecho que ocurre, dentro y fuera de la empresa.

Si se concibe a la empresa moderna como un sistema complejo, una estrategia de latencia cero implica que todas las áreas de la organización estarán en condiciones de responder a un acontecimiento, tan pronto como se vuelve conocido por alguna de ellas.

Las diferentes divisiones, los departamentos y hasta los socios de negocios, son subsistemas que cooperan, sin importar donde están localizados.

Cuando algún sistema de aplicación de un grupo de trabajo captura nueva información, la pone a disposición de todas las partes interesadas.

Compartir información en tiempo real entre aplicaciones y usuarios dispares genera múltiples beneficios, por ejemplo: el agente de una línea aérea puede avisarle a un pasajero que espera en Córdoba, si el avión que viene de CABA está en vuelo.

Cuando la mano derecha sabe lo que hace la mano izquierda, las oportunidades de optimizar el servicio al cliente y de mejorar los ingresos, crecen.

Pero más que detallar los beneficios, podemos explicar los problemas que afrontan las empresas.

Una empresa de seguridad internacional con sedes en 4 continentes y una dotación de 170.000 personas, enfrenta algunos problemas graves, que si no los soluciona pueden comprometer su existencia.

Si un cliente tiene un problema en su alarma doméstica, uno de los rubros más rentables en los países emergentes, para comunicarse por teléfono o email, puede llegar a demorarse promedio 3 días y finalmente cuando le asignan la visita de un técnico, el horario previsto de arribo del técnico es de 8hs hasta 20 hs., lo cual si es un matrimonio que viven solos, los obliga a dejar la llave al portero o bien uno de ellos perder un día de trabajo [13].

Desde el punto de vista de latencia cero, debería ser adecuado que el servicio técnico, adecúe sus horarios a los de los clientes, que la comunicación fuera por internet a la página de la empresa y que esta vincule la visita informando en tiempo real al cliente.

### **Como implementar una estrategia de latencia cero [14]**

Para ser exitosa una estrategia debe recorrer en su implementación los siguientes pasos:

- 1- El líder del proyecto debe ser autónomo, contar con todos los recursos, depender en forma directa del CEO y participar de la ideología de latencia cero. De lo contrario el fracaso estará asegurado [15].
- 2- Una infraestructura de red y de software capaz de intercambiar información velozmente, a través de fronteras técnicas y organizacionales
- 3- Herramientas de interfaz para los usuarios finales y otros programas de aplicación que puedan enviar y recibir información a través de la infraestructura de forma dinámica
- 4- Una estrategia de negocios que aproveche la velocidad como un arma competitiva.
- 5- Un conjunto de políticas, procesos y hasta una oferta de productos concebidos para implementar la estrategia de productos
- 6- Una organización que sea capaz de implementar los nuevos procesos.

### **Cuidado con el precio**

Como hemos visto en el punto anterior, el tema del momento de la verdad invisible es de muy difícil y complejo abordaje, dado que muchas veces es requisito esencial que la cumbre estratégica de la organización cambie su manera y modo de pensar.

En realidad, es así, en muchas ocasiones el momento de verdad invisible, radica en el modo de pensar del CEO de la organización que se transmite en forma difícil de percibir, por toda la organización y llega hasta el cliente.

Pasaremos al análisis de uno de los puntos, más complejos y donde mayor trascendencia asume la ideología del dueño/CEO.

### **De qué hablamos cuando decimos “precio”**

Lo que importa no es que el precio refleje los costos del producto o la rentabilidad prevista, sino el valor que el cliente percibe en el producto o el servicio.

En realidad al hablar de precio, estamos hablando de negociación.

En este nuevo marco, muchas veces el cliente parece haber dejado de preocuparse por el valor que recibe a cambio de lo que paga y solo brega por conseguir el precio más bajo, porque supone que está en una situación ventajosa, pero finalmente advierte que este proceso termina perjudicándolo.

Los empresarios deben olvidarse de perseguir la participación de mercado y debieran de perseguir la rentabilidad.

El secreto está en administrar las fortalezas, no en defender las debilidades.

Por ejemplo, tener cuidado con los regateos. Nunca se debe hacer un descuento que no se pueda extender a todos los clientes en condiciones similares. En los negocios no hay prenda de amor.

Ejemplo: La compañía aumenta a partir del próximo mes los precios en un 6 %.

En una reñida reunión un vendedor, negocia con el cliente más importante, quien insiste en bajar el aumento y terminan, acordando un 4 % de aumento.

El vendedor se retira feliz porque retuvo al cliente, pero perdió mucho más que un 2 %, dado que el gran cliente ya estaba pagando menos que el resto de los clientes.

El secreto normalmente consiste en privilegiar los clientes pequeños, pero fieles, frente a los grandes, cuyo mantenimiento siempre exige grandes esfuerzos.

Es muy importante transmitir esto a los vendedores, pero para ello se debe dejar de premiar las ventas, porque para ello se alienta a los vendedores a hacer descuentos.

Una solución posible es trasladar el descuento, como reducción a la comisión del vendedor, quien por la venta de un producto con un descuento de \$ 10, con un producto cuyo margen es de \$30, pierda la tercera parte de su ingreso.

El segundo problema es la falta de información adecuada para vender poniendo el acento en el valor. No basta con decir a los vendedores que vendan valor, la empresa debe darles el soporte que requieren para hacer tangible el valor.

### **El precio es una característica del producto [16]**

Esto está corroborado por muchas investigaciones, en variados lugares geográficos y a través de varias épocas. Por lo tanto, todos hacemos deducciones generales sobre el producto a partir de su precio. Si algo es barato, esperamos que sea barato y lo sorprendente es que hasta lo experimentamos como barato.

Una investigación efectuada en analgésicos baratos lo comprueba.

Se les dieron analgésicos a dos grupos de personas, diciendo al primer grupo que eran baratos y al segundo que eran caros. Se repitió la experiencia 6 veces, en un plazo de 3 meses. Los resultados fueron coherentes.

En todos los casos, los segundos grupos dijeron sentir mayor alivio, que los primeros, pese a que en ambos casos, los analgésicos eran los mismos.

Si se consigue un producto muy barato comparado con sus similares, cada vez que suceda algo malo, se justificará diciendo: ¡Era barato! Entonces prestará más atención a las imperfecciones y convertirá toda la experiencia en una profecía auto - cumplida. ¡Si lo cree, muchas veces verificará que se cumple!

Ocurre exactamente lo contrario en los casos de productos de status.

En una universidad costaba vender un curso de posgrado a un precio levemente alto para el mercado, pero al duplicar el precio y asignar becas por un 25 %; se agotaron las vacantes.

Normalmente las empresas generan posicionamiento de sus productos o de sus marcas a través del proceso de fijación de precios.

Por esta razón los libros de management aconsejan que en la posición de fijador de precios, es conveniente ubicar a personas que estén muy involucradas con la estrategia de la empresa.

Es importante que la persona encargada de fijar los precios recuerde algunos aspectos básicos que sin embargo se suelen olvidar.

1. Los compradores son personas que no deciden mediante un proceso racional. No es posible utilizar un algoritmo para fijar los precios.
2. Las ventas son el efecto que produce la filosofía que se utiliza para fijar los precios.
3. Es muy importante conocer el proceso que sigue el comprador para fijar eficazmente los precios.
4. No se debe someter a los potenciales compradores a un complejo proceso de evaluación de las ofertas.
5. Es fundamental el diseño del punto de venta.
6. El precio es muy importante, pero no lo es todo [17]

Finalmente, en el momento de la verdad invisible o anterior, como también se lo puede llamar, tiene una gran importancia la concepción ideológica de lo que se ha dado en llamar calidad.

Los ingenieros definen calidad de un producto, como el conjunto de características técnicas, que debe presentar para, por contraste, establecer si el examinado pertenece al tipo estándar, en que se lo ubicará.

Pero aferrarse a ultranza a este concepto, puede generar en el futuro muchas insatisfacciones ya sea a los clientes o bien a los ejecutivos que esperan el cumplimiento de metas a las que no llegarán las ventas.

La calidad técnica, no enamora. En un estudio de mercado se comprobó con un producto difícil como una plancha, que los compradores que buscaban características técnicas eran el 14 %, mientras que el 28 % buscaba precio y el 50 % se mantenía fiel a la marca, cuando la publicidad destacaba los aspectos técnicos.

Por el contrario, cuando la publicidad mostraba como un componente (el rociador de vapor) permitía dar a las prendas, como ser camisas el toque que gustaba a los esposos, la búsqueda del modelo de plancha específico, trepaba al 72 %, mientras que la marca descendía al 8 % [18].

Nótese que el mensaje publicitario se basaba en un elemento técnico, el rociador, para generar emoción en la mujer, que desea satisfacer a su esposo. Son destacables los roles de la mujer como planchadora y de la relación como formalmente establecida (esposos).

Cabe destacar que todas estas consideraciones finales que hemos estado brindando, provienen ideológicamente, de una nueva variante de la disciplina economía, denominada Economía del Comportamiento, que ha surgido en la última década y que se basa en establecer las premisas económicas, luego de estudiar cómo se comportan los consumidores al decidir y comprar.

Esta disciplina cuenta con cátedras de Economía del Comportamiento en el Massachusetts Institute of Technology a cargo de Dan Ariely, y en la Universidad de Chicago, a cargo de Richard H. Thaler, Premio Nobel de Economía, en el año 2017 [19].

## **Corolario**

La fijación de los precios y los paradigmas del CEO, son las mayores causas remotas o momentos de la verdad invisibles, que se determinan en las empresas, habitualmente, cuando se las investiga.

La nueva disciplina de la Economía del Comportamiento es una manera muy efectiva de reducir las insatisfacciones producidas en los clientes por la percepción de que los precios son inadecuados.

Por ello es la notable expansión que la disciplina ha tenido en el mundo en los últimos diez años.

Las disciplinas de la indagación y la reflexión utilizadas en conjunto, son una de las maneras más efectivas que se conocen, para revisar los paradigmas o modelos mentales de los CEO.

No debemos olvidar que previo a utilizar las técnicas de revisión de los modelos mentales, es necesario que se recorra el camino de la maestría, vulgarmente denominado disciplina de Dominio Personal [20].

## **Conclusiones**

El momento invisible está en la decisión de no reflexionar.

Lo grave es que estas decisiones, nunca se toman, ni siquiera cuando se ejercen.

El carácter grave, para estas decisiones, es que no figuran en el orden del día, nadie es responsable de haberlas tomado y ni siquiera se piensa que la responsabilidad consiste en haber tomado una decisión, por omisión, que aparenta ser invisible e inexistente.

Otro aspecto importante de este tipo de decisiones, es que son de tracto continuo [21].

Esto quiere decir que, cuando se toman, nunca se sabe cuál es el momento y continúan ejerciendo sus efectos en forma permanente, porque la decisión se sigue tomando (por acción u omisión) y repitiendo día tras día.

Existe un presupuesto indispensable, como único antídoto.

El ejecutivo reflexivo, en forma constante revisa sus paradigmas, consulta con sus asesores, se rodea de equipos de alta performance y analiza en forma continua el mercado, evaluando en forma constante, que pasaría si arroja la fórmula de éxito de la empresa, por sobre el hombro [22].

### **1. Los equipos de alta performance**

Este es uno de los mejores antídotos, para la previsión del riesgo.

En los equipos de alta performance (EAP), todo se discute, no existen temas sobre los que no se puede hablar y los paradigmas, supuestos o modelos mentales, deben ser fundamentados y validados en forma continua, porque en forma continua se tratan de refutar, por cualquiera, puesto que en los EAP [23] no hay jerarquías.

Estos equipos para poder cumplir con lo que se espera de ellos, deben mantener 3 dimensiones básicas:

- ✓ Primera está la necesidad de pensar agudamente sobre problemas complejos, para poder explotar el potencial de muchas mentes, para ser más inteligentes que una mente sola. Esto no es una condición fácil de mantener en una empresa, por la cual los equipos deben de renovar sus miembros de una manera equilibrada, constante y sin conflictos. Los equipos deben ser amigables con los nuevos integrantes y facilitarles la integración.
- ✓ Segunda está la necesidad de una acción innovadora y coordinada. Los equipos destacados, desarrollan una clase de relación, un ímpetu operativo, donde cada miembro

permanece consciente de los demás miembros, confía en ellos y actúa de manera que complementa los actos de los demás [24].

- ✓ Tercera está la necesidad de que los miembros del equipo actúen en otros equipos, para lograr autonomía de los demás en su proceso de pensamiento y aprendizaje porque el aprendizaje en equipo, aunque supone aptitudes y conocimientos individuales, es una disciplina colectiva, pero se deben entrenar los miembros en pensar distinto, para evitar el pensamiento único [25].

Es muy importante, que los equipos se adiestren y entrenen, en la práctica de combinar diálogos con discusiones fundamentadas.

El diálogo es una apertura al flujo de una inteligencia más amplia, mientras que la discusión es mantener cada uno un equilibrio medido entre la persuasión del otro, con los fundamentos de la idea propia, con la indagación al otro, para conocer sus fundamentos opuestos.

Normalmente, de la discusión entre dos ideas brillantes, nace la confusión de una tercera superadora [26].

En realidad, una conducta proactiva de previsión de riesgos, constituye una fuente de preservación de las ventajas competitivas y es la ventaja competitiva esencial.

## **2. ¿Qué es una ventaja competitiva?**

En los libros de estrategia se encuentran numerosas definiciones.

Porter la define como el desempeño de las actividades estratégicas de una organización en mejor forma que sus competidores [27].

Significa que una empresa desempeña sus actividades en mejor forma que sus competidores, Se refiere a la cadena de valor. Pues entonces, no depende sólo de las actividades que realice,

sino de cómo sea el ajuste y complementariedad entre las distintas actividades realizadas por la empresa y esto muchas empresas lo realizaban bien, hasta que explotó el mundo.

Recordar el caso de Kodak, Motorola, Nokia y otras muchas.

Christensen y Fahey, relacionan el concepto de ventaja competitiva con la capacidad de una empresa de distinguirse de sus competidores a los ojos de los consumidores. Estos autores cambian el foco desde dentro de la empresa hasta el afuera y lo ubican en su relación con los consumidores. Pero Motorola tenía una excelente relación – era el líder - hasta que explotó el mundo [28].

Lo mismo pasó con las otras empresas mencionadas.

La definición de ventaja competitiva que entregan Besanko, Dranove y Stanley, dice que ésta existe cuando una empresa obtiene un retorno superior al promedio de su industria [29].

No parece muy adecuada, al mundo moderno, considerando que las empresas, incluso en una misma industria, enfrentan distintos niveles de riesgos y de trade off [30].

En un trabajo anterior, el autor, ha establecido otra definición de ventaja competitiva, analizando, además de otros, el caso de Canon versus XeroX, donde la pequeña empresa logra derrotar al gigante, luego de descubrir en la fórmula de éxito de Xerox, las debilidades que bien aprovechadas, le permitieron a Canon, conquistar el mercado de EE.UU. primero y el del mundo después [31].

En este trabajo, al fijar el proceso de establecimiento del propósito estratégico se establece como ventaja competitiva esencial, la velocidad para establecer e incorporar ventajas competitivas, en forma sostenible y sustentable.

La competitividad depende de la conducta en las empresas. Requiere contar con ventajas competitivas, pero también de un preciso proceso de conversión de recursos en productos y de un aceitado proceso de conversión de productos en beneficios, de los clientes, pero también requiere de conducta en las empresas, que asegure la sustentabilidad de este proceso en el largo plazo [32].

### **3. Cambiar el paradigma o establecer el salto cuántico**

No obstante, todo lo anterior. Debemos reconocer que los seres humanos, por lo menos en Occidente, hacemos la mayoría de las cosas y tomamos la mayoría de las decisiones que tomamos, en forma inconsciente [33].

De esta manera, se entrenan los pilotos de avión y probablemente, sea la manera como ganan eficacia y seguridad, los conductores profesionales de automotores.

Pero, los directivos de empresa, al contrario de lo que dicen, muchos libros de autoayuda, no deben ser rápidos en decidir, no deben ser buenos polemistas, ni deben ser gente de acción, sino que por el contrario su actitud recomendable es ser buenos en escuchar y mantener un estado de reflexión, prácticamente continuo.

Este estado de reflexión, los llevará en forma inevitable, a dudar de lo que creen, no por supuesto de sus principios, ni de sus valores, sino de aquello que habitualmente, en las empresas no se discute, porque es obvio.

¿Por qué Motorola no usaba tecnología digital?

¿Por qué Xerox no vendía sus equipos?

¿Por qué la informática antes de Bill Gates, era compleja y sólo para expertos?

La respuesta siempre fue, que porque siempre había sido así y que esto era obvio. Hasta que surgieron Noquia, Canon y Microsoft, quienes cambiaron los mercados y establecieron nuevos paradigmas [34].

Y esto fue posible, simplemente porque alguien se atrevió a pensar, en forma distinta a lo que los paradigmas “obligaban” [35].

Los directivos deben, siempre estar preparados para echar por encima de su hombro, la fórmula de éxito de la empresa, siempre preparados para empezar de nuevo y siempre preparados para soñar [36].

### **Notas de referencias bibliográficas**

- [1] Este concepto ha sido desarrollado por Jan Carlzon, en su libro *Momento de la verdad*, editado por Ediciones Diaz de Santos, Madrid, 1991
- [2] Sine qua non: Expresión latina que significa ‘sin la cual no’ y se aplica a una condición que necesariamente ha de cumplirse o es indispensable para que suceda o se cumpla algo
- [3] Tomado de Reflexiona, Obdulio Durán, II Congreso Internacional Extraordinario de Filosofía, San Juan, 2007
- [4] Spinoza, B. (1962). *Traite de la reforme de l’entendement*. París: Pleiade
- [5] Tulving, J., Donalson, H. & Thomson, M. (1999). *Como se aprende*. Barcelona: L’ Imprento
- [6] Vargas, J. M. (2002). *Memoria y Olvido*. Madrid: Remembranzas - Trotta
- [7] Tomado de Management Review, septiembre de 2015, American Management Association Internacional, New York, EE. UU
- [8] Senge, P. (1992). *La Quinta Disciplina*. Barcelona: Gránica. Del mismo ver cap. 4 punto 10
- [9] Caso Seguros Visión Balance cerrado el 31 de diciembre 1997. Informe a la asamblea de accionistas
- [10] Senge, P. (1992). *La Quinta Disciplina*. Barcelona: Gránica. Del mismo ver la 4ª parte, Prototipos, ítem 13 Apertura, p. 341

- [11] Información proveniente de investigaciones del Gartner Group, Boston, EE.UU. Año 2001
- [12] En redes informáticas de datos la latencia es la suma de retardos temporales dentro de una red. Un retardo es producido por la demora en la propagación y transmisión de paquetes dentro de la red.
- [13] Caso constatado el 28/05/2018, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, por Dap Consulting
- [14] Schulte, Roy P. (1999). *Estrategia latencia cero*. Boston: Garner Group
- [15] La meta es satisfacer; 2009. IX Congreso Internacional. Buenos Aires
- [16] Investigación de Dap Consulting, Buenos Aires, 2008
- [17] Egil Myklebust, Chairman of the Board, S.A.S
- [18] Investigación realizada en 2003, en CABA, en las principales casas de venta de electrodomésticos, por DAP Consulting, a pedido de la A.A.M., con el método de segmentación vincular
- [19] El Dr. Richar H. Thaler es autor del libro *La Psicología Económica*, Deusto, Bilbao, 2018 y durante el año 2015 ha sido Presidente de la American Economic Association
- [20] Senge, P. (1992). *La Quinta Disciplina*. Barcelona: Gránica
- [21] Obligaciones de tracto sucesivo o continuo: suponen para el deudor una actividad continua, o continuada con carácter periódico. Por ejemplo, pagar el precio por la compra de un coche es obligación de tracto único, ya que una vez pagado el deudor queda libre de su obligación; pagar la renta en un arrendamiento es una obligación de tracto sucesivo, que implica un cumplimiento periódico; realizar la prestación laboral como consecuencia de un contrato de trabajo es satisfacer una obligación de tracto sucesivo de forma continua
- [22] Dolan, R. J. (1995). *La esencia del marketing*. Vol. 1. Barcelona: Norma
- [23] EAP – Acrónimo utilizado por el autor para denominar a los Equipos de Alta Performance – HPT, High Performance Team – Ver *Cómo Crear Valor de Obdulio Durán*, Editorial El Escriba, Buenos Aires, 2006
- [24] Senge, P. (1992). *La Quinta Disciplina*. Barcelona: Gránica
- [25] Denominado Group Thinking, en el original, esta técnica se recomienda en *Mas allá de la física: encuentros y conversaciones*, Werner Heisenberg. El autor es el formulador del principio de la indeterminación.

- [26] Bohm, D. (1965). *The Special Theory of Relativity*. New York: W.A. Benjamin Press
- [27] Porter, M. (1996). *What is estrategia?*. New York: Mc Graw Hill,
- [28] Christensen K & I. Fahey. (Febrero de 1984). Building distinctive competencies advantage. *Planning Management*. Boston
- [29] Besanko, A.; Dranove, D.; Shanley, M. & Shaeffer; D. (2005). *Economics of Estrategy*. Boston: MIT
- [30] Trade off, en inglés significa el intercambio entre el corto y largo plazo o sea entre la operación y el plan
- [31] En busca de la Competitividad, Editorial Distal, Buenos Aires, 1999 Ver Competitividad Sustentable, El Caso Canon
- [32] ídem. Antes citado
- [33] Steele, C. M. (1997). A threat in the air: How stereotypesshape intelectual identity and performance. *American Psychologist*, New York
- [34] La meta es satisfacer, IX Congreso Internacional de Administración, Buenos Aires, 2009
- [35] Boyatzis, R. E. (1982). *A model for Effective performance*. New York: Jhon Wiley & Sons
- [36] Durán, O. (2013). *El riesgo Inmanente*. XI Congreso Internacional Administración. Buenos Aires