

El diseño de una arquitectura competitiva

LAS EMPRESAS DEBEN SER PROTAGONISTAS EN LA INTERACCIÓN CON UN ENTORNO DINÁMICO, DONDE LOS ACTORES CAMBIAN Y LAS REGLAS DE JUEGO SON VARIABLES. PAUTAS A TENER EN CUENTA PARA TRAZAR UNA ESTRATEGIA PARA SER PERCIBIDOS Y VALORADOS POR EL CONTEXTO.

Por Marcelo Manucci

Las empresas enfrentan un contexto cada vez más dinámico en términos de complejidad de actores y variables que redefinen permanentemente el espacio de competencia en diferentes sectores económicos. Por lo tanto, más allá de las previsiones de corto plazo y de las expectativas positivas de crecimiento económico, es importante diseñar “jugadas estratégicas para las contingencias”; es decir, crear alternativas de movimientos para posibles situaciones que pueden cambiar el contexto de competencia. Los ciclos económicos no pueden permanecer inmutables con el paso del tiempo. Se transforman, como todo sistema humano, y esto tiene impacto en las condiciones de vida de una empresa o proyecto.

La dinámica compleja de la realidad no se puede controlar. La transformación en las condiciones de vida del contexto modifica las posiciones de los actores, cambia las reglas de juego y redefine amenazas y oportunidades. Todos estos movimientos desafían las condiciones de

interacción de una empresa. Por ello, lo que define la permanencia de una empresa es su capacidad para manejar sus recursos frente a la dinámica del paisaje y tener respuestas eficaces a los movimientos de los demás actores.

Es una fantasía intentar tener bajo control la cantidad y dimensión de perturbaciones que generan las situaciones emergentes. En este marco, la operatividad de cualquier sistema humano (persona, grupo u organización) depende del modo como maneja internamente el impacto de los sucesos externos. Esto significa: cómo reacomoda sus recursos (técnicos, culturales, financieros, etcétera) para absorber el impacto de los movimientos externos (competidores, gobiernos, mercado, finanzas, tecnología, etcétera).

Desde este punto de vista, la competitividad se puede definir como la capacidad de interacción de un sistema con la dinámica del contexto. Esto significa que, “ser competitivo” no depende exclusivamente de las propiedades

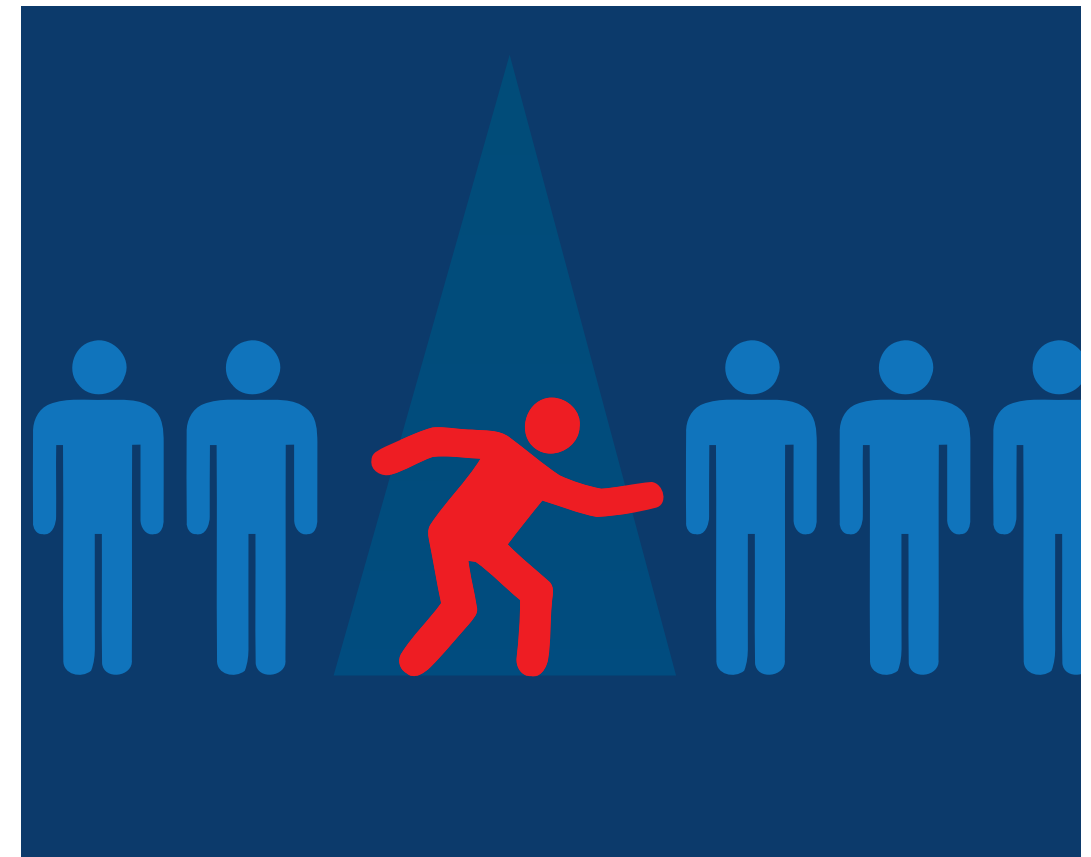
de una empresa (“de lo que es” o “de lo que tiene”); ser competitivo está relacionado con la capacidad de interacción frente a la dinámica de distintos actores y a las situaciones que éstos generan. El hecho de “ser más” (ser más grande, más innovador, más antiguo, etcétera) o “tener más” (más tamaño, más talento, más dinero, más porción de mercado, etcétera) no define la competitividad. Por el contrario, la capacidad competitiva se define por la forma en que una empresa organiza sus recursos para mantener su capacidad de respuesta en el ámbito en el que se desempeña su actividad.

minado contexto económico tiene fundamentos en diferentes modalidades de organización. Esto significa que las posibilidades de sostener con éxito el crecimiento competitivo no dependen solamente de factores técnicos y administrativos. La capacidad de respuesta está sustentada en una trama de creencias, emociones y conductas que dan forma a la identidad corporativa y constituye el marco de referencia de sus percepciones, interpretaciones y experiencias que definen una modalidad de producción, acción y gestión. En este sentido, podemos establecer tres tipologías básicas de estructura corporativa que definen las modalidades diferentes de sostener una dinámica de interacción:

Estructura corporativa y competitividad

La manera en que una empresa sostiene su capacidad productiva y comercial en deter-

- **ORGANIZACIONES PASIVAS:** son sistemas con una dinámica de movimientos rígidos que no aceptan cambios. Su modalidad



de participación en el contexto se limita a reacciones puntuales frente a las perturbaciones. Estos sistemas, dedican gran parte de su energía interna a resistir a los cambios y perpetuar estructuras sin modificaciones. Generalmente son las que más síntomas sufren en las condiciones actuales de interacción.

- **ORGANIZACIONES DINÁMICAS:** son sistemas que pueden manejar posibilidades y alternativas de desarrollo y pueden abrirse al cambio bajo determinadas condiciones. Son unidades más activas, están atentas a las tendencias y alternativas de desarrollo. Si bien mantienen una exploración de posibilidades en las condiciones del entorno, son cautelosas y generalmente se abren a nuevas experiencias solo cuando tienen determinadas garantías de seguridad y tranquilidad frente al proceso de cambio.
- **ORGANIZACIONES PROTAGONISTAS:** son los sistemas que generan los cambios en el contexto. Son las empresas u organizaciones que generan transformaciones, marcan tendencias y protagonizan ruptura. Mantienen puntos de referencia cla-

ros respecto de su historia y su presente, pero salen a correr riesgos, diseñar e implementar nuevos rumbos. Son sistemas que crean y recrean sus condiciones de vida, más allá de las características coyunturales que impone el contexto.

Mantener la capacidad de interacción con las condiciones del entorno, implica lectura, análisis y gestión de los recursos propios para diseñar oportunidades bajo las características competitivas que impone el contexto. Todo proyecto (más allá de sus fines específicos comerciales o civiles), convive y depende de la interacción con la inestabilidad del contexto para su desarrollo. En este marco algunas preguntas para revisar las características del entorno y su capacidad de reorganización de recursos para enfrentar estas condiciones de vida de la organización: ¿Podría definir en qué contexto de competencia está participando su empresa? ¿Conoce la dinámica de movimientos de los protagonistas de este sector? ¿Puede identificar las reglas que condicionan los movimientos en ese contexto? ¿Sabe por qué eligen su producto los diferentes sectores de públicos? ¿Sabe por qué no eligen a su empresa? ¿Podría identificar a quién están eligiendo en este contexto de competencia? ¿Conoce en base a qué

parámetros están eligiendo las personas las empresas del sector?

Una promesa con valor

El concepto de competitividad, generalmente, se suele asociar a rentabilidad económica. Pero, en contextos tan dinámicos como los actuales, la rentabilidad no es garantía de permanencia, es solo un parámetro coyuntural de acumulación. La competitividad de una empresa debería estar basada en la capacidad para mantener la sintonía con la dinámica del contexto. En este marco, la competitividad se puede definir como la capacidad de ser percibido y valorado en un contexto específico. Si una empresa no es percibida, no existe; y si no es valorada, es fácilmente reemplazable. Desde este punto de vista, la competitividad se refiere a la capacidad para mantener la presencia y valoración en un contexto de intereses sociales dinámicos.

La actividad de una organización siempre genera una promesa, aunque esto no sea formulado de manera explícita. Una promesa es un compromiso que se materializará a través de productos, servicios o proyectos. Una organización puede prometer la resolución de un problema, rentabilidad, crecimiento, desarrollo per-

sonal, entretenimiento, conocimiento, etcétera. En la dimensión de la promesa radican las posibilidades de percepción y valoración de una organización para distintos actores.

Ahora bien, *¿qué significa una promesa con valor?; ¿dónde está el valor de una promesa?* Aquí podríamos señalar dos aspectos. Desde la posición de la empresa, el valor se genera en una secuencia de actividades, procesos y flujos de información necesarios para proyectar, desarrollar y sostener su producto o propuesta. Desde el punto de vista del contexto, el valor se genera en la percepción de los diferentes actores participantes, en la experiencia y la confianza que se desarrolla en la interacción a lo largo del tiempo.

La competitividad de una empresa se define en la valoración que diferentes sectores sociales tienen sobre una promesa corporativa. En este concepto, el eje central de la competitividad es la valoración. Cada uno de los diferentes sectores sociales con los que interactúa una empresa le dará una significación particular al ofrecimiento y estos conceptos circularán generando nuevas percepciones, experiencias y conductas. Así se conforma la trama de significados que sustenta el valor de una promesa. Por lo tanto, la gestión del valor no significa el control de las decisiones o las conductas de los actores, sino que implica inter-



venir sobre los procesos que generan percepciones y experiencias sobre los que se basan las valoraciones sociales de la actividad de una empresa u organización.

Desde el punto de vista corporativo, podríamos destacar tres principios básicos que definen la competitividad de una empresa u organización:

- EL ALCANCE ESTRATÉGICO DE LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS que marcan la potencialidad de un proyecto y determinan las condiciones de valoración de una promesa. Este principio responde a la pregunta: ¿HACIA DÓNDE VAMOS?
- LA CAPACIDAD DE INTERACCIÓN CON EL CONTEXTO que define una modalidad de participación en el entorno y posibilita anticipar tendencias sin caer en síntomas estructurales. Este principio responde a la pregunta: ¿DÓNDE ESTAMOS PARADOS?
- LA DINÁMICA DE LOS PROCESOS INTERNOS que permite readaptarse a las condiciones del entorno combinando una arquitectura de estabilidad y creatividad. Este principio responde a la pregunta: ¿CUÁL ES NUESTRA CAPACIDAD DE RESPUESTA?

Cinco dimensiones

La competitividad de un sistema se define por su capacidad de ser percibido y valorado. Por lo tanto, la competitividad no es solamente una cuestión de empresas y de rentabilidad de productos. La competitividad tiene que ver con la capacidad de interacción para satisfacer las demandas de un contexto cada más exigente, interconectado, volátil e imprevisible. Una arquitectura competitiva dinámica debe estar sustentada en procesos que garanticen una solidez simétrica de procesos, no sólo la exclusividad de la rentabilidad. La dimensión de "resultados" es un aspecto de la estructura, importante, pero no el único. Para tener márgenes de movimientos, una empresa necesita fortalecer cinco dimensiones sobre las cuales debe organizar sus recursos internos para afrontar la dinámica externa.

- VISIÓN ESTRATÉGICA: es la capacidad de una empresa para definir el rumbo estratégico que se materializa en el diseño corporativo o del modelo de negocios que representa la capacidad de generar perspectivas innovadoras de desarrollo.
- DINÁMICA DE RELACIONES: es la capacidad de participación y define la modalidad de vinculación con distintos sectores y la gestión de los impactos sociales que marcan cómo es percibida y valorada una empresa en determinado contexto.
- DINÁMICA CULTURAL: es la capacidad del clima organizacional y el estado de las relaciones internas como marco de referencia para comprender la dinámica del contexto, gestionar percepciones e intervenciones.
- CAPACIDAD DE INNOVACIÓN: es la potencialidad de una empresa para crear lo nuevo, generar alternativas de desarrollo, renovar procesos y productos en sintonía con las demandas actuales y potenciales del contexto.
- CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN: es la eficacia para generar resultados, mantener el valor de los productos, servicios y gestionar efectivamente las intervenciones frente a diferentes condicionantes del entorno.

La competitividad es el resultado de posiciones y movimientos necesarios para mantener el protagonismo de una empresa u organización en la dinámica del entorno actual. No tiene que ver con la fuerza, el tamaño o el poder material, sino con su capacidad de interacción para ser percibidos y valorados en un contexto de actores volátiles y reglas de juego variables.

En este marco, la estrategia corporativa es un "*juego de posiciones*" frente a la dinámica de otros jugadores que redefinen permanentemente las condiciones de permanencia y desarrollo de nuestras actividades. ➡