

El futuro incierto de los spaghetti

Por José M^a Mateu (jmateu@actionlearning.es)

Ha pasado mucho tiempo desde que el doctor Samuel Johnson afirmara aquello de que “el negocio del marketing está tan cerca de alcanzar la perfección que no es fácil proponer mejora alguna”. En realidad han pasado más de doscientos años. Si el doctor Johnson pudiera emitir ahora un nuevo diagnóstico –cosa absolutamente imposible por razones obvias- no nos cabe duda de que su valoración sería que el negocio del marketing se ha alejado de manera notable de la perfección. Y es que con los criterios vigentes en el siglo XVIII difícilmente podría entender qué ha ocurrido desde entonces.

Extraer conclusiones de validez general en el mundo del marketing ha demostrado ser una tarea tan arriesgada como elaborar pronósticos meteorológicos a varios días vista. Las megatendencias apuntadas por los grandes gurús de los años ochenta se han apuntado un porcentaje de error que sólo satisface a cuantos no les hicieron caso alguno, que fueron la mayoría. Por cada megatendencia, o macrotendencia, de los Toffler, Naisbitt, etc. confirmada por la realidad es posible encontrar otra que se esfumó en el implacable devenir de los años.

Levitt nos explica la causa del error: las tendencias de futuro estaban basadas en fenómenos incipientes que el tiempo se encargó de amplificar, o no. Hubiera sido necesario distinguir entre lo que eran verdaderas tendencias y lo que no pasaban de ser simples modas. En cualquier caso, si echamos mano del método de Descartes sí que podemos extraer una conclusión de carácter general: **el futuro se ha vuelto poco predecible.**

En el mundo artesanal del doctor Johnson el mundo evolucionaba despacio, con cambios apenas perceptibles en el marco temporal de una vida humana, que entonces aún era más corta que en la actualidad. En nuestros días, por el contrario, los cambios se agolpan y se multiplican exponencialmente. Los plazos de difusión de las nuevas invenciones, que eran de décadas en la primera mitad del siglo, se han reducido a apenas unos años en el tramo final del mismo. El uso de la lavadora, introducida en los años veinte, tardó décadas en generalizarse, mientras que la adopción del televisor en color no se extendió más allá de los años sesenta. Cualquier innovación del mundo informático queda hoy desfasada en apenas uno o dos años.

Las propias teorías sobre gestión del cambio en las organizaciones empresariales muestran con claridad esta realidad. Cuando hace unos años los expertos en gestión hablaban de *cambio organizacional* se referían al tránsito entre dos situaciones bien definidas, una presente y otra futura hacia la que la organización debería encaminarse. Sus reflexiones y consejos se concentraban en la manera de recorrer ese camino intermedio.

Ese esquema de pensamiento se vino abajo sin embargo al descubrir que, para cuando la organización alcanzara el horizonte de destino, la situación deseable ya no sería esa, sino una tercera, y habría que continuar *cambiando*. La idea del cambio como tránsito entre dos situaciones estáticas no superó el tránsito entre siglos. Ya no hablábamos de gestionar el cambio, sino de instalarnos en él. No necesitábamos organizaciones capaces de cambiar, sino de estar cambiando de forma permanente. La visión de futuro, o simplemente *visión* en la literatura anglosajona de gestión, que inspira las grandes estrategias de éxito no era ya una imagen nítida en la cabeza de un emprendedor visionario, sino un blanco móvil en constante revisión y del que apenas

se podían percibir los contornos porque antes de acabar de asimilarlos habrían cambiado por completo.

Ahora, el gurú del Marketing Philip Kotler da otra vuelta de tuerca, y habla de caos, y de que estamos en la era de las turbulencias.

Con todo, lo más notable de este proceso de cambio permanente no es su creciente aceleración, sino la dirección del mismo. Dice el segundo principio de la Termodinámica que la entropía –que viene a ser algo así como una medida del caos, de la complejidad- crece de manera permanente. Una adaptación de este principio a nuestras organizaciones empresariales constituiría otra de esas pocas leyes de validez general. **La complejidad crece de manera imparable.**

Hasta hace relativamente poco tiempo era difícil encontrar en las estanterías de nuestros supermercados variedades alimenticias típicas de otros países. Las variedades de pasta se limitaban a los fideos, los spaghetti y los macarrones, y siempre en el formato de pasta seca. Pero de un tiempo a esta parte el consumidor puede encontrar en su supermercado habitual, además de los clásicos citados, una amplia variedad de pasta: tallarines, tiburones, tornillos, etc. Los spaghetti están presentes además en un amplio surtido de marcas y capacidad del envase, en algunos casos con adición de huevo o vegetales, o en versión de harina integral. Pero esto no es todo, junto a estas presentaciones de la pasta en seco, el consumidor puede encontrar otras en fresco, cocinadas y deshidratadas, y estos últimos están disponibles en sobre o tarrina de plástico. Si se inclina por los precocinados puede optar también por una amplia variedad de preparaciones (carbonara, boloñesa, napolitana,...), en bote o congelados. Una amplia variedad donde escoger sin salirse de los spaghetti.

Claro que no es necesario desplazarse hasta el supermercado para adquirir un paquete de spaghetti. Puede comprarlo por teléfono o por Internet y recibirlo en casa, ya sea del propio supermercado, de una cadena de venta de congelados a domicilio o de alguno de los restaurantes que disponen de servicio de envío.

Variedad de producto, multiplicidad de canales de distribución alternativos y profusión de medios y mensajes para comunicar al consumidor esta amplísima oferta. El consumidor medio del mundo occidental recibe miles de mensajes publicitarios cada día. Junto a los medios tradicionales, la imaginación de empresas productoras y comercializadoras no deja de idear y emplear medios nuevos, así como innovadoras formas de destacar en los clásicos. Los habituales spots televisivos de 20 ó 30 segundos conviven con mensajes subliminales integrados en los programas, o en las prendas vestidas por deportistas y artistas, o camuflados convenientemente en noticias de los programas informativos. Las clásicas vallas urbanas se ven flanqueadas por todo tipo de inesperados soportes: relojes, postes, lonas que cubren fachadas en restauración, etc. Todo ello unido a la publicidad en Internet y en medios escritos, al patrocinio de eventos festivos, intelectuales, culturales o solidarios, y a mil y otras formas publicitarias difíciles de describir.

¡Complejidad y cambio! ¡Cambio y complejidad! Dos fenómenos que en su día fueron tendencias y que sí se han convertido en realidad cotidiana y omnipresente. Dos tendencias con las cuales no tenemos más remedio que aprender a convivir. El futuro de nuestras organizaciones depende de ello.