



## Las Ocho Razones Centrales que Explican la Superioridad de la ESC©

Ricardo Gevert Detto

Una de las razones por las cuales he decidido escribir estas líneas, que sin dudas se transformará en varias páginas, son las reiteradas preguntas – especialmente aquellas provenientes del ámbito académico – que recibo acerca de las razones que explican la superioridad de ESC©, tanto para la empresa, educación como deporte.

Ello no significa que otros modelos no funcionen, pero si muestran efectos limitantes, que poseen una importancia mayor a la que se le asigna por regla general.

Investigadores y directores de postgrados que no conocen ESC©, básicamente porque la mayoría de la literatura existe en alemán, han concluido que no existe modelo estratégico universalmente aplicable, ya que debido a la singularidad de una empresa, sector económico o país, la generalización de modelos específicos muestran más fracasos que éxitos. Lo que sucede, es que ello no se divulga abiertamente.

Esperamos que en estas líneas, los lectores encuentren respuesta para algunas dudas, pero también para esclarecer las objeciones – sean estas abiertas o en el foro interno de cada cual -, que si existe un modelo universalmente aplicable. Es más, nada de complicado de llevar a la práctica y aplicando el sentido común en forma metódica.

### Origen y Crecimiento



Wolfgang Mewes

En realidad, todo comenzó de manera bastante inofensiva: en los años '50 y en Alemania, Wolfgang Mewes, descubría en sus estudiantes de contabilidad financiera, que algunos de ellos posteriormente eran mucho más exitosos que otros. No un poco más exitosos, sino substancialmente más exitosos. Una primera investigación arrojó como resultado, que no habían poseído mejores condiciones en su partida que los demás, que no eran reconociblemente más inteligentes, muy por el contrario, en el colegio y estudios superiores incluso habían obtenido peores calificaciones. Tampoco habían estudiado más intensamente, ni tenían mejores relaciones o contactos y por último, no se les habían presentado mayores facilidades para la obtención de capital...

¿Cuál era entonces el factor decisivo? ¿Solamente suerte?

A partir de esa disyuntiva y en forma paralela Mewes analizó desde entonces a miles de empresas de diverso tamaño, buscando similares respuestas.



Gracias a estas preguntas, Mewes desarrolló EKS® (inicialmente como "Energio-Kybernetische-Strategie" = Estrategia Energo-Cibernética, la que posteriormente rebautizó como "Engpass-Konzentrierte-Strategie" = Estrategia Concentrada en Cuellos de Botella), la que a lo largo de los años se fue perfeccionando constantemente, cibernéticamente, transformándose en el modelo de gestión cibernética más utilizado en toda Europa, no solo en el ámbito económico y empresarial, en los últimos 20 años crecientemente también en el educativo y deportivo.

El prestigioso The Economist ya consideró a este hombre, que hoy tiene 80 años, como "el más venerable científico de gestión estratégica alemán". El movimiento de sus alumnos ya sobrepasa los 150 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).

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 conceptuada 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 inspiró el desarrollo del proceso de mejora continua de Goldratt, resumido en el año 1984 en el bestseller "The Goal" (La Meta). Prof. Dr. Hermann Simon publicó 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, que el



Prof. Dr. Hermann Simon



81% de estas empresas han basado su estrategia en los fundamentos de EKS® o derivadas de ésta (como lo es p.ej. la adaptación para la mentalidad y cultura de América Latina: Estrategia de Sentidos Concentrados = ESC®).

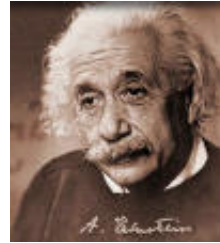
### Volviendo a la génesis con los estudiantes exitosos...

¿Quién no lo quisiera? ¿Alcanzar un mayor éxito con menor esfuerzo y menos conocimiento general, capital, tiempo, etc.?

Para muchos y especialmente para el “establishment” de la ciencia y de los medios, la búsqueda inicial de Mewes les pareció como una especie de “perpetuum mobile”. Un connotado físico alemán le escribió a Mewes indicándole que de acuerdo a los principios de la termodinámica, era imposible lograr mayor éxito sin aumentar factores como inteligencia, fuerzas y medios. Sería largo de explicar en esta tribuna, porqué tanto Mewes como el físico tenían razón, pero resumiendo, los principios de la termodinámica son válidos para sistemas cerrados, mientras en procesos como lo son management, planificación de carrera profesional, orientación vocacional, inserción laboral y competitividad deportiva, se trata de actividades en sistemas abiertos. En sistemas abiertos, es posible potenciar las propias energías con las de otros.

Con este breve ejemplo, solo pretendo mostrar el peligro que revisten algunos procesos científicos: el aprendizaje de ciertos dogmas, modifican la visión de la realidad. Este físico había reconocido lo mismo que Mewes en algunas de las

primeras experiencias prácticas de la EKS®, pero se aferró a los principios de la termodinámica y no lo que estaba viendo con sus propios ojos. Mewes reconoce, que su gran ventaja en esta discusión con el físico fue, que hasta entonces el desconocía los principios de la termodinámica. En



este punto vale la pena citar al propio Albert Einstein, un científico atípico: “No existen resistencias más difíciles de doblegar que los prejuicios

científicos”...

*“¡Triste época la nuestra! Es más fácil desintegrar un átomo que un prejuicio”...*

*“Los grandes espíritus siempre han encontrado una violenta oposición de parte de mentes mediocres”.*

En el endiosamiento de la ciencia y del pensamiento científico, hemos perdido la visión del peligro. Otro ejemplo: aún en 1903, Lord Kelvin,



quien aún era presidente de la British Society of Science y de las asociaciones científicas líderes de la época, manifestó que

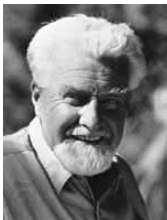
Lord Kelvin

todas las aseveraciones que conducían a que el hombre pudiese volar, no era más que charlatanería. De acuerdo a los conocimientos existentes de la física en esa época, aparatos que pesaran más que el aire no podían volar. Acorde a los dogmas científicos, tenía razón, pero hubiese bastado que observara a los



gorriones en las calles de Londres, para darse cuenta que si era factible. Esta tendencia a crear siempre nuevos dogmas con relación a los nuevos conocimientos científicos, reviste un gran peligro. Afecta más a las preguntas fundamentales que a las preguntas del detalle. Por ejemplo, la pregunta fundamental de la ciencia empresarial, acerca de la verdadera meta de cada emprendimiento: ¿la propia ganancia o el beneficio general? Este peligro aumenta, en cuanto las condiciones del entorno cambien de manera más dinámica, es decir en lo fundamental. Una pregunta tan trascendental, por siglos ha sido respondida en forma errónea por muchas corrientes científicas y gracias a ello, la mayoría de las construcciones de pensamiento científico desarrolladas a partir de ello, también han errado. Pero debido a la abstracción y dogmatización, es tremendamente difícil contrapreguntar acerca de esos fundamentos y más difícil aún, responder a la pregunta en otra dirección.

De regreso a la pregunta: ¿pueden el ser humano y la empresa ser muchas veces más eficientes y exitosos que hasta ahora? ¿Es entonces posible, lograr un mayor efecto con menores o iguales fuerzas y medios? Aún hoy, muchos no poseen conciencia acerca de la importancia de esta pregunta fundamental: es que con esta



Konrad Lorenz

pregunta no se trata del propio éxito, sino de mucho más. Se trata del desarrollo futuro de la humanidad, de uno positivo y no destructivo, o de la decadencia

anunciada por ejemplo por el Premio Nobel austriaco Konrad Lorenz.

### **El desarrollo de la humanidad se encuentra en un momento decisivo.**

El problema central es el siguiente: la humanidad ha generado desarrollos, que son cada vez más independientes, sea en la informática, medicina, genética, ecología, sociología, economía..., todos los cuales podemos controlar cada vez menos. Casi en todos los campos, los problemas crecen más rápido que nuestra capacidad de solucionarlos.

Muchos políticos y managers “jetean” (de volar en aviones “jet” que solo hace 100 años la ciencia de la física catapultaba como charlatanería...) cada vez más excitados de un lado



para otro. Los congresos mundiales aumentan, son cada vez más grandes y frecuentes. Pero los

problemas centrales no solo no se resuelven, sino crecen cada vez más: explosión demográfica, daños ecológicos y cambios climáticos, la caída estrepitosa de sistemas educativos, aumento de criminalidad, terrorismo, endeudamiento, aumento de la brecha entre países ricos y pobres, mayores tensiones y conflictos interpersonales, pérdida de valores, etc. Los esfuerzos y medios que se destinan para resolver estos problemas son cada vez mayores y su efecto es mínimo.

Un ejemplo de uno de estos tantos problemas centrales es el sistema educativo. A pesar de los esfuerzos políticos y destino de más medios, los resultados en progreso educativo son



substancialmente menores a lo esperado y muy lejano a lo requerido. Nuestros jóvenes no solo deben estudiar más horas, sino también cada vez más materias. La tendencia incluso apunta a que debido a la competitividad internacional, ojalá pudiesen ser una fuerza laboral formal a una edad aún más temprana. En resumen están expuestos a una sobreexigencia. ¿Existe solución?

Yo opino que si. Esto será posible si los seres humanos y las empresas, y no por último los managers, científicos y políticos llegan a ser muchísimo más eficaces y exitosos de lo que logran ser hasta hoy. Me refiero a la eficacia de solucionar problemas (una “competencia básica”, según he aprendido últimamente gracias a mis amigos psicólogos). Pero no a través de un mayor esfuerzo, alargando más las horas y el tiempo destinado a la educación, aumentando el uso de capitales, sino simplemente mejorando la estrategia.

Esto significa, utilizar las mismas fuerzas y medios actuales, pero en una dirección focalizada y eficaz. EKS® y ESC© ya poseen sobre un millón de casos exitosos, desde personas hasta territorios completos, donde se aumentó substancialmente la eficacia con los mismos medios.

¿Cómo? Con una mejor estrategia, es decir, optimizando la manera en que se utilizan las fuerzas y medios disponibles. La causa de este efecto es la conexión sistemática de los siguientes 8 factores de éxito:

### 1ª razón: concentración más aguda y especialización.

Adam Smith (inglés, fundador de la economía política, 1723-1790) ya mostró en el famoso ejemplo de la fábrica de agujas, en donde en un



Adam Smith

corto plazo, las mismas personas podían ser sorprendentemente más eficaces y exitosas. En su caso, 245 veces.

¡Es necesario tomar conciencia de ello: 245 veces más eficaces y exitosos...y con menos esfuerzo! La causa, fue una especialización más aguda.

Pero Adam Smith también vio los peligros de la especialización, en forma substancialmente más precisa que sus sucesores. En el problema de ganar las ventajas de efectividad de la especialización, evitando sus peligros, él veía “el problema central del desarrollo humano”. Problema central significa: el problema de cuya solución dependen todos los demás problemas de la humanidad.

Lo sorprendente, es que en los sistemas educativos de las ciencias



económicas y empresariales, no todos los esfuerzos se concentraron en resolver este problema central. Pero

también aquí la limitación del pensamiento jugó un rol, a través de prejuicios y dogmas.

Desde los años '50, EKS® / ESC© ha investigado la especialización en teoría y práctica. La pregunta fue: ¿cómo aprovechar sus ventajas y evitar sus peligros? Hoy ya existe una



respuesta para esta pregunta..., comprobada en la práctica. Entre otros, el Dr. Matthias zu Bonsen lo confirmaba en su disertación: *“El principio de la concentración de fuerzas en la estrategia empresarial”* (Universidad de St. Gallen, 1985), en donde confirmaba que el camino señalado por Mewes, permite a cualquiera, aumentar significativamente su eficacia y éxito. El Dr. zu Bonsen agregaba: *“la posibilidad teórica para lograr esta respuesta, también la habrían descubierto otros científicos económicos como Peter Ducker, Commons, Barnard y Steiner. Pero ellos se estancaron en lo teórico. Recién la EKS de Mewes, que proviene de la experiencia práctica, convirtió esta posibilidad en una metodología de funcionamiento práctico.”*.

En la economía ya se ha producido un cambio de pensamiento. Cada vez aumenta el convencimiento, de que el ser humano y la empresa deben especializarse. “Lean Management” y “Concentración en el Negocio Medular”, reconoce en el intertanto que la especialización debe ser una meta. Sin embargo, los científicos no lo han investigado con la necesaria profundidad y menos aún, metodizado. La concentración aguda sugerida por la ESC®, es sustancialmente más eficaz que la especialización “flaca” (lean).

En su libro “La Curva de Aprendizaje”, el Prof. Henderson de Harvard ya mostraba en los años '70, que cada persona y cada empresa aprende más rápida y fácilmente; con mayor motivación, creatividad e innovación, si esto lo realiza con

especialización, Y ello, automáticamente, casi por si solo.

Hoy se habla mucho de la sociedad del conocimiento y de la información en la que vivimos. Esta es una sociedad, en la que para lograr mayor efectividad y éxito, cada vez es más importante la ventaja del conocimiento que el capital. Se cree, que esta ventaja se adquiere con una formación teórica cada vez mayor y un aprendizaje durante toda la vida. Pero ello choca cada vez más con mayores límites. Por la “simple” senda de una especialización más aguda, este aprendizaje se logra en forma automática.

A las mismas conclusiones que llegó Mewes con sus estudiantes en los años '50, en el último tiempo nuevamente fueron ratificadas por el Prof. Dr. en Psicología estadounidense Mihalyi Csikszentmihalyi (“The Evolving Self: A Psychology For The Third Millennium”).



Mihalyi  
Csikszentmihalyi

Cita (traducción libre):

*“Cuando más contento está el ser humano, es al estar activamente ocupado con una tarea, donde deba utilizar todas sus fuerzas*

*físicas y espirituales. Entonces se encuentra en “flow”, un estado de conciencia extraordinario, en donde concentra toda su energía en una sola meta y deja de lado las preocupaciones cotidianas”.*

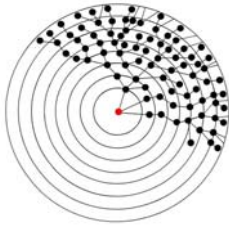
Durante su vida, toda persona o empresa se especializan de alguna forma. Sin embargo, la mayoría lo realiza subconscientemente.

La pregunta de cómo lo hace, determina su desarrollo y éxito.



## 2ª razón: apuntar con mayor precisión al correspondiente punto más eficaz.

Vivimos en sistemas complejos. Nuestro cuerpo, nuestra mente, pero también empresas, mercados, economía, educación, deporte y medio ambiente son sistemas



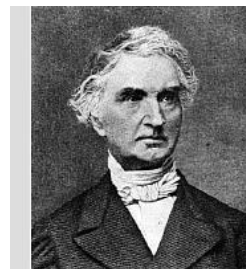
complejos. En estos sistemas, todos los procedimientos y problemas están interconectados entre sí.

En esta interconexión existen puntos, es decir nudos, con efectos muy diversos y disímiles. En algunos puntos, bastan pequeñas fuerzas para producir un efecto, mientras en otros, incluso grandes fuerzas producen un efecto menor. Cuanto más complejo sea un sistema, tanto menos influye el tamaño de la fuerza para producir un efecto, sino de la capacidad de reconocer y apuntar con precisión al punto más eficaz desde la perspectiva de los procedimientos y problemas interconectados. Apuntar mejor es más importante que esforzarse más y más.

Este principio es conocido del Jujitsu y también de David y Goliat. A través de una puntería más precisa, incluso los más débiles pueden ganarle a los más grandes y fuertes, por lo cual muchas personas comunes y corrientes, de hecho llegan a ser más exitosas que muchos genios. Menos conocido es el hecho, de que este principio es igualmente válido para la gran mayoría de sistemas complejos y por ello, para empresas, mercados, educación, equipos deportivos, economías, familias, e incluso para

toda la humanidad. Explica el éxito de las personas que socialmente hemos definido erróneamente como débiles, pobres y tontos, en comparación a muchos fuertes, ricos e inteligentes. Sin embargo, en la mayoría de los casos este éxito ha sucedido más por intuición y casualidad, que por el conocimiento y conciencia del contexto global de la interconexión.

El primero que investigó estas leyes de sistemas complejos fue Justus von



Justus von Liebig

Liebig, específicamente en el sistema complejo de las plantas. La aplicación práctica de sus conclusiones de fertilización, con-

llevaron a triplicar el crecimiento y resultado de cosechas.

EKS®/ESC© en parte traspasó las conclusiones de von Liebig a sistemas sociales y lo perfeccionó metodológicamente.

Debido a la mayor densidad poblacional, la tecnología de la información, el entrelazamiento comunicacional, la globalización, etc., aumenta vertiginosamente la complejidad en todos los campos, especialmente en las empresas, los mercados y la economía mundial. Debido a ello, aumenta la importancia de este principio y es determinante para el éxito.

Aquí quiero comentar lo que ESC© entiende bajo éxito, para evitar interpretaciones demasiado diferenciadas acerca de este término.

Todo el mundo lo quiere y los menos lo consiguen. Parece adivinanza y es curioso pensar que nos referimos a



una palabra que tiene distintos significados para cada persona. La hemos clasificado en éxitos profesionales, familiares, escolares, sociales, financieros etc. Es muy difícil o casi imposible llegar a un objetivo si es que no lo tenemos claro. Lo primero que debemos hacer para ser exitosos, es saber con seguridad qué es el éxito para cada uno de nosotros ¿Es acaso el éxito un objetivo en nuestras vidas?

*"El éxito es la paz mental, es la autosatisfacción de saber que cada cual pone en juego todas sus fortalezas, virtudes, habilidades, destrezas y características singulares, intentando llegar a ser lo mejor que es capaz de ser y dentro de eso, ser feliz".*

Es decir, el fin último de la ESC© es la felicidad de las personas y como consecuencia de ello, de las familias, empresas y la sociedad entera.

Tomando en cuenta lo anterior, no podemos percibir el éxito como un objetivo central en la vida, es como si persiguiéramos un atardecer, por más que corramos hacia el oeste nunca podremos alcanzarlo. El éxito es un sentimiento, una actitud, una manera de pensar, de actuar y de ser, un modo de vida que se refleja como consecuencia de lo anterior.

Quien es exitoso, no lo es sólo por momentos o en situaciones de triunfo. Una persona exitosa siente esta paz y esta autosatisfacción en momentos de dolor, fracaso, rechazo y frustración, se mantiene firme, determinado y perseverante ante sus objetivos sin importar lo adverso de las circunstancias externas. Las personas exitosas poseen la capacidad de levantarse mil veces, después de haber sufrido derrotas sin resignar.

### **3ª razón: concentración en el aumento de beneficio del grupo objetivo y del entorno.**

Como eje central de la ciencia empresarial y entrenamiento del management, se encuentra el aumento de las propias ganancias.

Por años ha sido la base unilateral de los pensamientos y medidas, orientados a esta meta. Debido a este enfoque egocéntrico crecieron paulatinamente los siguientes efectos, en buena parte presentes hasta hoy:

- reducción de la motivación y compromiso de los empleados,
- enrarecimiento del entorno,
- desintegración de matrimonios y la propia salud de los Manager,
- pérdidas en la preferencia de los clientes
- el éxodo de los mejores empleados
- la imagen negativa en la ciudadanía

Como esta ha sido una evolución cíclica pero gradual, los científicos empresariales no se percataban de la bola de nieve e incluso, por años han fomentado todas las estrategias depredadoras. Pero en el largo plazo, estas medidas han tenido consecuencias negativas y poco a poco, han castigado a las empresas con entornos macro y microeconómicos

cada vez más complejos y sin muchas herramientas "tradicionales" para enfrentarlos con éxito.

EKS® ya mostraba en los años '60, de que las personas extraordinariamente exitosas pensaban y actuaban muy distinto. No piensan primeramente en su propia ganancia, sino en el aumento de





beneficio para el grupo objetivo y del entorno. Como consecuencia del beneficio creciente, crece el interés y demanda y con ello el propio nivel de ventas, el número de unidades, la ocupación de capacidades (productivas, humanas, know-how, etc.); el costo unitario se reduce y suben las ganancias, liquidez y credibilidad frente a bancos y/o inversionistas. Con mayor liquidez y credibilidad aumenta la libertad de movimiento, para aumentar cada vez más el beneficio para clientes y la ventaja competitiva.

Como consecuencia del crecimiento del beneficio, esto ya se produce en forma automática. Esto significa: para todos aquellos problemas empresariales abordados de manera aislada, intentando resolverlos uno por uno, ya ha quedado demostrado que están estrechamente interconectados entre sí.

Un ejemplo conocido en Chile es la cadena de Homecenter-Sodimac: aquí se concentraron todos los esfuerzos y medidas, en aumentar la razón de costo-beneficio, es decir, el beneficio para el cliente. Gracias al mayor beneficio, creció la demanda, el poder de compra, el número de unidades, etc. Todo ello aumentó la libertad de movimiento, para seguir mejorando la razón de costo-beneficio y fuerza de atracción.

*“Siembra beneficios, cosecha ganancias”* y *“Concentración en la utilidad y no en la ganancia”*, son dos frases célebres de connotados consultores de EKS® en Europa.

Incluso Seneca, Goethe y otros ya habían reconocido en el pasado esta interconexión entre el beneficio para el entorno y el propio desarrollo.



Johann Wolfgang  
von Goethe

Goethe escribió: *“si quieres ser feliz en la Tierra, contribuye a la suerte de los demás, ya que el beneficio que entregamos, regresa a nosotros de manera multiplicada”*.

Si los poetas y filósofos son capaces de reconocer “el orden de las cosas” mejor que los científicos, entonces hay algo que no funciona bien con nuestro pensamiento científico.

Pero en primer lugar, no es que connotados poetas y filósofos – incluso contemporáneos - hayan sido idealistas incurables, pero esta “otra forma de pensar” funcionó muy bien en la práctica y en segundo lugar, el enorme atraso que posee la ciencia empresarial en tal sentido, afortunadamente - aún cuando en forma aislada e independiente –, muestra nuevas tendencias marcadas en este sentido.

Ese ha sido el nuevo sentido de las acciones empresariales expresadas por ejemplo por el Presidente de McKinsey en Japón, Kenichi Ohmae en su libro “La Nueva Lógica de la Economía”, de los Prof. de Harvard Hamel y Prahalad en “Carrera por el Futuro”. El año 2000, también el renombrado Prof. de St. Gallen,



Prof. Dr. Fredmund Malik

Fredmund Malik y otros Prof. más jóvenes como Peter Mey de la Inter.-Pares-Akademie, han orientado sus perfectivas económicas en función del beneficio del entorno y no en la concentración en las propias



ganancias. Hacia fines del 2000, el Presidente de la Asociación de Pymes alemanas, Peter von Windau en una entrevista para el periódico Welt decía: *“también para el mercado de software es válida la antigua sabiduría de que es necesario vender beneficio al cliente y no productos”*.

El punto es que no solo hay que decirlo, sino que hacerlo. Sin embargo, si pensamos en la actual educación empresarial, esta tendencia aparece en forma limitada.

En esta nueva forma de pensar, por regla general se producen dos errores. Primero: se trata de cumplir con ambas metas al mismo tiempo. Esta inconsecuencia limita el pensamiento y las acciones como aumentar el beneficio del grupo objetivo (en cambio, en la ESC© lo hemos denominado y priorizado como “Client.Profit”). Esta forma de proceder bipolar produce desengaños y una vuelta atrás. Segundo: no es suficiente, aumentar el beneficio para el entorno de cualquier manera. Es necesario generar un “beneficio que obliga”. Esto implica un beneficio, que sea tan importante para el grupo objetivo, que no le queda otra que aceptarlo. Debe ser tan grande e importante el beneficio, que los eventuales costos adicionales que produzca es valor agregado real, sea compensado ampliamente por mayor demanda, ventas crecientes, mejor ocupación de las capacidades, etc.

En cualquier caso esto es factible al trabajar metodológicamente bajo el sistema estratégico correcto y con los avances técnicos existentes, aún más fácilmente que en el pasado.

#### 4ª razón: creciente integración en un grupo objetivo concreto, como “base de poder”.



El investigador Charles Darwin, quien determinó los fundamentos de la *Teoría Darwiniana de la Evolución*, concluyó: el éxito de cada ser viviente es determinado

por su capacidad de adaptación a su medio ambiente. Eso también es válido para el ser humano y las empresas.

La pregunta es: ¿cómo se puede hacer eso, en un mundo tan rápidamente cambiante, desconcertante y caótico? Quien intente adaptarse a todos los cambios que se producen en su entorno al mismo tiempo, se dispersa y no logra un éxito determinante en ningún campo específico.

Cada producto o servicio posee diversas y distintas características. ¿Cuáles de éstas debo adaptar mejor a las necesidades de mi entorno y que tanto...? Todo puede ser corregido y revisado. Los Ingenieros frecuentemente tienden a mejorar la calidad. Pero una mayor calidad cuesta dinero y para ciertos grupos objetivo, un precio más bajo es más atractivo que alta calidad. Muchos autores aconsejan “mejorar el servicio”. En ocasiones, esto efectivamente aumenta la demanda y las ventas, pero con mayores costos y peor aún, es fácilmente imitable por los competidores. Con ello, la empresa se encuentra de regreso en la guerra de precios. Los clientes de la cadena de supermercados “Líder”, en primera instancia valoran los precios bajos, mientras los clientes de



la cadena “Jumbo”, prefieren su variedad, especialidades y ambiente de compra. Son grupos objetivo distintos, los cuales sin duda se llegan a sobreponer parcial y transversalmente, pero existen grupos incondicionales a “Líder” y otros a “Jumbo”. Hilando más fino, podemos llegar incluso a grupos aún más específicos, que compran “Delikatessen” solo en tiendas especializadas y no en supermercados.

¿Qué hacer entonces? Los grupos objetivo poseen necesidades distintas. Recién al focalizar la oferta a un grupo objetivo concreto, es posible adaptarla a sus deseos reales, es decir, aquellas características que serán determinantes en la decisión de compra, singular y efectivamente diferenciada de los competidores. Pero...en forma dosificada, solo en la medida de lo que el grupo objetivo realmente quiere, ni más (más costos...) ni menos (pérdida de singularidad...). Y esto..., debe realizarse metodológicamente en forma permanente, de constante adaptación a los cambios imperantes en el entorno. Se podría decir, que la competencia constante a desarrollar por personas, empresas y organizaciones es su capacidad de adaptación al cambio.

Solo así la especialización pierde sus riesgos, ya que la especialización se produce en grupos objetivo y no en productos, servicios, tecnologías y sería consecuente con Adam Smith y “el más central de los problemas de la humanidad”.

Con los cimientos de una “base de poder” ganada – quizás inicialmente en un grupo objetivo pequeño -, es factible conquistar sucesivamente “grupos objetivos vecinos”.

## 5ª razón: la “Nichología” entre Grupos Objetivo.

En su bestseller (dos tomos) en Alemania “Con la Estrategia Centrada en Nichos hacia el Liderazgo de



Mercado” (título original: Mit Nischenstrategie zur Marktführerschaft), en una edición conjunta de Wolfgang Mewes y la Beratergruppe Strategie e.V. (Asociación de

Consultores en Estrategia), queda demostrado con ejemplos reales, que incluso empresas pequeñas y jóvenes pueden transformarse y permanecer como líderes de

mercado. Ello, incluso en mercados dominados por grandes empresas largamente establecidas. La posición de liderazgo posee innumerables ventajas, largas de detallar, pero a modo de ejemplo, al líder llegan clientes por si solos, mientras los segundos o terceros de un mercado específico poseen un desgaste mayor.

La “receta” se llama división de grupos objetivo en nichos, es decir, subgrupos objetivo. Un ejemplo real de una asesoría en ESC© en Argentina: un mediano comerciante en muebles tuvo que ceder ante el poder de las grandes tiendas y estuvo a punto de quebrar. Después de un análisis según “ESC© Top 5 Clienting Profit Strategy”, se concentró en un nicho prometedor de éxito: consultas odontológicas. Gracias a la especialización aguda en las necesidades especiales de este grupo objetivo parcial, logró ventajas comparativas



sorprendentes. Incluso una posición casi oligopólica en Buenos Aires. ¿Porqué? Como especialista fue capaz en descubrir y utilizar todas las innovaciones posibles más rápido y eficientemente que sus competidores. Hoy incluso incursiona con gran éxito en un nicho vecino, como son los muebles para algunas especialidades médicas.

Dicho brevemente: quien es muy pequeño o muy débil para sobrevivir la competencia con los grandes, solo debe especializarse de manera más aguda en un nicho de mercado. Para ello debe tomar inicialmente solo dos decisiones:

1° estar dispuesto al diagnóstico, análisis y aplicación metodológica y consecuente de una estrategia de cambio;

2° estar dispuesto a “deshacerse de la ineficiencia”;

### **6ª razón: focalización de la innovación y con ello, mayor velocidad.**

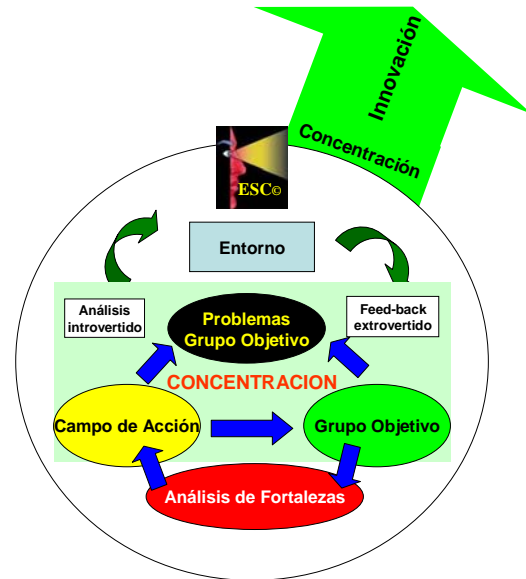
Debido a los cambios cada vez más rápidos de las condiciones de entorno, hoy es posible mejorarlo todo continuamente. Lo que hoy es “top tecnología”, mañana deja de serlo. Pero esto no solo es válido para la tecnología, sino en todo orden de cosas.

Muchas personas y empresas se esfuerzan en innovar en todo simultáneamente. Debido a ello dispersan sus medios y fuerzas, sin poder alcanzar en ningún campo una innovación trascendental.

¿Pero cual limitación es la correcta?

Al focalizarse en un grupo objetivo concreto y sus problemas, necesidades y/o deseos, es posible

concentrarse en aquellas características de la actual oferta, que por una parte puede resolver las necesidades del grupo objetivo mejor que otros y por otra, en potenciar las propias fortalezas en función de tales características.



### Una breve digresión:

*Desgraciadamente, la mayoría de las personas y empresas centran inicialmente sus esfuerzos y medios en corregir debilidades y construir muros de acero para defenderse de las amenazas. Aún cuando las fortalezas y oportunidades son contempladas en tales estrategias, pasan a un segundo plano por la propia condición humana y educación que hemos recibido, en donde se promueven – analógicamente hablando - a decatletas (más o menos buenos en todas las pruebas, pero no especialmente buenos en alguna de ellas). Pero ese decatleta que siempre posee algún talento y alguna aptitud especial, el sistema no lo empuja a potenciar aún más esa prueba, sino a fortalecer aquellas pruebas en las cuales es débil.*



De regreso a los límites de la innovación: con EKS® / ESC© es posible evitar una dosis excesiva en innovación, en parte ya explicado en las razones 4 y 5 anteriores. Gracias al límite de innovación, no solo se produce un ahorro en dinero, sino ésta es más rápida, específica y segura, focalizada en la necesidad o problema que el grupo objetivo percibe con mayor urgencia en la actualidad.

Muchas innovaciones fracasan, porque su valor es reconocido en forma extemporánea, incluso muchos años después. El no apuntarle al blanco actual con las innovaciones es más frecuente de lo que parece. El apuntarle al blanco, significa lograr la mayor resonancia posible por parte de los integrantes de un grupo objetivo homogéneo en sus necesidades y problemas. Ya resuelto, se genera una nueva necesidad o problema en el sistema complejo, por lo cual será necesario armarse metodológicamente para un cambio estratégico y por ende innovativo constante.



El economista y sociólogo austriaco Joseph Schumpeter, que realizó toda su carrera en la Universidad de Harvard, ya había determinado esto en los años '20 del siglo pasado: *“la ley natural que causa el éxito es la ventaja”*.

### **7ª razón: cooperación en lugar de tratar de hacer todo uno mismo.**

Existen dos caminos distintos para acelerar las innovaciones en función de los cambios de entorno y por ende, de imprimirle mayor velocidad a la ventaja y al éxito: primero, el camino habitual, con mayor esfuerzo, y desarrollar cada vez más el propio conocimiento, ideas y creatividad. Incluso a tal nivel, que por “exceso” de ideas se gesta la incapacidad de actuar, una inmovilización y rigidez natural. El segundo camino es aquel, en donde a través de cooperaciones (asociatividad) se obtiene todo aquello que le falta a uno mismo en conocimientos, ideas, medios, motivación, know-how, etc.

Lo que a uno le falta, muchas veces otros lo poseen en abundancia.

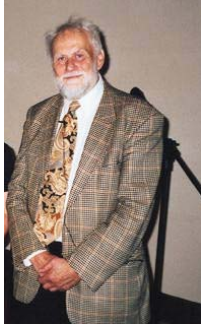
Este segundo camino, sin duda es el más eficaz, ya que suman las fortalezas de dos, tres o más miembros de p.ej. una red asociativa, en función de metas comunes. Esto hace posible que el éxito sea desproporcionadamente rápido y grande.

Pero por sobre todo: el primer camino es limitado. El intento de aumentar ventajas y éxito a través de mayores esfuerzos, así como la más intensa explotación de su fuerza productiva, choca con límites. Se produce la sobreexigencia y su efecto se revierte negativamente. El segundo camino no posee límites. Con la metodología y estrategia correcta, el éxito crece con cada nuevo socio de cooperación, con el éxito la fuerza de atracción y gracias a la creciente fuerza de atracción, es cada vez más fácil conseguir nuevos socios de



cooperación. Finalmente llegan por si solos.

En sus trabajos y publicaciones el reconocido Prof. de Física Hermann Haken demuestra, que en este camino de la cooperación se encuentra el secreto del éxito en la naturaleza y la causa central de su evolución. Desde los años '80 el



Hermann Haken

Prof. Haken y en conjunto con el terapeuta Bernd Joschko, incluso ha llevado sus conclusiones al campo de la terapia psíquica, conocida como "Synergetik-Therapie".

Sin embargo, el cuello de botella es la respuesta a la interrogante, cómo cooperar más eficazmente con otros, lo cual no ha sido investigado consecuentemente por la ciencia, menos aún ha sido enseñado. Cada cual piensa poder hacerlo por si solo. Pero no es así. Muy por el contrario, porque hemos sido educados primordialmente en un pensamiento materialista-mecanizado, muchas cooperaciones fracasan desde su génesis. EKS® desarrolló y comprobó en miles de casos, que su estrategia de cooperación funciona metodológicamente y en el caso de la versión latina ESC©, ha evolucionado en función del entorno en que se desenvuelven nuestros países, empresas, personas, educación y deportes.

### **8ª razón: observación más focalizada y utilización de la dinámica.**

La velocidad del cambio de la época en que vivimos, posee la desventaja que "avejenta" más rápidamente los productos, servicios, ideas, etc., pero posee la ventaja, de que simultáneamente se crean tecnologías, técnicas y herramientas más eficaces, que posibilitan aumentar las ventajas. Esto sucederá si realmente se detectan las oportunidades y para ello, entre otros, es necesaria la especialización en nichos de mercado.

La creciente dinámica del desarrollo técnico-económico-social es tremenda y podría compararse con la aerodinámica de las corrientes de aire ascendente y descendente en el vuelo de planeadores. Importante será, reconocer antes que los



competidores los vientos ascendentes y descendentes, utilizando los primeros en forma más focalizada y evitando a los segundos.

EKS® y ESC© muestran como realizarlo a través del "balance de tensiones" (como complemento a la contabilidad financiera, para la determinación del capital inmaterial de personas u organizaciones; de procesos de información, motivación, emoción, psique y estrategia). También existen métodos menos exhaustivos. Entre el balance financiero convencional y el balance de tensiones según ESC©, se produce la diferencia determinante: mientras el balance financiero registra



el desarrollo del patrimonio, el balance de tensiones registra el grado de adaptación al entorno y muestra, donde se encuentra en este entorno, la mayor y más prometedora necesidad de mejoramiento.

Líderes en formación y científicos del área laboral exigen, que debido a la creciente dinámica de cambios, las personas y empresas debieran desarrollar más movilidad en sus oficios o profesiones. Que las personas debieran estar dispuestas a empezar de nuevo tres o cuatro veces en su vida. ESC© demuestra que ello es un error y es más, uno peligroso. Primero, porque a mayor edad ello es cada vez más difícil y segundo, con ello se pierden experiencias, conocimientos, aptitudes, relaciones, etc. Justamente debido a la fuerte dinámica imperante, se requieren metas firmes y concretas, después mayor flexibilidad en su “persecución” (“para un velero que no posee puerto, no existe el viento apropiado”).

Solo quienes posean una meta constante, siempre podrán reconocer tempranamente las oportunidades de innovación.

Durante su vida, el ser humano y las empresas “coleccionan” miles de experiencias, conocimientos y aptitudes individuales, pero también generan miles de contactos. La pregunta es, si las personas o empresas, tal como lo enseña la ESC©, “persiguen” toda su vida una macro-meta en dirección a la cual van construyendo con sus experiencias, conocimientos, aptitudes y contactos, o bien, siempre vuelven a dispersarse o volatilizarse con un nuevo comienzo.

Esto es decisivo, si a una edad más avanzada en un campo específico, la persona o empresa ha logrado desarrollar una valiosa ventaja respecto de lo más jóvenes, o bien, si se debe enfrentar los nuevos tiempos con las manos vacías.



Si los millones de procesos de aprendizaje, que se producen a lo largo de una vida no se densifican o no se vierten en dirección a una ventaja realmente

valiosa, principalmente guarda relación con una inconsecuencia o inexistencia estratégica.

### **Desde hace mucho ya se conoce el efecto positivo de estos factores sobre el éxito...**

Desde hace mucho se conoce, que cada uno de los ocho factores aquí descritos poseen un efecto positivo sobre el éxito de las personas y empresas. Sin embargo, cada uno de estos ocho factores – individualmente - también posee riesgos. EKS© / ESC© combina estos factores para lograr un sistema engranado. A través de esta combinación sistémica, se refuerzan entre si cada uno de los factores de éxito individuales, desactivando los peligros implícitos de cada uno por separado.

Por ejemplo, el contacto estrecho (es decir cibernético con direccionamiento recíproco) con un grupo objetivo concreto, en la metodología ESC© desactiva los peligros de la especialización. Hace posible reconocer más rápidamente los cambios en las necesidades y



permite, adaptar más rápido y mejor su especialización.

El hecho de focalizarse en el cambiante punto más eficaz, desactiva el peligro de la baja rentabilidad, ya que es muy difícil lograr una mayor rentabilidad que justamente en ese punto más eficaz.

La posición de mercado que se alcance a través de la ventaja innovativa, desactiva los peligros de la cooperación. Mientras más socios de cooperación, tanto más opiniones y tanto mayor el peligro, que en lugar de “empujar el carro” en el mismo sentido, los esfuerzos se neutralicen e incluso lleguen a ser antagónicos. A través de una concentración consecuente en la ventaja innovativa, es posible sumar aptitudes sinérgicas y medios, sin tener que asumir la merma de un necesario gerenciamiento de cada cooperación.

Una estrategia consecuente de aceleración innovativa, desactiva los peligros de la dinámica, evitando ser víctima de la cada vez más rápida evolución de conocimientos,



productos, servicios, etc. Muy por el contrario: transforma la creciente dinámica en oportunidades para innovaciones y acrecentar ventajas.

En la unión sinérgica de los ocho factores, su efecto no solo se suma sino multiplica.

Integrando los ocho factores mencionados en este documento, basándose en la metodología EKS® y ESC©, sumando la experiencia

práctica con empresas, personas, organizaciones y equipos deportivos en varios países de América Latina, fue posible desarrollar un sistema de trabajo de muy rápida eficacia en las estrategias de cambio y que hemos denominado *TOP 5 Clienting-Profit Strategy*©.

Después de leer estas páginas, algunos seguirán escépticos. Otros pensarán en un futuro promisorio al aplicar esta estrategia. En realidad el futuro al respecto es incierto, ya que especialmente en nuestro mundo latino existe una gran valla que vencer, un cuello de botella central: prejuicios y dogmas, dominios limitantes de pensamiento, los cuales justamente se arraigan en el ámbito intelectual y evitan una discusión con los hechos, no con las meras teorías. Los prejuicios fuertemente incrustados, cierran las puertas de antemano y otras alternativas, por muy probadas que sean, son descalificadas a priori, sin pensar siquiera acerca de su real viabilidad. Eso no solo es válido para EKS®/ESC©, sino para muchas otras materias y ámbitos de nuestra sociedad. Esa es la única valla que aún queda en el camino y espero que estas líneas, contribuyan a modificar al menos parcialmente, nuestra conducta educacional, empresarial y deportiva y por ende, de pensamiento, por el futuro de nuestra sociedad.