



## ¡ EL FUTURO ESTA EN LA ESTRATEGIA,...PERO EN LA CORRECTA !

### Nota Preliminar

La "teoría de gestión cibernética" EKS® – adaptada a América Latina por Ricardo Gevert bajo ESC® (Estrategia de Sentidos Concentrados) fue madurada en Alemania por Wolfgang Mewes en los años 50 y 60 y vio la luz en los 70. Sus dos pilares esenciales son el papel histórico del poder en la acción humana y la primacía de la estrategia sobre todas las cosas. El rótulo original de "cibernética" viene del hecho simple de que su filosofía básica es encarar la gestión humana como un sistema abierto, en que todo tiene que ver con todo, en que nada puede ser encarado aisladamente, en que el "truco" de éxito es encontrar en el sistema la "falla" que tiene que ser corregida para reajustarla con el menor desgaste de energía posible. El movimiento de sus alumnos - a quienes Mewes trata cariñosamente como amigos - ya sobrepasan los 120 mil en todo el mundo, sin embargo existen muy pocos de habla hispana. Se organizaron en una comunidad con seminarios y congresos periódicos y una actividad en torno de una revista sobre estrategia (Strategie Journal). El prestigioso The Economist ya consideró a este hombre, que hoy tiene 80 años, como "el más venerable científico de gestión estratégica alemán".

No fue, ciertamente, por casualidad que la prestigiosa revista de gestión [Sloan Management Review](#), editada por el Massachusetts Institute of Technology (MIT), le dedicó el año 1999, su 40° aniversario a este tema, titulado sugestivamente la edición "En busca de la estrategia" (In Search of Strategy). En ese número de la SMR (Primavera de 1999, volumen 40, Nro. 3), la conceptualizada dupla Sumantra Ghoshal y Christopher Bartlett en el que la bandera esencial es la exigencia de que los gerentes cambien la forma de encarar y practicar la estrategia.

El artículo de Ghoshal Bartlett y Moran es un alegato contra lo que designan como la "estrategia como competencia por la apropiación del valor", cuyas raíces atribuyen a la doctrina de la estrategia empresarial formulada por Michael Porter en 1980, en su obra "Estrategia Competitiva", y a la forma en cómo los gerentes y los jefes de empresa la "leyeron" en estas últimas dos décadas.

La crítica de esta forma de practicar estrategia es resumida así de un modo demoledor, por los tres autores: "Según este pensamiento, estrategia es posicionarse para agarrar lo más posible, impidiendo a cualquier otro comer una parte de la torta. Con esta estrategia, se empuja cada vez más a la empresa hacia un callejón sin salida porque cada tentativa hacia la apropiación de valor le exige más esfuerzos, hasta que, finalmente, ya no hay nada de que apropiarse". "Salga de ese apuro constante, de ese perro-mundo, de ese mundo que suma cero", recomienda este manifiesto.

El modelo desarrollado por Mewes también dio pie al desarrollo del proceso de mejora continua de Goldratt, resumido en el año 1984 en el bestseller "The Goal" (La Meta). Continuando con los bestseller, Prof. Dr. Hermann Simon publicó en el libro "The Hidden Champions" (Los Campeones Ocultos), Harvard Business School 1996, en el cual – entre otros - concluye después de estudiar a 500 Pymes alemanas exitosas que venden productos "invisibles" o de bajo perfil como Hauni, Tetra, Baader, Hillerbrand, Webasto, Brita, Gerriets, Stilil, Barth, SAT and Wirtgen, Haribo, Märklin, etc.,



que el 81% de estas empresas han basado su estrategia en los fundamentos de EKS® (ESC® en América Latina) o derivadas de ésta.

¿Cómo? Adoptando una línea de orientación "en que la estrategia se centre en la creación de valor para la sociedad". Wolfgang Mewes dice estar en esta "frecuencia" de pensamiento sobre la estrategia desde los años 60. Alega, como nota final, que Porter, sin embargo, retocó su doctrina en 1996 cuando constató "la competencia mutuamente destructiva" a la que se había llegado en los años 90. (Ver el artículo que entonces publicó en la [Harvard Business Review, de Noviembre/Diciembre del 96, titulado "Qué es la Estrategia"](#)). No se trata de ninguna derivación del capitalismo "renano" (como lo llamó el francés Albert Michel, contraponiendo el modelo económico y social alemán de las márgenes del Rin al anglo-sajón) ni de ningún management específico con los colores de Alemania.

## **El descubrimiento del poder**

El salto cualitativo en el pensamiento de Mewes se dio con un "descubrimiento" personal relevante - la cuestión del poder. A principios de los años 60, leyó un libro sobre estrategia militar y se dio cuenta cómo la cuestión del poder y de la estrategia eran el centro del problema. Comenzó a discutir la cuestión con sus amigos y, al comienzo, todos decían que hablar de poder era pernicioso, era algo propio de Macquiavelo, no de la gestión. Pero el no se apartó de la idea y escribió un curso sobre la gestión orientada por el concepto de poder.

Max Weber refirió dos formas de ganar y ejercer el poder, una por el control y comando y otra por la influencia y por la orientación hacia la sociedad, y Mewes partió de esta última vía, resaltando que, entonces, en 1964, cuando lanzó el curso, la cuestión del poder y de la estrategia "era casi virgen en la disciplina del management". Alfred Chandler, lanzó en 1962, la célebre obra "Estrategia y Estructura" (editada por el MIT) en que se afirmaba claramente que la estrategia debía preceder a estructura de la organización, libro que Mewes continua considerando una referencia mayor. Igor Ansoff lanzaría en 1965 el libro Estrategia de la Empresa (editado por McGraw-Hill) que daría el puntapié inicial al planeamiento estratégico. Mewes entró, también, por la puerta de la estrategia en el momento justo.

## **La crítica a Porter y a la competitividad predatora**

Pero, las deambulaciones en torno del poder lo llevaron a profundizar su visión y su metodología práctica. En la estrategia militar se busca el punto débil del enemigo para liquidarlo. En la estrategia política revolucionaria, se busca el eslabón más débil para derribar un régimen y, en el camino, se limpian las propias dudas.

Mewes se entusiasma cuando habla de la "alteración" que hizo a esa visión militar y política: "En el management, la lógica de la estrategia no debe ser la de liquidar. Todas las personas tienen una fuerza especial y la cuestión es cómo dirigir esa fuerza en el sentido de maximizar el valor para la sociedad. Las personas tienen que buscar el problema más candente de su cliente-objetivo y descubrir la manera de resolverlos mejor que otros sin perjudicar a terceros".

Las reflexiones de Mewes condujeron a la estabilización de su doctrina "práctica" alrededor de 1971, con la aparición de la "teoría de la gestión cibernética", o "EKS", en el acrónimo alemán. Mewes había leído al filósofo Karl Jaspers, que insistía en que se debía pasar de una actitud egocéntrica a



otra orientada hacia lo social, y le interesó, a pesar de que, en la gestión, la solución era juntar las dos - tanto lo ego como lo social.

El objetivo de la estrategia debe tener un fin "constructivo" en términos de valor, destaca así el gurú, lo que lo lleva a decir con firmeza que "siempre combatió las posiciones de Michael Porter, que en los 80 puso la estrategia empresarial a la orden del día, pero con la idea subyacente de una competencia destructiva - lo que usted gana, otro lo tiene que forzosamente perder".

## La enfermedad infantil de la diversificación

Ahora, la manera de huir de una guerra destructiva entre competidores es que la estrategia se asiente en la diferencia o singularidad, en la segmentación, en el nicho, en la red. Si el vicio de la competitividad predatoria es uno de los males profundos de nuestra época, la enfermedad infantil de la diversificación es otro. "La dispersión es la peor cosa que hay. Aquel que dispersa sus esfuerzos, nunca saldrá de la media o de la mediocridad. Sólo la especialización - naturalmente la especialización correcta - traerá el liderazgo", aunque sea en un nicho para una Pyme. Mewes cuenta la historia de los pinzones de las Galápagos, que "robó" en las lecturas que hizo del biólogo alemán Hans Haas. "El verificó que allí existían 15 especies parecidas, pero que tenían picos muy diferentes preparados para centrarse en operaciones distintas", delineando una analogía para demostrar que, inclusive en negocios de una misma área, hay espacio para muchas ofertas diferentes.

## La ESC® en América Latina

En 1991 ya de regreso en Chile después de trabajar como Gerente General en una empresa multinacional, Ricardo Gevert funda Gevert y Reinhardt Ltda., la cual hoy posee una alianza con la Corporación de Capacitación de la Construcción a través de su Centro de Gestión y Desarrollo Empresarial (CGDE).

Ha asesorado diversas empresas multinacionales en Chile y el extranjero, Pymes de diverso tamaño en varios países de América Latina, así como a algunas ONG's. Introduce en América Latina la Estrategia de Sentidos Concentrados - ESC®, una adaptación a la mentalidad y entorno latinoamericano de la estrategia EKS®.

Es miembro del Strategie Forum e.V., Alemania, una de las principales asociaciones de consultores e investigación especializadas en el desarrollo estratégico en Europa. En los últimos 3 años ha sido reconocido en dos oportunidades como líder en desarrollo estratégico por la prestigiada revista alemana Strategie Journal.

En los últimos 5 años desarrolla innovadores conceptos estratégicos, de marketing y tácticos basados en la propia ESC®, como lo es Top 5-Clienting Profit Strategy® y ESC®Newplacement *RePro*®, ESC®Leadership y novedosos conceptos de asociatividad.

Uno de los principales éxitos de la ESC®, es que a partir del pensamiento y metodología desarrollada por Mewes, estos han sido adaptados a la mentalidad, idiosincrasia y forma de trabajo en América Latina, sin perder el foco en que estas empresas deben relacionarse crecientemente en un entorno global y cada vez menos local.



## Como resumen: 10 mandamientos de la ESC®

1. Un punto de partida correcto y efectivo es decisivo. Una estrategia correcta decide todo. El pensamiento estratégico es la tecnología clave del emprendedor y del gerente.
2. Definir y concentrar la atención en un grupo-objetivo en medio de la "masa" del mercado total es el primer paso estratégico. Después, segmentelo y defina un nicho para el cual tiene competencias centrales y la capacidad de servir a sus necesidades.
3. Céntrese en el problema más candente, en el obstáculo principal, y encuentre el "factor mínimo" que podría alterar la situación. O sea, descubra aquello que va a fallar en su actuación o en el mercado y supere el problema alterando la estrategia.
4. Aproveche y 'apalanque' las energías ajenas del medio circundante
5. Rechace la dispersión y la diversificación, especialícese en el punto correcto de la cadena de valor y deje para los demás el resto.
6. Cree o acreciente valor y no gaste energías en una guerra de competencia mutuamente destructiva de apropiación de valor.
7. No repita el pasado - lo que ayer llevó al éxito, hoy puede llevar al fracaso. No copie a otro, pues, lo que lo condujo al éxito fue una "receta" única.
8. Concéntrese en sus puntos fuertes, no se agote combatiendo principalmente sus puntos débiles.
9. Reflexione estratégicamente siempre de un modo "extrovertido", y no se pierda demasiado en pequeñeces internas.
10. La fidelización de la clientela no se consigue sólo sirviendo a sus clientes con sus productos y servicios. También se gana indicándoles quién en el mercado puede resolverles un determinado problema, cuando usted no tiene competencia para hacerlo.