

Clase 11

ECOSISTEMAS

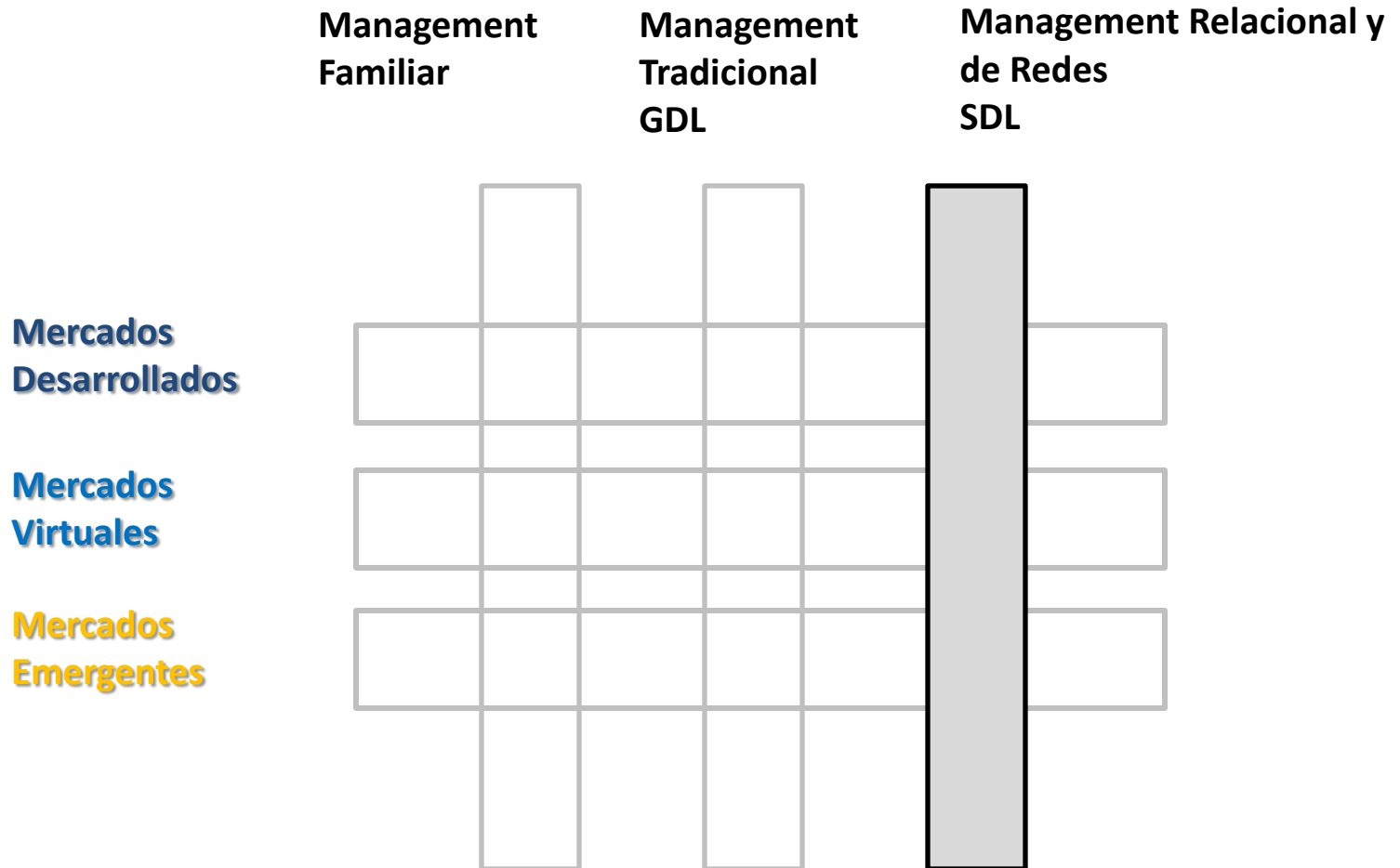


UNIVERSIDAD
TORCUATO DI TELLA

Programa Tópicos Emergentes de Mktg

	Martes 6	Jueves 8	Martes 13	Jueves 15	Martes 20	Jueves 22	Lunes 26	Martes 27	Jueves 29
Marzo	Introducción	Investigación de Mercado	Caso Starbucks	Mercados Emergentes	Conducta del Consumidor	Estrategias de Adaptación	Presentación de Proyectos en cartelera	Caso Unilever en Brasil Licitación	Empresas Sociales con Paula Cardenau
Abril	Martes 3	Jueves 5	Martes 10	Jueves 12	Martes 17	Jueves 19	Martes 24	Jueves 26	
	Estrategias de Innovación	Feriado	Caso Nike	Ecosistemas	GDL con Luis Massuh	SDL con Luis Massuh	SDL aplicado con Luis Massuh	Caso Bibliografika	
Mayo	Martes 1	Jueves 3	Del 7 al 18		Martes 22	Jueves 24	Martes 29	Jueves 31	
	Feriado	Marketing de Redes	Período de Parciales		Revisión de proyectos	Estrategias de Cooperación	Triple Bottom Line Caso	Liderazgo y Complejidad con Pato Catterberg	
Junio	Martes 5	Jueves 7	Martes 12	Jueves 14	Martes 19	Jueves 21	Martes 26	Jueves 28	
	Liderazgo y Complejidad con Pato Catterberg	Presentac. Eficaces Marcela Gola	Microfinanzas y Emprededurismo con Matías Kelly	Presentac. Eficaces Marcela Gola	Presentación de los resultados a la cátedra	Presentación de los resultados a la cátedra	Presentación de los proyectos a las empresas	Presentación de los proyectos a las empresas	
Julio	Del 2 al 15								
	Período de Finales								

Ejes de Evolución del Management



Agenda

1. Teoría general de los sistemas
2. Enfoque sistémico en el management
3. ... pero que cambia?
4. Enfoque sistémico y los mercados desarrollados, virtuales y emergentes
5. Resumen





1. Teoría general de los sistemas (General Systems Theory)



Origenes



Descartes (1596 -1650)

Introduce los 2 supuestos centrales del método científico:

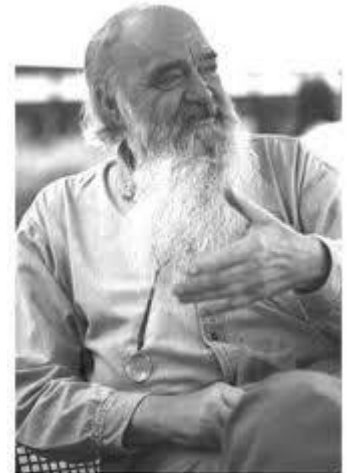
1. Todo sistema se puede **descomponer** en sus elementos.
2. Las partes puede **volver** a sumarse.



von Bertalanffy (1928)

Critica a Descartes y dice:

1. un sistema se basa en la **interaccion** de sus elementos.
2. Esta interaccion **no es lineal**.



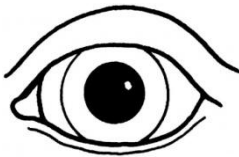
Beer (1959)

Introduce la teoria de los sistemas **al mundo del management**, con el Modelo de los Sistemas Viables.

1.1. Cambio de foco: del reduccionismo al holismo

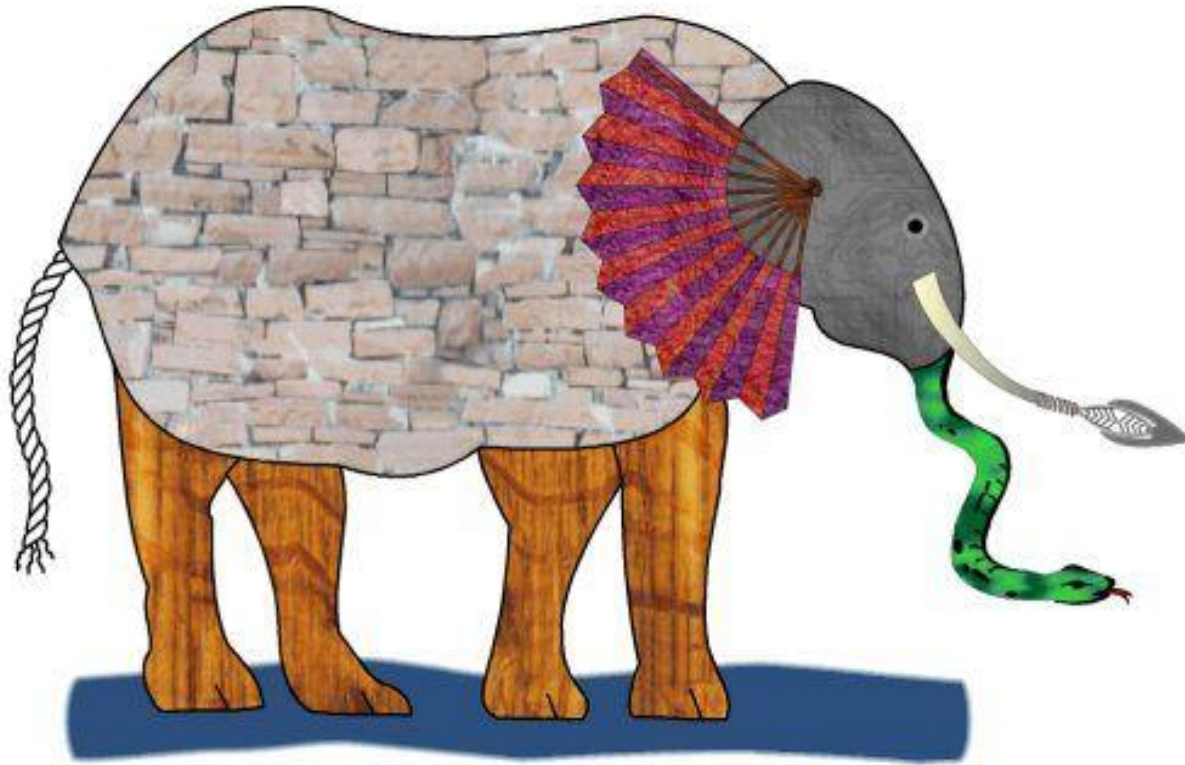
De la parte

al todo



Galileo, Descartes, Newton

Ejemplo: The Blind Men and the Elephant



John Godfrey Saxe's (1816-1887) version of the famous Indian legend,

Ejemplo: The Blind Men and the Elephant

It was six men of Indostan
To learning much inclined,
Who went to see the Elephant
(Though all of them were blind),
That each by observation
Might satisfy his mind.

The *First* approach'd the Elephant,
And happening to fall
Against his broad and sturdy side,
At once began to bawl:
"God bless me! but the Elephant
Is very like a wall!"

The *Second*, feeling of the tusk,
Cried, -"Ho! what have we here
So very round and smooth and sharp?
To me 'tis mighty clear
This wonder of an Elephant
Is very like a spear!"

The *Third* approached the animal,
And happening to take
The squirming trunk within his hands,
Thus boldly up and spake:
"I see," quoth he, "the Elephant
Is very like a snake!"

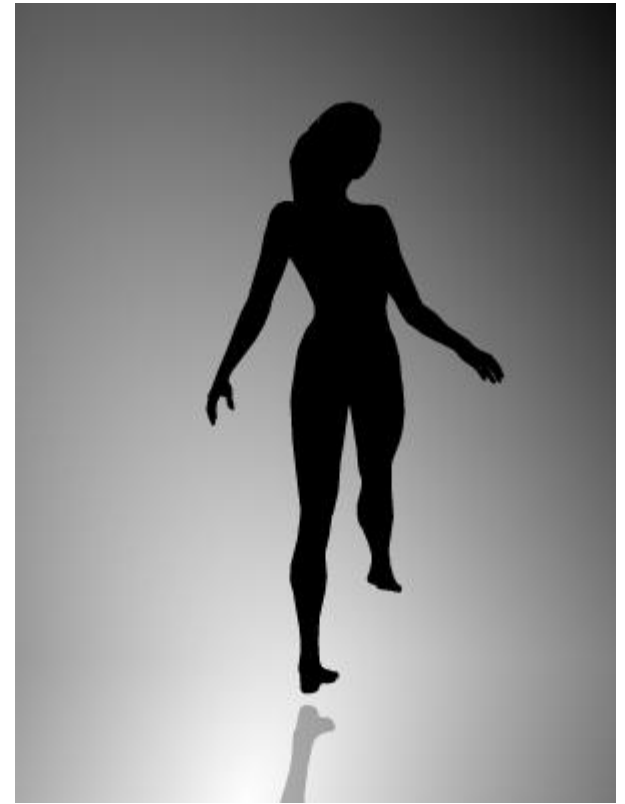
The *Fourth* reached out his eager hand,
And felt about the knee.
"What most this wondrous beast is like
Is mighty plain," quoth he,
"'Tis clear enough the Elephant
Is very like a tree!"

The *Fifth*, who chanced to touch the ear,
Said: "E'en the blindest man
Can tell what this resembles most;
Deny the fact who can,
This marvel of an Elephant
Is very like a fan!"

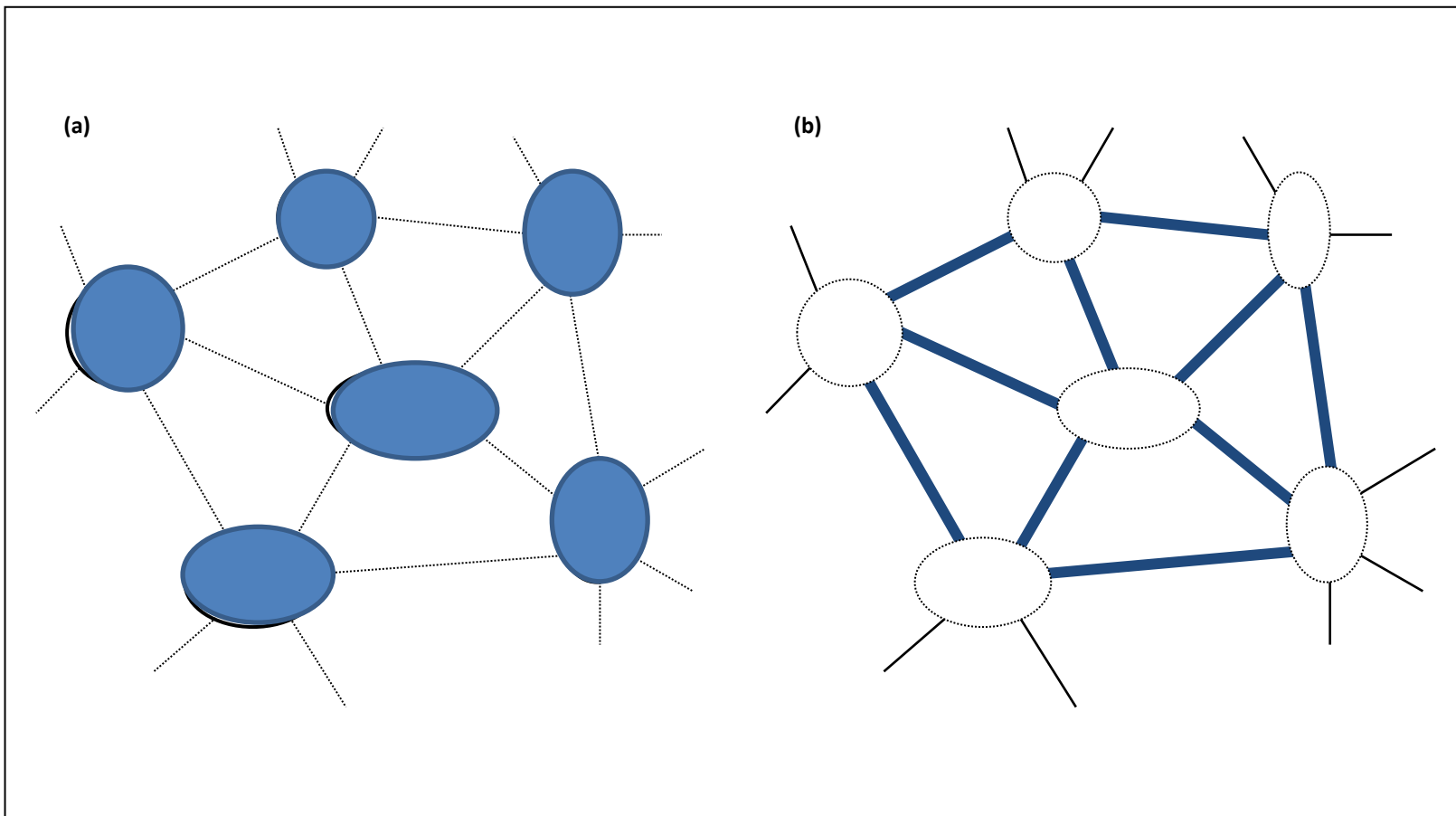
**And so these men of Indostan
Disputed loud and long,
Each in his own opinion
Exceeding stiff and strong,
Though each was partly in the right,
And all were in the wrong!**

John Godfrey Saxe's (1816-1887) version of the famous Indian legend,

1.1. Cambio de foco: Integración de holismo/reduccionismo



1.2. Mirada sobre las relaciones: de los elemento/actores a las relaciones



Ejemplo: de los elemento/actores a las relaciones



1.2. Mirada sobre las relaciones: de estructura a sistema

ESTRUCTURA (*estático*)

Es un conjunto de actores, elementos o componentes (ej. personas, equipamiento, capital) **relacionados** entre sí.

SISTEMA (*dinámico*)

Es la dinámica con la cual los elementos o componentes interactúan. La modalidad de interacción está definida por el **objetivo** del sistema.

Ejemplo: de estructura a sistema



1.2. Mirada sobre las relaciones: de estructura a sistema

- De una misma estructura (conjunto de elementos) pueden surgir diversos sistemas (finalidades).

1.3. Finalidad: de maximización a equifinalidad

Lógica Tradicional

Maximización (vinculado al concepto de determinismo): **fijo un objetivo** y creo que hay una única manera (óptima) de alcanzarlo.



Lógica de Sistemas

Fijo un objetivo y miro todas las posibilidades que tengo para llegar al mismo.



Ejemplo: equifinalidad

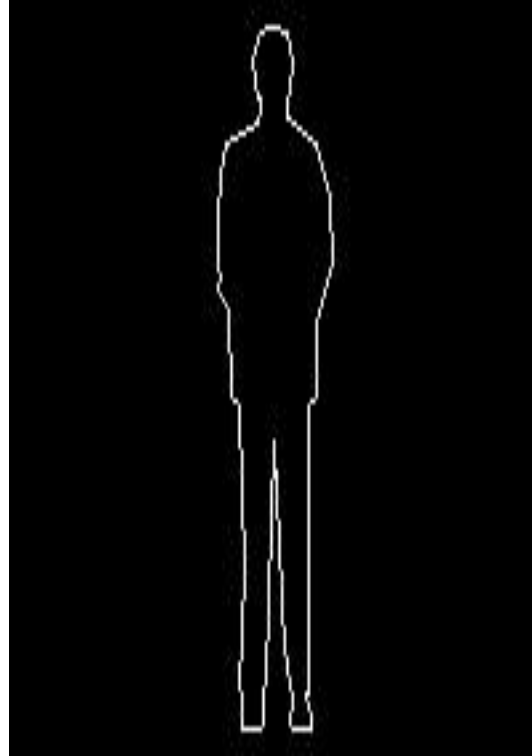


Coherencia interna

1.3. Finalidad: de maximización a equifinalidad

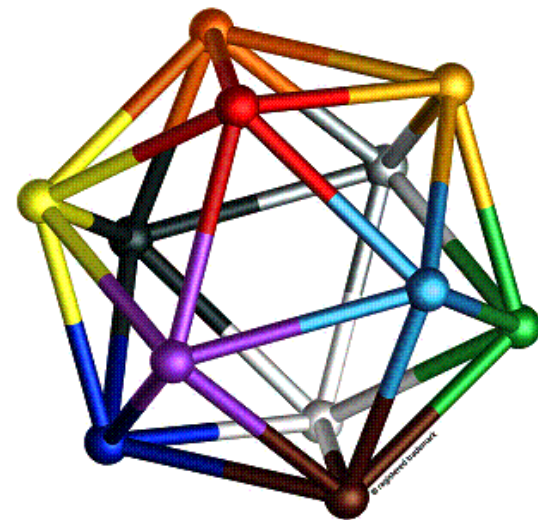
- De un mismo sistema (finalidad) pueden surgir diversas estructuras (conjunto de elementos).

1.4. Tipo de relación: sistema/sub-sistema/sobre-sistema





2. Enfoque sistémico en el management (Viable Systems Approach)



2.1. Cambio de foco: del reduccionismo al holismo

De la parte

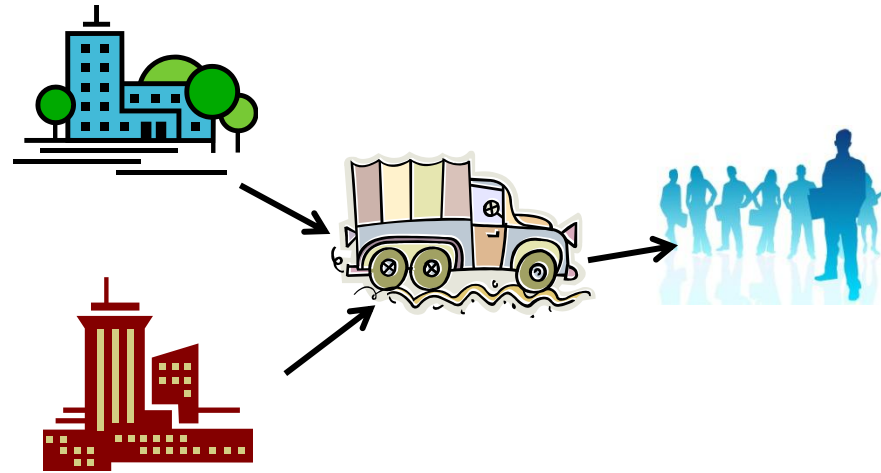
al todo



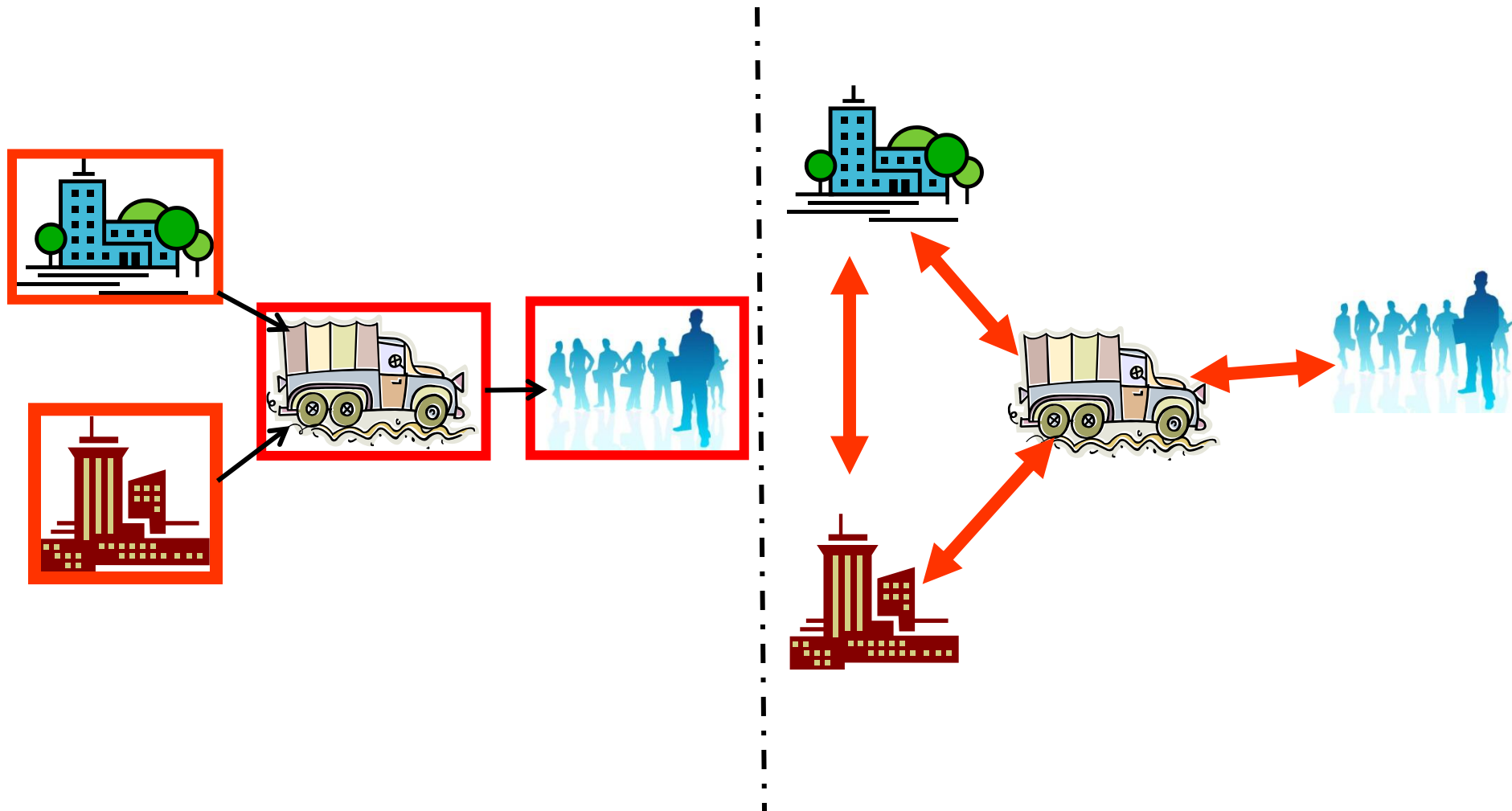
Distribuidores

Empresa

Competidores



2.2. Mirada sobre las relaciones: de los elementos/actores a las relaciones



2.2. Mirada sobre las relaciones: de estructura a sistema

Una organización desde la mirada del **órgano de dirección**.

- No es posible alcanzar un conocimiento objetivo y completo, sino solo **subjetivo** y aproximado
- En realidad no existe un sistema. El sistema es una **construcción cognitiva**, una forma de explicarnos y organizarnos.
- Los sistemas no “son”, sino que se **actúan**.

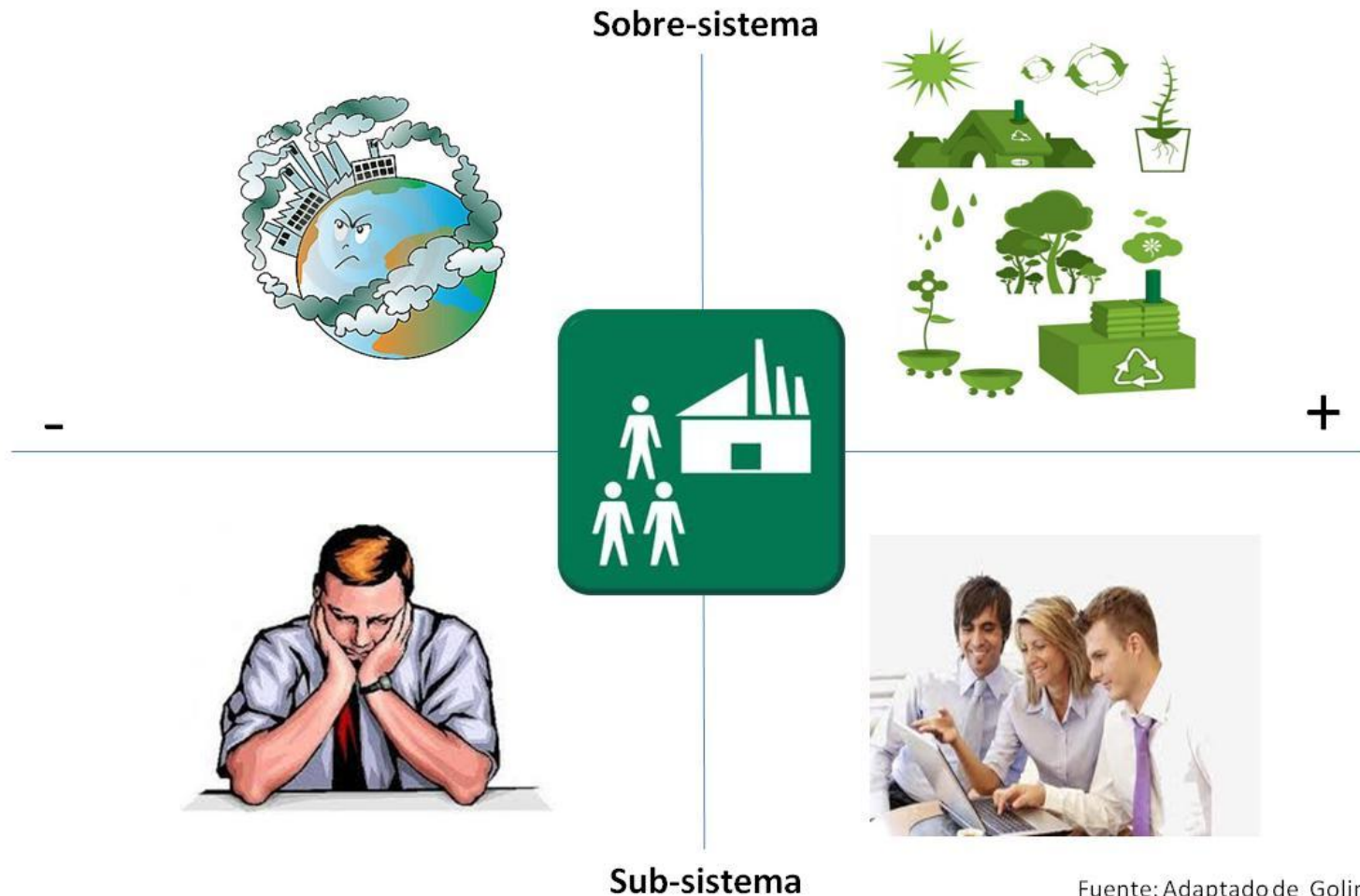


2.3. Finalidad: de maximización a equifinalidad



2.4. Tipo de relación:

El sistema empresa y sus vínculos (+/-) con los sobre-sistemas y sub-sistemas



2.4. Tipo de relación: La visión ecológica

- *Focus* en el ambiente natural: los seres humanos como parte de la red de la vida
- La óptica de sustentabilidad

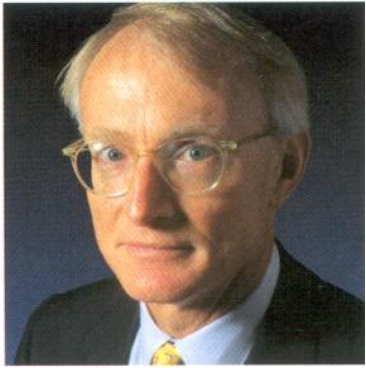


¿Cuándo es un sistema viable?



«Un sistema viable es un sistema que sobrevive, es **equilibrado** interna y externamente, además posee mecanismos para desarrollarse y **adaptarse**, y por ende para volverse siempre más eficaz en su ambiente»

(S. Beer)



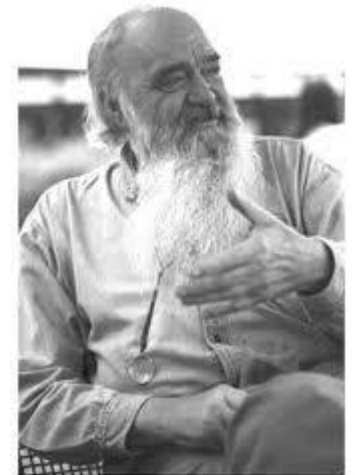
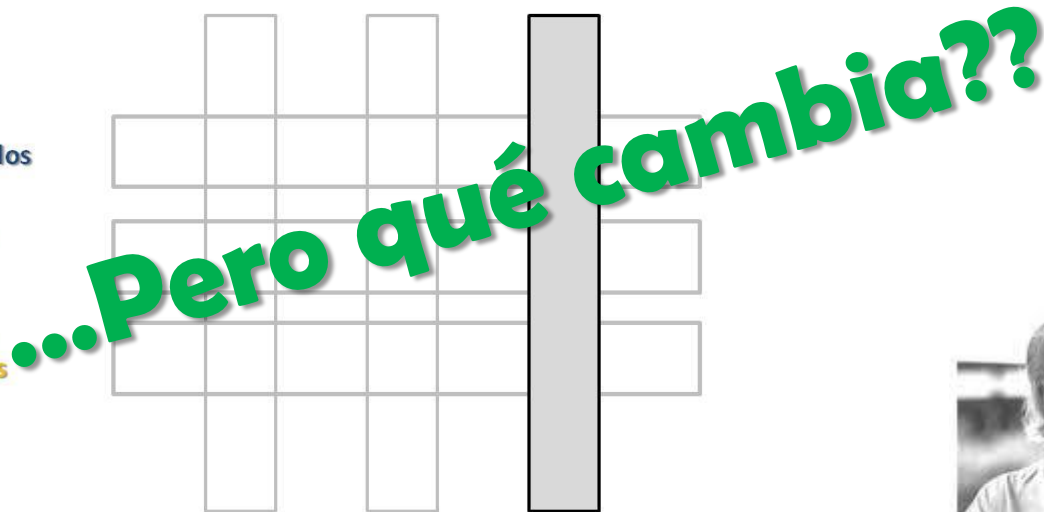
Management Familiar Management Tradicional GDL Management Relacional y de Redes SDL

Mercados Desarrollados

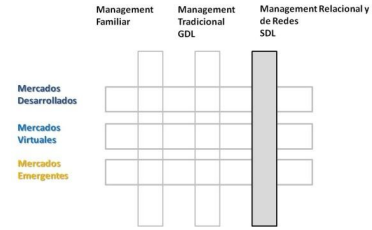
Mercados Virtuales

Mercados Emergentes

3.



...Pero qué cambia?? Cambio de foco: de reduccionismo al holismo



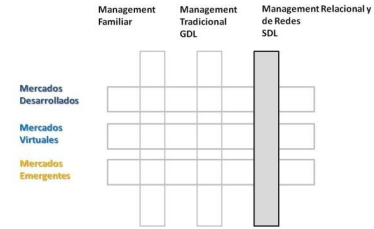
En el pasaje de un *mkt-solution* a un *system-solution*:

- Se acepta la **pluralidad** (de creencias, esquemas conceptuales,... y de objetivos) de los actores.

Ejemplo: unir una org. privada y una org. pública.



...Pero qué cambia?? Mirada sobre las relaciones: de los elementos/actores a las relaciones



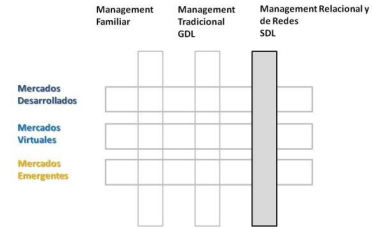
En el pasaje de un *mkt-solution* a un *system-solution*:

- Se **amplía** la mirada.

Ejemplo: se puede pensar en la gente humilde como proveedor o distribuidor y elaborar conceptos como las **microfinanzas!!**



...Pero qué cambia?? Mirada sobre las relaciones: de estructura a sistema

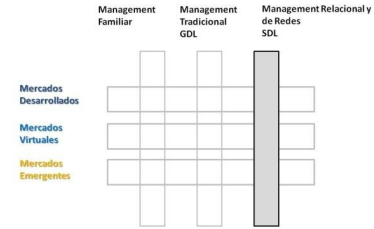


En el pasaje de un *mkt-solution* a un *system-solution*:

- Invita a mirar cómo es la **estructura** (¿habilita o inhibe?).

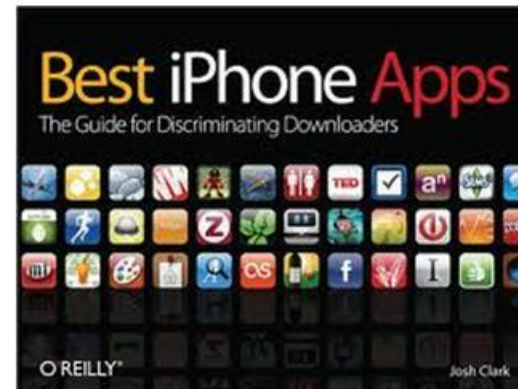


...Pero qué cambia?? Mirada sobre las relaciones: de estructura a sistema

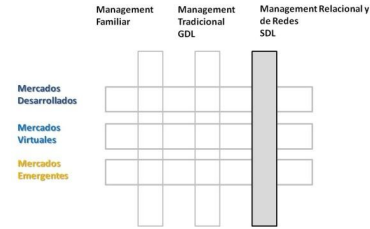


En el pasaje de un *mkt-solution* a un *system-solution*:

- Muta el foco, de lo que 'hay' (*give me a shoe*) hacia los **objetivos**.
Ejemplo: se redefine la telefonía, no como un negocio sino como una **plataforma!!**



...Pero qué cambia?? Finalidad: de maximización a equifinalidad

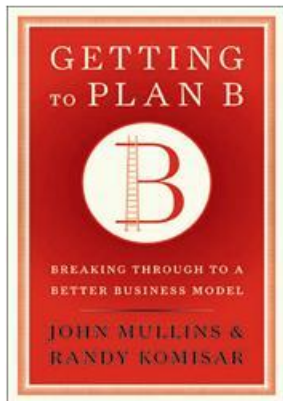


En el pasaje de un *mkt-solution* a un *system-solution*:

- Las empresas se organizan para la **flexibilidad**
Ejemplo 3: De plan de negocios 'A' a Plan B-C-D

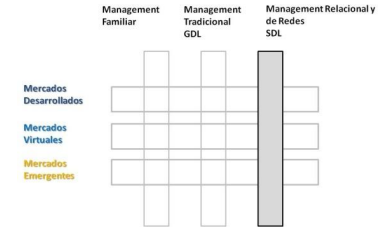
"I've delivered more social returns via Plan B than I ever have by sticking to Plan A!"

- *lack of real data (building the airplane while flying)*
- *need to refine a real product or service*
- *need to identify the real customers (who pays and who uses might differ)*
- *many hypotheses are still based on crucial leaps of faith*
- *some things you know you don't know....BUT...others you don't know you don't know*



John Mullins, UTDT 2010

...Pero qué cambia?? Tipo de relación: sistema/sub-sistema/sobre-sistema



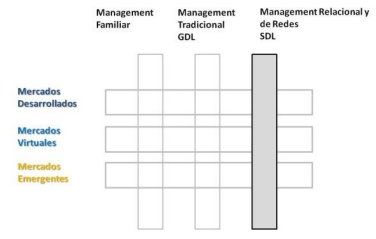
En el pasaje de un *mkt-solution* a un *system-solution*:

- El foco está en **fitting** en vez de **fittests**. Es decir, comprender que la viabilidad no está en la maximización individual, sino en la viabilidad del sistema.

Ejemplo 2: Cadena de valor y fuerzas competitivas vs. co-creación y co-operación (en el respeto de los múltiples objetivos).



...Pero qué cambia??



	Enfoque Tradicional	Enfoque Sistémico
1. Foco	Reduccionismo	Holismo/Reduccionismo
2. Mirada sobre las Relaciones	Estructura (Estática)	Sistema (Dinámica)
	Objetiva	Subjetiva
3. Finalidad	Maximización	Equifinalidad
4. Tipos de Relaciones	De mercado (Fuerzas Competitivas)	Sistema/Sub-/Sobre- (Cooperación)



4. Enfoque sistémico y los mercados desarrollados, virtuales y emergentes

Enfoque sistémico y tipos de mercados

Enfoque Sistémico	Mercados Desarrollados	Mercados Virtuales	Mercados Emergentes
Ejemplos		  	 
Foco [Holismo/Reduccionismo]	Múltiples actores; Prosumer; Incorporando Gobiernos, OSC, etc.		
Mirada sobre las Relaciones [Sistema/Subjetiva]	Co-creación; Confianza; Compromiso		
Tipos de Relaciones [Sistema/Sub-/Sobre-]	Viabilidad		
Finalidad	Equifinalidad		
Foco en sustentabilidad	Doble o Triple Bottom Line		

© Original Artist
Reproduction rights obtainable from
www.CartoonStock.com



search ID: rman9950

"This unexpectedly concludes tonight's program — the sponsor bailed out."

5. Resumen

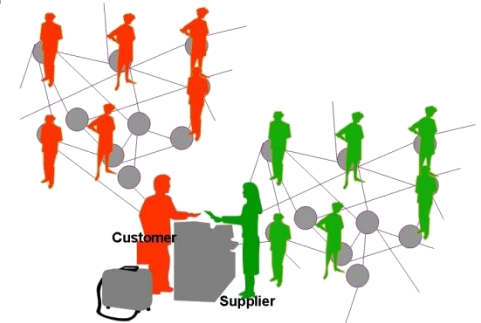
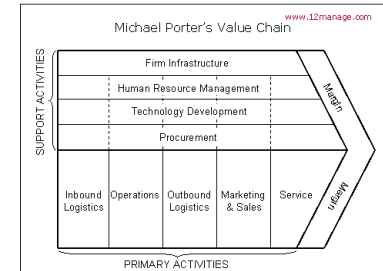
Resumiendo...

- El enfoque convencional de negocios (ej. P&G) tiene una mirada objetiva y estática de las relaciones haciendo una división rígida entre actores internos/externos (FODA) donde el contexto tiene características de determinación.

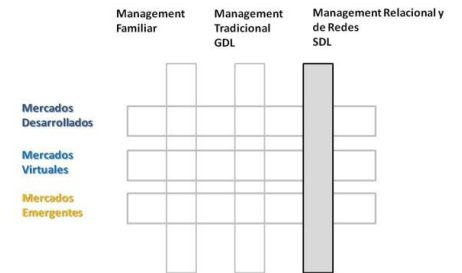
Su finalidad es maximizar *su* beneficio.

- El enfoque sistémico de negocios (ej. Wikipedia) tiene una mirada subjetiva y dinámica de las relaciones identificando vínculos entre el sistema y otros sistemas donde el 'contexto' es permanentemente co-creado entre todos los actores.

Su finalidad es aumentar la viabilidad.



Nuevas teorías emergentes



En el MANAGEMENT

- VSA (Viable Systems Approach)

En el MARKETING

- SDL (Service Dominant Logic)

Consigna

¿Cuáles son los conceptos que te resultaron más interesantes del día de hoy?

Lecturas Clase 11

- Reficco & Marquez, “Socially Inclusive Networks for Building BOP Markets” (2008)
- Barile S., Viable Systems Approach, Ch. 1
- Lassaga & Lanfranchi, “Lowering investment risk at the BoP using network innovation –FPVS case”