

## La vaca Vuca

Por Oscar David Rojas Morillo. Julio 2020.

El polaco Zygmunt Bauman (1921-2017) desarrolló una de las ideas esenciales para comprender el mundo de hoy -y de seguro cada vez más el del mañana- y entendernos a nosotros mismos en las dinámicas modernas del lugar que habitamos y nos moldea, el mismo sitio que nos legaron nuestros padres y abuelos y que les costaría francamente reconocerse o entenderlo en la actualidad. Desde su preclaro punto de vista filosófico y sociológico, el ganador del premio Príncipe de Asturias en Comunicación y Humanidades del 2010 enraíza y enhebra su tesis en torno a lo líquido que es hoy el mundo en contraposición de lo sólido que resultaba décadas atrás y la transición que ha experimentado la sociedad en la fusión de estos estados de la materia.

- ¿Qué futuro nos espera?

Hubo una época en la que las empresas germinaron, crecieron y florecieron con la certeza de un mundo que básicamente el mismo -y lo fue durante muchísimo tiempo-.

Pongamos, para no irnos muy lejos, un horizonte temporal de 35 años hacia atrás y pensemos en la mitad de los años 80. Si revisamos los textos y las técnicas de ese tiempo en marketing y su suerte más evidente como podría ser la publicidad (quizá el barómetro más preciso para entender el mercado) podemos coincidir que las empresas sin importar su tamaño ni sector ni intención, técnicamente se gastaban el presupuesto de forma idéntica: mismos canales (primero radio, años después televisión y finalmente diarios, revistas y vallas); mismo target (el retrato robot invariable de una población que o no crecía, ni envejecía ni cambiaba de gustos o que era sustituida cada cierto tiempo por otra clonada); y el mismo mensaje una y otra vez, constante, monótono.

La cosa funcionaba bien y hacía ricos a los Mad Men de la época con su fórmula del Marketing Mix y sus 4 P. Considere lo siguiente amable y estimado lector: tan sólido y estable era el escenario que les planteo que las 4 P que regían ese mundo y que todavía muchos entienden que su versión primitiva funciona hoy, fue enunciada por E. Jerome McCarthy -y no Kotler- en ¡1960!... si le parecía lejano mi horizonte de 35 años para ilustrar mi idea, me imagino a más de uno de ustedes preguntándose cuál era la edad geológica que corresponde a los 60 del siglo pasado o qué tipo de dinosaurios habitaban la tierra.

Tan igual era el mundo que parecía que se tenía una bola de cristal y todo se basaba en una mejora continua del mismo producto, dando por cierto que todas las zapatillas deportivas tenían que ser blancas por decreto -como lo planteo en otro artículo de noviembre de 2018- y que los estudios de mercado eran prefabricados y el Marketing - para mí, el gerundio de la estrategia- era una ciencia exacta, como la física de Newton o la aritmética que explica Baldor en su libro y sus 5000 problemas propuestos y resueltos en las últimas páginas. Y viéndolo bien era lógico pensar así, en apariencia los mercados y los gustos se movían poco y de manera predecible. Era como si todo estuviera en manuales de navegación.

Pero el cambio se hizo carne y evidente ante nuestros sentidos. De súbito nos dimos cuenta y entramos en cierto estado de alerta y agitación y comenzamos a pensar y a entender que ninguna respuesta estaba en el anexo del libro de estrategia que tan ávidamente habíamos leído con la fe de encontrar la ruta al éxito o que no hay una sola técnica de Marketing genérico que dé con la fórmula ciega de ganar más mercado específico porque claramente ningún mercado se parece a otro.

- Tengo (quiero) una vaca lechera/ No es una vaca cualquiera...

Desde posiblemente el neolítico en que el hombre descubrió la manera de hacer cultivos sistemáticos y ordeñar animales para beneficiarse de su leche, tener una vaca era sinónimo de estabilidad y tranquilidad cuando no de una muy estimada riqueza. Se cuenta que entre los hebreos de esa época la fortuna de una persona se medía no por el territorio ni por las casas que poseían sino por la cantidad de leche que producía su rebaño. Desde ese entonces hasta nuestros días, -en Delhi y Calcuta hasta no hace mucho tenían la prioridad para cruzar las calles-, una vaca es la apacible imagen de la vida misma, que nos da su leche, su carne, sus crías e inclusive su trabajo. Es la riqueza que nunca falla en tiempos difíciles y el mejor seguro ante la incertidumbre. Inclusive los ciclos económicos se identifican, desde los tiempos bíblicos de José en el antiguo testamento, con la imagen de los siete años de vacas gordas y flacas para graficar las bonanzas y las depresiones (en sí el ciclo económico que siglos después demostró Clement Juglar y que lleva su nombre).

Quizá por esta imagen y por lo que ancestralmente significa en nuestra cabeza y nos conecta con este rumiante es que Bruce D. Henderson, el entonces presidente del Boston Consulting Group (BCG), en su célebre matriz estratégica de crecimiento-participación de 1973 y que se sigue enseñando actualmente con tanto entusiasmo en las escuelas de negocios de todo el mundo, identifica y propone con una vaca el estadio estratégico donde normalmente nos refugiamos en términos de negocios cuando el mercado ya no crece -tanto como queremos- pero tenemos una participación fuerte en el mismo (es decir, ordeñamos nuestro producto o servicio y vivimos de él) y que sirve entre otras cosas para valernos de la generosidad propia de una vaca para ayudar y alimentar a una de las otras tres posibles variables de la matriz (unidades de negocios): la estrella (gran crecimiento y amplio margen de mercado) para que brille y eventualmente se convierta en... exacto, otra vaca a la que poder ordeñar.

Siempre hemos querido tener una vaca como negocio, la canción infantil que todos conocemos y cantamos de la vaca lechera es tan ad hoc que inclusive en el imaginario el noble animal da hasta leche condensada. Pero ¿cómo apostar y tener una vaca en un tiempo que no sabemos si el mercado se expande o se contrae?, o ¿cómo alimentarla si no somos capaces de leer las señales que son cada vez más borrosas e inteligibles?, o cómo responder a la pregunta del terror: ¿cuándo saber que tenemos una vaca? y no un interrogante o, peor aún, un perro (las otras dos dimensiones de la matriz de Henderson/BCG que se caracteriza por bajas participaciones en sus mercados y con una más que dudosa capacidad de crecimiento, por lo que usualmente se sugiere abandonar o salir del sector o del producto por su poca rentabilidad o atractivo) si el mercado, como el mundo y nosotros mismos somos cada vez menos estables, susceptible a variaciones de la luna o golpes de viento solar, modas pasajeras o en definitiva a ser más líquidos y menos rígidos, Bauman dixit.

- El apellido de la vaca.

La posibilidad de un atentado a las torres gemelas de Nueva York era remotísima. Que David Cameron pensara que no había nadie en el Reino Unido que quisiera salir de la Unión Europea era una ligera sospecha, pero solo eso. Un magnate de los bienes raíces devenido a estrella de la telerrealidad como presidente de la nación más poderosa del mundo era casi un chiste y sinónimo de poca agudeza política e intelectual. Venezuela

iba a poder sacudirse en un solo movimiento del pastiche que plantea el socialismo del siglo XXI.

Volatilidad (Volatility). Incertidumbre (Uncertainty). Complejidad (Complexity). Ambigüedad (Ambiguity). VUCA por el acrónimo en inglés.

Donde todo muta y las estructuras sociales se difuminan, cuando tenemos la libertad de cambiar y adaptar tan rápidamente nuevas normas, lealtades y pensamientos (nuestra cultura en sí) de acuerdo a nuestra conveniencia y que este viraje por acelerado no trascienda siquiera a nuestra prole sino que afecte únicamente a nuestro propio sistema de creencias, es señal de que estamos ante un mundo que no le da tiempo de fraguarse y auto-contenerse, y ese es el mundo de hoy, donde prevalece una visión cortoplacista y de mínima memoria del mundo líquido de Bauman, por lo tanto se podría pensar que sirve de poco establecer puentes al futuro de manera sensata porque partimos de la premisa que todo es móvil y cambiará de un momento a otro. Lo interesante es que este es el terreno donde debemos darle de pastar a nuestras vacas y hacer crecer nuestras ideas y organizaciones.

¿Es sombrío y pos-apocalíptico esto? ¿Nunca había sido así sino hasta ahora? Hay quien piensa que sí, hay quienes desde luego piensan lo contrario, como Jonathan Wichmann en el World Economic Forum que señala que el escenario no es tan frenético como para no poder otearlo y trazar líneas de comunicación con lo que está por venir. Yo me quedo con que desde siempre hemos cambiado pero ahora hay mayor amplificación e impacto social, la onda expansiva de la piedra que lanzamos hoy en el lago del mundo es más amplia, de mayor duración y menos previsible y eso en términos de mercados crea el vacío en el estómago que da el vértigo del por qué nunca sabremos en qué costa subirá del nivel del agua un poco y en que otra habrá una tsunami. Si no, miremos como hemos crecido en términos de personas y esperanza de vida con respecto al salto de la tecnología.

¿Alguien se lo habría imaginado? En los últimos 120 años hemos aumentado en términos promedio de vivir unos 50,3 años a 72 años (un 42% más gracias a la socialización de la tecnología y sanidad) con una curva cada muy empinada de crecimiento en los últimos 25 años y saltamos de ser 2,000 millones de personas a principios del siglo XX a ser hoy

cerca de 7,750 millones de personas ¡toda una proeza social!, es por ello que afloran startups a un ritmo desenfrenado que intentan interpretar y responder a una necesidad especial de un mercado específico en un momento muy puntual donde todo se transforma y desemboca en algo nuevo, e igualmente desaparecen o son absorbidas con mayor celeridad, puesto que es sumamente complicado entender a un proto-mercado que crece o se mueve muy rápido, que deja pistas pero no tendencias y que es proclive a adquirir hábitos diversos a lo largo de su propia vida.

- Las letras de una en una.

VUCA es el escenario que la US Army War College introdujo hace décadas atrás visualizando un mundo con un contenido entrópico inusualmente elevado a partir de la guerra fría. No es el portal para la desesperanza sino mas bien una visión muy cercana a lo que es posible que suceda viendo lo que está pasando (de aquí al futuro) y no esperar lo que es probable entendiendo lo que ha sucedido hasta hoy (del pasado a este momento). Este es el campo de la Anticipación Estratégica, un área tan importante y vital para las empresas como difícil de ver, entender y asimilar.

El pensamiento end-to-end nos da la sensación de seguridad y estabilidad y sirve para entornos apacibles y más bien estáticos, sobre éste todos tomamos decisiones pero resulta que hoy nada es tan directo y lógico como lo deseamos y allí, cuando ya no sentimos el abrigo del sentido común, es que debemos recurrir a un pensamiento quizá disruptivo y más evolutivo y claramente no-lineal, donde se intentan establecer acciones -planificación estratégica en sí misma- para amortiguar riesgos y estar listos para movernos en espacios con un alto grado de turbulencia.

Desde luego que prever lo que puede suceder la próxima semana es relativamente sencillo pero cuando nos despegamos gradualmente del punto donde queremos visualizarnos aumenta proporcionalmente el nivel de ruido o zonas grises de incógnitas por considerar. Cómo estará nuestro mercado y mundo en 5 años es relativamente más sencillo que verlo a 15 por ejemplo, pero con la ayuda de las 4 letras del apellido de la vaca podemos al menos intentarlo (y quizás entenderlo).

### **Volatilidad (Volatility)**

Cuando se está ante distorsiones de subidas y bajadas en mercados o precios de acciones o actividades en países sin aparente razón (todo lo tiene en esencia) hace que ese momento y sus consecuencias se conviertan en una reacción en cadena, muchas veces inabarcable. Las burbujas económicas que han sido profusamente estudiadas desde la locura de los Tulipanes de 1637 aún generan un caos enorme cuando estallan y por mucho que se les ve venir nunca estamos del todo preparados. El ejemplo de Blackberry de hace 15 años atrás es un claro patrón de la volatilidad de un sector que no conoce de apegos ni lealtades eternas a nada, pues con la irrupción de teléfonos 100% pantallas táctiles no solo los sacó del mercado a ellos como marca sino que generó un nuevo estándar de comunicación y la irrupción de nuevos y novedosos competidores.

### **Incertidumbre (Uncertainty)**

Después de un naufragio todo el mundo es capitán de barco y todos tienen una opinión sobre lo que sucedió y qué se hizo mal y que no. El nivel de incógnita sobre hechos que afectan los mercados es altamente caótico y nos desesperan porque tenemos la tendencia a querer saber lo que está por venir y así jugar con las cartas marcadas. Al momento de escribir esta parte me encuentro con que Estados Unidos ordenó un ataque con drones para asesinar en Bagdad al general iraní Qasem Soleimani, acto que consiguió. ¿Qué puede suceder de aquí en adelante? El petróleo previsiblemente subió por los nervios de los especuladores hasta un 4%, Irán tiene o se le supone armas de destrucción masiva y hacen de Iraq el teatro de operaciones de todo esto. ¿Quieren más incertidumbre? Ahora díganme que puede suceder en Oriente Medio y el efecto de alas de mariposa a todos nosotros.

### **Complejidad (Complexity).**

Primero que nada, no hay que confundir complejidad con complicación. La complicación tiene múltiples opciones pero por lo general se tienen caminos establecidos, quizá unos más difusos que otros, para dar con una solución relativamente aceptada. Hoy la publicidad es infinitamente más compleja que antes, pero con la ayuda de algoritmos e Inteligencia Artificial podemos estar en el momento adecuado con el mensaje apropiado

para el target al que queremos llegar de manera eficiente. Por otro lado, la complejidad es retorcer hasta el infinito los problemas y sus posibles soluciones, donde cada respuesta trae consigo su propio diagrama de Ishikawa que afecta y complejiza aún más la situación. Un ejemplo clásico es la manera en que se puede, hablando del ejemplo de la incertidumbre, resolver el problema del Medio Oriente.

Atacar a los que nos atacan para que no lo hagan más es una opción pero también es cierto que genera más violencia y maneras cada vez más difíciles de prever contraataques. Y si no se ataca se genera un escenario que puede ser entendido por el agresor como de debilidad y una puerta para seguir haciéndolo. Esto es complejo. Y en algún momento se cruza en el camino con la Teoría de Juegos y sus múltiples opciones ante un mismo escenario o concretamente con su concepto de destrucción mutua garantizada o con el dilema del prisionero o el de la gallina y allí está la mesa servida para vivir en un mundo lleno de complejidades.

### **Ambigüedad (Ambiguity).**

Entender algo con dos, tres o más sentidos de la misma situación genera un problema. En realidad es un gran problema porque no sabemos nunca donde estamos ni por dónde empezar o hasta donde seguir. ¿Nuestro producto no era vaca hace un año? ¿Hoy qué es? Tener mucha información para tomar decisiones trae la ventaja de querer abarcar la mayor cantidad de ángulos cubiertos, pero también conlleva el inconveniente de la sensación de no estar nunca preparado a todo. Hoy las decisiones estratégicas bailan muy pegadas con la ambigüedad de no haber entendido todas las infinitas aristas del lugar geométrico donde estamos inmersos y con el vértigo de tomar acciones antes que los demás lo hagan y pagar el precio de nuestra valentía.

- ¿Mejor me dedico a la meditación y contemplación del mundo?

Salvo que usted sea un anacoreta le recomiendo que para todo lo que haga considere que hay un alto grado de desorden en lo que lo rodea y que los factores aquí explicados son parte de ellos. La matriz VUCA para generar anticipación estratégica se mueve en dos ejes: por un lado de lo mucho -o no- que sabemos sobre la situación donde estamos inmersos; y por otro lado el nivel de predicción de los resultados de las acciones que emprendamos. En el cruce de estas premisas con las cuatro variables VUCA logramos

conseguir esclarecer un poco la bruma que nos significa el asomarnos al futuro. Ya sabemos por Bauman nuestra tendencia a ser más líquidos que sólidos, también admitimos que todos, por un tema de seguridad y sobrevivencia, queremos tener leche fresca todas las mañanas para el cereal, hacer queso, mantequilla y yogurt... pero para entender el lugar donde poner a la vaca a pastar para producir y no condenarla a comer en un terreno árido o inclusive en el mar tenemos que saber que nuestras nuevas variables: Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad son las señas de identidad de este entorno posmoderno y además el sonido del cencerro que debe tener nuestra vaca amarrada en el cuello para que no se nos pierda en este mundo fascinante y cambiante.

Fuente: <https://www.estrategiaynegocios.net/centroamericaymundo/opinion-la-vaca-vuca-PUEN1346933>

---