



16 Narraciones

La historia de Acme *

Los cuatro niveles de una visión sistémica

Jennifer Kemeny, Michael Goodman, Rick Karash

Goodman, Kemeny y Karash, que intervienen con frecuencia en esta sección, constituyen el equipo de consultores en pensamiento sistémico de Innovation Associates. Lo que comenzó como un puñado de escritos personales se transformó en un proyecto de colaboración con nosotros, con miras a lograr algo que nadie había intentado: crear una guía exhaustiva para la práctica del pensamiento sistémico, sin tecnicismos. Los tres estudiaron en la Sloan School del MIT, donde se desarrollaron muchos métodos que aquí describimos. Los tres tenían gran experiencia en la creación de modelos y la aplicación del enfoque sistémico a empresas y organizaciones. Los tres, como lo atestiguan varios segmentos de este libro, son innovadores en este campo. Michael Goodman, director del equipo, ayudó a coordinar esta parte del libro.

Un buen pensador sistémico, sobre todo en un ámbito empresarial, es alguien que puede ver el funcionamiento simultáneo de cuatro niveles: acontecimientos, pautas de conducta, sistemas y modelos mentales.

La Compañía Acme vende equipo industrial de gran calidad, conocido por su diseño innovador y su durabilidad. Los principales clientes de Acme suelen contarse entre los departamentos de compras más prestigiosos del país, y muchos han sido clientes durante más de treinta años.

Las ventas son constantes durante los años 80.

A

Las demandas de distribución aumentan a comienzos de 1989 y se aceleran después.

B

El tiempo de venta (el tiempo que cada persona dedica a realizar una venta) aumenta un 16 % en 1990.

C

Los errores de facturación aumentan a principios de 1991 y se aceleran después.

D

Las ventas descienden drásticamente en 1991.

E

El tiempo de venta aumenta 21 % en 1992.

F

El personal de servicio al cliente se queja de exceso de trabajo y estrés en 1992.

G

* Esta historia (como gran parte del material de esta sección del libro) tiene su origen en el material publicado en *Systems Thinking: A Language for Learning and Acting: The Innovation Associates Systems Thinking Course Workbook* (Framingham, Massachusetts: Innovation Associates, 1992).

PRIMER NIVEL: ACONTECIMIENTOS EN ACME

A fines de 1992 los directivos de Acme se reunieron para analizar algunos *acontecimientos* que inquietaban a la compañía. Cuando terminó la presentación, los ejecutivos guardaron silencio cinco minutos.

“Estamos muy lejos de nuestros objetivos de ventas —dijo de pronto el vicepresidente de marketing—. Recordemos a los vendedores que todavía son responsables de esos objetivos si quieren obtener bonificaciones.”

“Necesitamos nuevas promociones y precios más bajos —señaló el vicepresidente de ventas—. De lo contrario, nos costará reemplazar nuestros viejos clientes por nuevos clientes. Además, también quisiera empezar a distribuir fuera de nuestra zona de servicios.”

“Entiendo la necesidad de vender a bajo coste —dijo el vicepresidente de manufacturación—, pero estamos muy rezagados. Con todos nuestros nuevos pedidos especiales, no podemos hacer grandes tandas. Eso nos está demorando. Además tenemos problemas técnicos con el equipo. Haremos lo posible, pero les advierto que debemos pensar en añadir recursos.”

“De ninguna manera —dijo el gerente general—. No disponemos de fondos. Tendrán que arreglarse con lo que tienen.”

“¿No podemos ser más flexibles? —preguntó el presidente—. Podemos aceptar algunas inversiones, siempre que sean rentables y resuelvan estos problemas.”

A estas alturas, en muchas organizaciones, se deja de analizar el problema para buscar soluciones a toda costa. Eso fue lo que hicieron los directivos de Acme. Instituyeron un nuevo sistema para acelerar las entregas. Para reducir los errores de facturación y mejorar el servicio a la clientela, ordenaron programas de capacitación y una reedición mejorada de los manuales de instrucciones. Para impulsar las ventas, instituyeron nuevas promociones de precios, permitieron más entregas especiales, fijaron mejores incentivos para las ventas y celebraron reuniones motivacionales “para apremiar a los vendedores”.

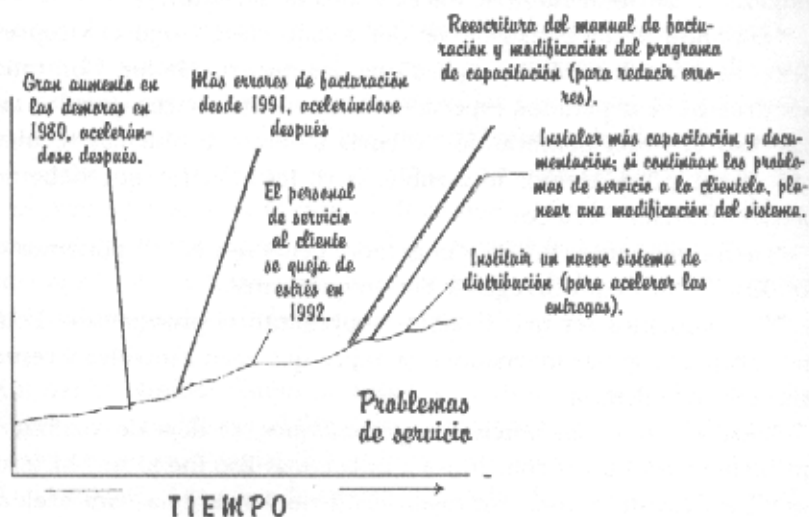
Lamentablemente, la rentabilidad y las ventas cayeron aún más en los tres trimestres siguientes.

SEGUNDO NIVEL: PAUTAS DE CONDUCTA

Seis meses después, el equipo de directivos se volvió a reunir. Como antes, sugirieron posibles soluciones y señalaron posibles culpables. Entonces el presidente dijo: “Esto no nos llevó a ninguna parte la última vez. Necesitamos un modo diferente de encarar las cosas”.

“Las tendencias me han llamado la atención —dijo el gerente general—. Aquí tenemos muchos factores aparentemente no relacionados.” Designaron un grupo de trabajo para investigar las pautas de conducta del sistema a través del tiempo. En vez de enumerar hechos aislados, el grupo de trabajo seleccionaría variables claves y las estudiaría hasta tres o cuatro años atrás.

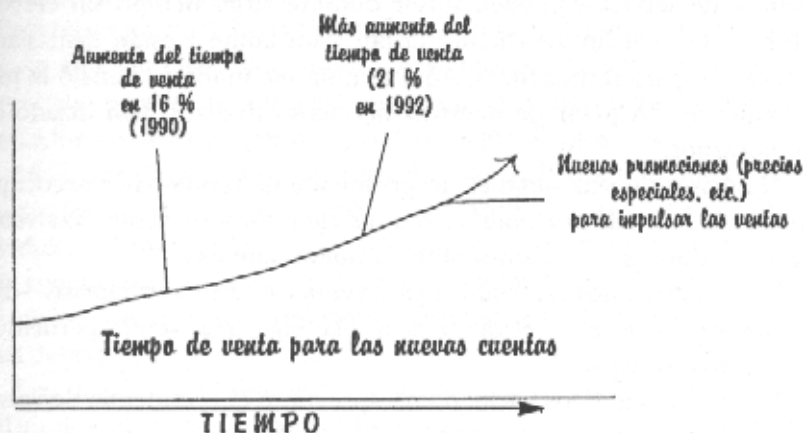
Dos semanas después, el gerente general anunció: “Las tendencias son peores de lo que pensábamos. Cuando unimos todas las cifras e informes, demuestran que nuestros problemas de servicios han aumentado en los últimos años”. Y proyectó esta diapositiva:



“Las ventas anuales —continuó— han decaído aún más desde 1991, y no muestran indicios de subir.”



Por último dijo: "He aquí uno de nuestros indicadores del esfuerzo de nuestros vendedores para obtener nuevas cuentas. Nos lleva más del doble de tiempo, en promedio, lograr una venta ahora que en los años 80".



Los ejecutivos pronto comprendieron que estas tendencias no indicaban por qué algunas líneas caían mientras que otras ascendían. Tampoco sugerían medidas. Las tendencias reforzaban la sensación de apremio, ¿pero qué debían hacer?

TERCER NIVEL: ESTRUCTURA SISTEMICA

Entonces el gerente general dijo: "¿Es posible que estas tendencias se influyan recíprocamente de algún modo que no hemos visto?"

"¿Por ejemplo?", preguntó el presidente.

"Cada vez que bajan las ventas, redoblamos nuestros esfuerzos para conseguir nuevos clientes. Tal vez exista una relación causal."

Hablaron una hora acerca de las interrelaciones entre estos factores, examinando y desechando hipótesis, hasta que elaboraron un diagrama de un sistema simple: el sistema de ventas de Acme.

"Bien —dijo el vicepresidente de manufacturación, siguiendo el círculo desde la parte inferior derecha—. Veo por qué nuestras campañas de ventas crean problemas de servicios. Ofrecemos demasiadas promesas y servicios especiales. Si el cliente lo quiere color rosa, lo pintamos. Si lo quiere a diez kilómetros de nuestra zona normal de reparo, enviamos el camión. Esto presiona sobre las funciones de

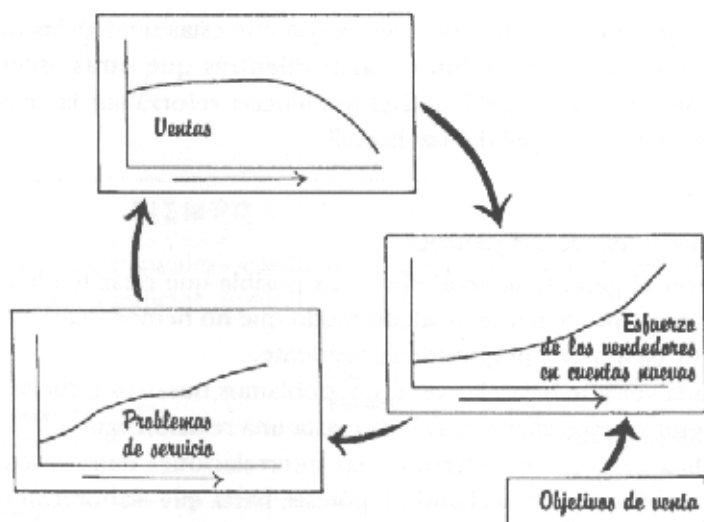
manufacturación y distribución —señaló a la izquierda— y aparentemente causa estragos en el servicio al cliente. ¿Pero cuál es la relación entre nuestros problemas de servicios y las ventas?”

“La relación no es tan directa —dijo el gerente general—. “Los problemas de servicios pueden surgir durante largo tiempo sin efectos visibles. Pero al fin los clientes llegan a un límite y están demasiado enfadados para sernos fieles. Aquí se nota ese umbral.” Señaló la parte superior. “A pesar de nuestros heroicos esfuerzos, han dejado de comprarnos.”

“En consecuencia —dijo el vicepresidente de ventas— nos preocupamos cada vez más por obtener nuevos clientes, y las ventas vuelven a caer, y entonces procuramos obtener nuevas cuentas.”

“Cuanto más nos esforzamos para vender nuestros productos —dijo sombríamente el vicepresidente de marketing—, más ventas perdemos. Es un círculo vicioso.”

“¿Por qué seguimos haciéndolo? —preguntó el presidente. Se volvió hacia el vicepresidente de ventas—. ¿Por qué, cuando caen las ventas, nos esforzamos para obtener nuevos clientes?”



“¡Pues tenemos que hacerlo! —exclamó el vicepresidente de ventas, dirigiéndose a la pizarra—. ¡Debemos cumplir con nuestros objetivos de ventas!”

No era necesario decir más. Todos los años Acme fijaba objetivos de ventas como parte del proceso de planificación. Los directivos controlaban el cumplimiento de esos objetivos. Si las ventas eran inferiores

res a las previstas, se usaban incentivos y bonificaciones para presionar a los vendedores.

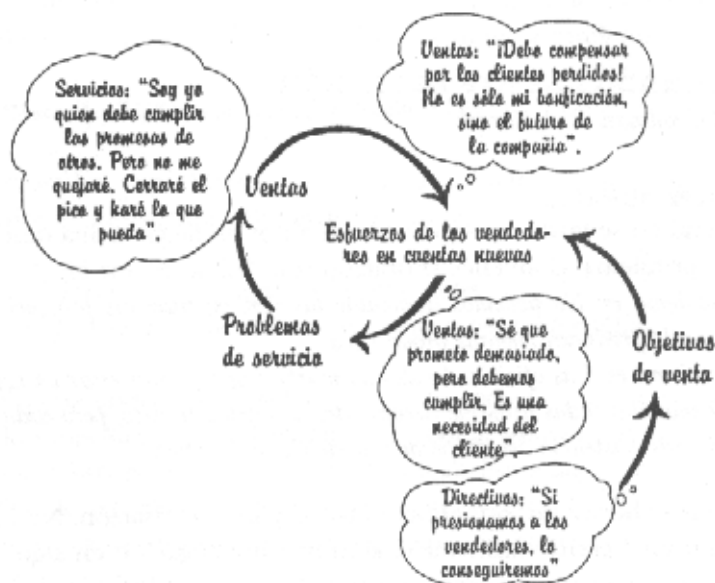
CUARTO NIVEL: MODELOS MENTALES

"Tenemos que cambiar el sistema", dijo el presidente. A las dos semanas se anunció una nueva política de ventas. Se prohibieron las ofertas especiales para los nuevos clientes. Los nuevos incentivos recompensaban a los vendedores que recuperaban viejos clientes.

Las cifras de ventas decayeron aún más. A fin de año, los gerentes de ventas y marketing de Acme comenzaron a quejarse de las nuevas medidas. ¿Cómo podían percibir los ingresos que necesitaba la compañía cuando no podían ofrecer incentivos a los nuevos clientes? Pronto resultó evidente que las reformas precipitadas no lograrían los resultados deseados.

Los directivos se reunieron una vez más. El presidente preguntó: "¿Dónde está escrito que cuando bajan las ventas debemos compensar la diferencia con nuevas cuentas?"

"Está escrito en nuestras creencias", respondió el vicepresidente de marketing. Comprendieron que debían iniciar el cambio en los modelos mentales de sus empleados: en las motivaciones y premisas, generalmente tácitos, que habían permitido que este sistema perdurase tanto tiempo a pesar de ser tan pernicioso.



Cada eslabón del ciclo lleva implícita una premisa tácita, que aquí mostramos con un globo de pensamiento. Los vendedores asumían que su misión era conseguir nuevos clientes a toda costa, con lo cual seguían presionando a los encargados del servicio a la clientela. Si considerasen que su principal tarea era conservar a los viejos clientes, tal vez comenzaran a tener más en cuenta los problemas de servicios que estaban ahuyentando a la clientela. Para cambiar este modelo mental se debía modificar el sistema de remuneraciones e incentivos, pero también actitudes profundamente arraigadas sobre la relación del equipo de ventas con el resto de la compañía. El personal de servicios daba por sentado que el equipo de ventas actuaba sin consideración por las necesidades de la compañía. Ninguno de ambos grupos se sentía responsable de comprender las actividades o prioridades del otro.

Los directivos de Acme tardaron varios meses en encontrar maneras de enfrentar el problema. Reestructuraron sus objetivos de ventas, una de las pocas esferas donde los altos directivos ejercían una influencia directa. Trasladaron parte de la gente de marketing a un grupo de trabajo de servicio a la clientela, e invirtieron aún más en encuestas a los clientes y mejoramiento del reparto. Crearon un proyecto de calidad de manufacturación, con énfasis en una creciente flexibilidad. Por último, continuaron analizando las tendencias y las pautas de conducta, siempre teniendo en cuenta los sistemas. Ello les ayudó a evaluar cuáles intervenciones eran las más fructíferas.