

El contexto inestable

Las posibilidades más allá de los pronósticos

La mayoría de las predicciones anticipan un año favorable en términos económicos sin mayores sobresaltos. ¿Por qué pensar este paisaje en términos de inestabilidad? El contexto de negocios se ha transformado en una serie de movimientos inéditos (económicos, políticos, sociales, tecnológicos y financieros) que redefine las condiciones habituales de competencia.

Por Marcelo Manucci

En este marco, una empresa ya no compete simétricamente con otra empresa bajo reglas de juego conocidas, sino que compete con "fenómenos" generados por un entramado de actores y variables mucho más complejo que un conjunto de empresas competidoras.

Mantener las condiciones de competitividad es uno de los desafíos más importantes de los empresarios y líderes que deben sostener la vigencia de un proyecto corporativo frente a los condicionamientos del contexto actual. ¿Qué significa pensar el contexto en términos de inestabilidad? El nivel de interdependencia de una diversidad y heterogeneidad de actores (empresas, instituciones, Gobiernos, consumidores, industrias, etc.), que conviven conectados en tiempo real (más allá del tiempo y las geografías) ha llevado a los sectores económicos a un movimiento permanente que multiplica exponencialmente la aparición de situaciones nuevas que condicionan la vida de los proyectos.

Bajo esta dinámica es difícil sostener la esta-



Latinstock

{ La competitividad se juega en mantener capacidad de respuesta frente a la dinámica del contexto, entendida como la capacidad de mantener las condiciones de desarrollo, de sus proyectos. }

bilidad del sistema en el mediano plazo; es imposible garantizarlo en el tiempo. La contrapartida de un sistema estable es la resistencia a los cambios y las transformaciones. Estas resistencias a las contingencias y los factores nuevos de competencia generan una diversidad de síntomas en los sistemas económicos. Todos estos síntomas son los que

están en los titulares de los periódicos. Los acontecimientos actuales (económicos, políticos, culturales, ambientales) muestran puntos visibles de un entramado mucho más complejo de factores críticos. Son sucesos emergentes de la dinámica de un sector económico y muestran la capacidad de sus protagonistas para moverse frente a las situa-

ciones nuevas. Dicho de otra manera, las situaciones visibles que compartimos cotidianamente son apenas una consecuencia de una compleja interdependencia de actores, procesos, variables y condicionantes. Por lo tanto es una pequeña parte de la realidad; es solo un factor circunstancial de la dinámica de la historia; no refleja la historia sino que re-

presenta una escena coyuntural de lo que se está jugando en un momento histórico.

En este entramado, las condiciones de competencia cambian porque las perturbaciones del mercado aparecen por muchos frentes, no solamente por lo que hace "la otra marca que ocupa espacios de mercado". Una empresa compite contra "fenómenos" que involucran otras empresas, pero también involucran otros actores y una diversidad de procesos (culturales, sociales, ambientales) más allá de los factores estrictos de mercado. Frente a este nuevo marco de competencia, no se trata de ser paranoide, sino de no ser ingenuo restringiendo los movimientos estratégicos a los puntos visibles de la historia (o a los titulares de los periódicos), porque estos son solo la parte visible de un entramado dinámico que desafía las condiciones de vida de cualquier proyecto o empresa.

Reorganizar recursos

La estrategia de ser eficientes apagando incendios es simplemente una forma de negar las condiciones de competencia y no asumir

tráfico entre organizaciones del mismo tamaño con reglas de juego parejas. Por el contrario, pequeños grupos o proyectos pueden desafiar profundamente las condiciones de vida de productos establecidos y empresas consolidadas.

Algunos puntos de reflexión que permiten definir hasta dónde llega la dimensión de previsibilidad del contexto. ¿De qué manera participa la empresa en el sector (con un modelo innovador, con poco valor agregado, con presencia global, con desarrollo local, etc.)? ¿Cuáles son los actores que condicionan al sector (tanto facilitadores como competidores: empresas, organizaciones, Gobierno, líderes sociales, etc.)? ¿Cuáles son los procesos que condicionan la actividad? (económicos, políticos, técnicos, culturales, etc.). Estos son algunos parámetros que permiten definir los límites de lo conocido. Pero, a medida que nuestras actividades se alejan de una dimensión de estabilidad, aumenta la imprevisibilidad y la incertidumbre de los resultados. Por ejemplo: un modelo de negocio innovador, un nuevo producto, un proyecto de cambio de hábitos

con los corporativos, en sustentabilidad integral de un proyecto más allá de la rentabilidad, en la búsqueda de la innovación y la creación. Estas nuevas generaciones están comprendiendo y asimilando el agotamiento de algunos modelos y estilos de gestión que resultan disfuncionales para las empresas en este momento histórico.

Lo que ha sucedido en las últimas décadas es que el rol del líder institucional se ha diversificado transformando a los directivos en bomberos, siendo que la función esencial de quien dirige los destinos de una organización es ser artífice de posibilidades. Las posibilidades parten de la capacidad de lectura, de análisis, de perspectiva y de creación de quienes miran la trama de acontecimientos para trazar rumbos corporativos en el tiempo. El contexto es un diseño corporativo, donde se acomodan los personajes y los procesos de acuerdo con lo que el grupo directivo interpreta de la realidad. ¿Hasta dónde llega la mirada de nuestros líderes? ¿Qué capacidad tienen para mirar más allá de los indicadores visibles? ¿Qué capacidad tienen para

{ Un modelo de negocio innovador, un nuevo producto, un proyecto de cambio de hábitos culturales son procesos lejos de lo conocido e insumen mucha energía en la gestión de la imprevisibilidad. }

nuevas características de competitividad. Por lo tanto, la consecuencia inmediata es que se agravan los problemas. Frente a un momento histórico de cambio, la posición competitiva de una empresa implica ser capaces de reorganizar recursos y reposicionarse estratégicamente ante los movimientos del sistema donde participa. La competitividad de una organización se juega en mantener la capacidad de respuesta frente a la dinámica del contexto, entendida como la capacidad de mantener las condiciones de desarrollo, de sus proyectos, en la dinámica del contexto. Pero esto no tiene que ver con el control de los acontecimientos, porque eso es imposible garantizarlo en el tiempo.

Para redefinir una posición estratégica y sostener las jugadas estratégicas en el sector económico, primero hay que comprender que competimos con "espacios de competencia" no contra unidades (empresas, organizaciones, Gobiernos). Competimos con paisajes de interdependencia que no es un juego simé-

culturales son procesos que se alejan de lo conocido y por lo tanto insumen mucha energía en la gestión de la imprevisibilidad

El diseño de posibilidades

Más allá de los factores visibles (los indicadores) que marcan pronósticos de estabilidad positiva para muchos sectores económicos, la dinámica más profunda del contexto marca un mediano plazo de transición caracterizado por la multiplicación de las novedades. Estas situaciones nuevas surgirán de reacomodamientos productivos, financieros y reposicionamientos políticos (pre y post elecciones en el país y la región).

Al mismo tiempo, es un período marcado por la aparición de nuevos liderazgos tanto en lo político como en lo empresarial, fundamentalmente de generaciones diferentes, que no necesariamente tienen que ver con la edad, sino con valores prioritarios en el rol laboral. Estos nuevos líderes trabajan más centrados en la integración de los intereses personales

comprender la dinámica más profunda del sistema donde participan? ¿Hasta dónde llegan sus perspectivas de desarrollo?

Los nuevos territorios a conquistar parten del diseño del contexto. Las posibilidades de desarrollo para una organización no están en hacer más eficiente lo conocido, o quedarse para sostenerlo por la fuerza (aun con el costo de síntomas conocidos). Por el contrario, los movimientos del sistema económico abren el contexto a un nuevo paisaje de posibilidades. La inestabilidad del sistema genera la apertura de nuevos nichos de mercados, nuevos productos, nuevos hábitos, nuevos materiales, procesos productivos, nuevas expectativas sociales, etc.

Las oportunidades están en los márgenes de la historia. Esta hipótesis plantea que las posibilidades de desarrollo para una empresa se encuentran en la exploración y la materialización de estos estados posibles a los que se abre el futuro cuando un sistema se mueve de la estabilidad forzada a la dinámica más

ESTRATEGIA | Alta gerencia

natural de cambios y transformaciones. Esta hipótesis plantea que los indicadores visibles y los pronósticos son fotografías aproximadas de los próximos meses inmediatos pero no definen la dinámica del contexto en el tiempo. En este sentido, para encontrar oportunidades más allá de lo visible; hay que cambiar algunos aspectos de la mirada de la realidad (los parámetros, las herramientas, las perspectivas de tiempo, el clima emocional de las decisiones). De lo contrario, no vamos a ver nada nuevo en el paisaje y quedaremos intentando controlar las variables conocidas de siempre.

Las posibilidades se diseñan, las oportunidades se encuentran. Este es un juego de lectura y diseño de la realidad; de observación y participación en los procesos. Para ello es necesario tener en cuenta: ¿Cuáles son los procesos actuales, los movimientos sectoriales que pueden transformar su espacio de competencia? ¿Cómo se están gestando estos movimientos? ¿Cuáles podrían ser los posibles impactos en la actividad?; ¿De qué manera la empresa puede redefinir posiciones y reorganizar recursos para absorber estos posibles cambios? Estos son algunos puntos de re-



Marcelo Manucci. Capacidad de respuesta.

res (ver más allá de los pronósticos) para generar, participar y protagonizar transformaciones en el sistema económico-social en el que actúa.

El factor clave de este entrenamiento consis-

te en pasar de la "administración de lo conocido" a "la gestión de las posibilidades". ¿Cómo transformar a las unidades de negocios en unidades de exploración, de expansión y materialización de oportunidades? Gran parte de las respuestas tienen que ver con el talento humano de las personas que integran las empresas; no solo en su formación profesional, sino fundamentalmente en su capacidad para decidir, trabajar y desarrollar sus funciones en contextos inestables que transforman las condiciones de vida de los proyectos. Esto implica un conjunto de habilidades (competencias técnicas+cualidades personales) para animarse, diseñar, construir y protagonizar proyectos en nuevos territorios. Más allá de los pronósticos, la Argentina, tiene desafíos importantes por delante, tanto desde el punto de vista de su economía interna, como de su proyección hacia otras regiones económicas. Los desafíos se pueden categorizar en tres ejes: diversificación en la producción, para generar productos y servi-

cios con valor agregado; diversificación en los sectores de mercado, para generar nuevos espacios de participación para los productos actuales, frente al desgaste o inestabilidad de los sistemas habituales de competencia; y diversificación en los procesos operativos, para renovar la arquitectura competitiva de las organizaciones integrando estructuras que permitan sustentabilidad y continuidad, pero al mismo tiempo procesos dinámicos que permitan flexibilidad e innovación.

En este sentido, entramos en una nueva década, donde la heterogeneidad y diversidad de los actores involucrados en los procesos económicos, políticos y sociales, el nivel de interdependencia, y el desarrollo exponencial de los condicionantes productivos multiplican las situaciones inesperadas. La materialización de nuevos rumbos y alternativas de desarrollo, que hoy aparece difuso y confuso en el panorama político y económico actual, dependerá en gran parte de un nuevo liderazgo. Pero los desafíos para los líderes de este momento son entrar en territorios desconocidos, leer movimientos del contexto, diseñar alternativas y participar competitivamente en sistemas que no tienen la previsibilidad de décadas anteriores. **M**

{Las condiciones de competencia cambian porque las perturbaciones del mercado aparecen por muchos frentes, no solamente por lo que hace "la otra marca que ocupa espacios de mercado".}

flexión que reorientan la mirada desde los ámbitos conocidos a la exploración de nuevos paisajes de desarrollo.

Entrenarse para seguir aprendiendo

Somos parte del paisaje que describimos porque al mismo tiempo que lo describimos lo construimos. Este ciclo histórico impone un gran desafío para todos los directivos; es un momento donde cambia el proceso de cambio, donde la estabilidad aparece como un fenómeno transitorio en una trama de fluctuaciones y cambios continuos e imprevisibles. En este marco hay dos factores importantes de entrenamiento: primero, *ampliar la capacidad de lectura* que implica aprender a trabajar sobre realidades alternativas (tomando en cuenta las rupturas del contexto) para generar posibilidades más allá de las tendencias homogéneas o ciclos hegemónicos. Segundo, *prepararse para puntos de bifurcación* que implica trabajar sobre las diferentes dimensiones de previsibilidad de los secto-

res (ver más allá de los pronósticos) para generar, participar y protagonizar transformaciones en el sistema económico-social en el que actúa.

El factor clave de este entrenamiento consis-