

TIEMPO DE

En sólo cuatro meses ha cambiado completamente la situación de la empresa: nuestro principal mercado, el de los bancos, se ha modificado en número y tipo de instituciones; la devaluación nos llama a revisar toda nuestra estructura de costos; y los requisitos de ahorro de energía nos obligan a flexibilizar la programación de las líneas de producción. Debemos movernos rápidamente, para lograr nuevos clientes y adaptar la operación.

Emprendedor del sector gráfico

Nunzia Auletta

Las empresas enfrentan una era de turbulencia acelerada, entre otras cosas, por cambios tecnológicos, innovaciones disruptivas, la hipercompetencia y el poderío creciente del cliente. Para sobrevivir en este entorno es necesario no sólo desarrollar agilidad e innovación centrada en el cliente, sino también disponer de herramientas que permitan generar estrategias competitivas sostenibles, como ofrece «caótica», un nuevo sistema de gerencia.

LA CRISIS ECONÓMICA global ha impulsado a académicos y gurúes de los negocios a tratar el tema de la turbulencia, en la búsqueda de definiciones y recetas para enfrentarla. El diccionario de negocios *on line* bnet.com define la turbulencia como cambios repentinos en los ambientes interno y externo de una organización que afectan su desempeño. Donald Sull, profesor de la Escuela de Negocios de Londres, la define como una medida de la frecuencia de cambios impredecibles que afectan la capacidad de una empresa para crear y sostener valor. La manera de enfrentarla consiste en combinar capacidades de agilidad y absorción: movimiento rápido de recursos y resistencia a los embates externos.

La turbulencia en Venezuela significa enfrentar cambios casi diarios, que ponen en jaque a la mayoría de los modelos tradicionales de planificación estratégica y mercadeo. Lo impredecible del entorno se condimenta con modificaciones profundas y súbitas del marco legal vigente, la transformación acelerada de las dinámicas competitivas, problemas de disponibilidad de servicios básicos y ondas sísmicas que mueven la base del sistema económico, tales como devaluaciones repentinas y gran inflación.

Gestión en turbulencia es una maestría que los gerentes y emprendedores venezolanos obtienen en el campo, día a día. Sin embargo, esta labor puede ser facilitada si se dispone de instrumentos de gerencia y planificación que sustituyan a aquellos diseñados para entornos convencionales. Un ejemplo de este nuevo tipo de instrumentos es el sistema presentado por Philip Kotler y John Caslione en su libro *Caótica: el negocio de la gerencia y el mercadeo en la era de la turbulencia*. Ofrece un marco de posibles comportamientos estratégicos, que requieren como base una organización con capacidad de análisis y acción. La caótica se presenta como una nueva disciplina que invita a explorar los factores que aceleran la turbulencia, identificar las respuestas erradas, establecer un sistema de alarma temprana, construir escenarios y estrategias clave y asumir un sistema de ejecución flexible, que tome en cuenta las capacidades de innovación de la empresa, independientemente de su tamaño, sector o entorno competitivo.

caótica

Generadores de turbulencia

Hoy se puede tener acceso a recursos de cómputo remoto. Eso nos permite estar en el negocio de servicio de *software* y plataformas, basado en *cloud computing*, sin tener que invertir cantidades imposibles en *hardware* y *software*: una oportunidad para nosotros pero también para nuestros clientes.
Emprendedor del sector tecnológico

Más allá de los elementos coyunturales que enfrenta cada empresa en su mercado, existe un consenso general acerca de algunos factores que aceleran la turbulencia en el ámbito global: avances tecnológicos, innovaciones disruptivas, la hipercompetencia y el poderío creciente de los clientes.

Las nuevas tecnologías de información se han convertido en herramientas de nivelación competitiva. Las grandes capacidades de procesamiento no descansan hoy en costosos equipos de las grandes compañías, sino en espacios virtuales abiertos y compartidos (*cloud computing*), a los que aun la empresa más incipiente puede recurrir a costos moderados, con un modelo de *outsourcing*.

Los modelos de negocios electrónicos permiten transacciones en tiempo real en un mercado ampliado más allá de las fronteras nacionales y culturales. Un ejemplo de ello es MercadoLibre.com, que se presenta como «el mercado *on line* más grande de Latinoamérica, donde millones de personas se encuentran para comprar y vender sus artículos cada día», y reporta en 2009 un 27 por ciento de crecimiento en ingresos y 43 por ciento de incremento del número de transacciones realizadas. En esta plataforma prosperan cientos de miles de emprendedores pequeños y medianos que logran así acceso a nuevos mercados, pero que al mismo tiempo deben aprender a competir en tiempo real y con abundante información en manos del cliente.

Las innovaciones disruptivas, término introducido por Christensen y Raymor en 2003, son aquellas que modifican radicalmente el juego competitivo; su base no es únicamente tecnológica, sino el resultado de una combinación de procesos, recursos y productos en la creación de nuevos modelos de negocios. La búsqueda de innovación, definida como la conversión de una nueva idea en ingresos y beneficios (Lafley y Charan, 2008), se ha erigido como el foco estratégico de las empresas más exitosas. Muchas de ellas, incluso gigantes como Procter & Gamble, se están moviendo de laboratorios y grupos de desarrollo cerrados a modelos de innovación abierta en los que pueden participar generadores de ideas sin fronteras corporativas o sectoriales, con una óptica de cooperación organizada. Con frecuencia estas innovaciones se concretan en ofertas dirigidas a nuevos segmentos del mercado, como es el caso de los mercados populares o mercados de las mayorías, que en Venezuela y otros países de la región han sido

«descubiertos» por empresas de telecomunicaciones, salud y construcción, entre otras. Para esos segmentos se han desarrollado modelos de valor cooperativos, que incluyen procesos de creación y entrega a los miembros de las comunidades de los barrios (Auletta y Puente, 2009).

La hipercompetencia, concepto introducido a mediados de los noventa por el profesor Richard D'Aveni, de la Escuela de Negocios Tuck, es una situación en la que los estándares y las reglas de mercado se encuentran en un flujo continuo, impulsados, entre otros factores, por la difusión de mejores prácticas y la expansión de la productividad. A estas fuerzas se suman la integración de economías de bajos costos lideradas por el coloso chino y la difusión de tecnología a través de estructuras de redes de comunicación (Huyett y Viguerie, 2005). Como consecuencia, las ventajas competitivas dejan de ser sostenibles y las ofertas de las empresas pierden diferenciación, en un proceso generalizado de «comoditización». En estas circunstancias, la planificación estratégica se ve limitada al planteamiento de una ruta general, formada por la suma de pequeños pasos de corto plazo, capaces de adaptarse a condiciones de incertidumbre.

El poderío del cliente es tal vez el resultado más revolucionario de las nuevas tecnologías de comunicación. Las redes sociales han cambiado el baricentro de la información comercial, cada vez menos dominada por las empresas oferentes y más en manos de mecanismos de «viralidad» (Auletta y Vallenilla, 2008). Las comunidades virtuales, blogs y microblogging, con el fenómeno Twitter a la cabeza, permiten al ciudadano de a pie manejar información vital sobre sus productos, servicios y marcas preferidas, lo que exterioriza el proceso de construcción de capital de marca, pero a la vez abarata los costos de comunicación para las empresas que sepan sacarle provecho a la red, mediante líderes de opinión y grupos de fanáticos.

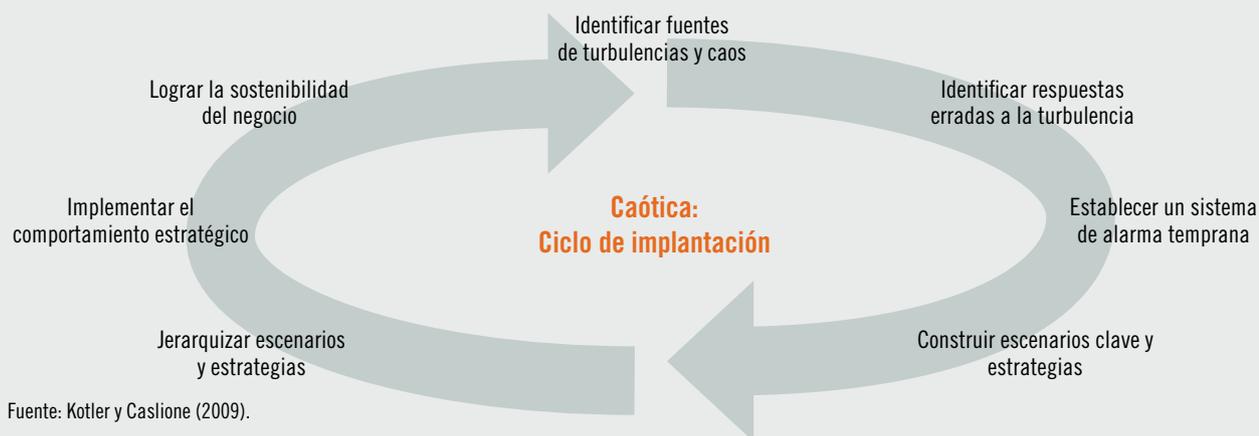
Respuestas erradas: inercia activa o recorte

Este año nos tuvimos que apretar el cinturón. Fue muy doloroso. Despedimos a más de treinta personas y pedimos a los que quedaron que aceptaran el sacrificio.

Presidente de una empresa de comercio al detal

Para tener éxito en entornos predecibles, los gerentes deben generar sus mapas del negocio y comprometerse con ellos, reforzando procesos, recursos, relaciones externas y cultura organizacional. Pero, con el paso del tiempo y el éxito, estos compromisos se convierten en una red en la que los gerentes quedan atrapados cuando se registran cambios drásticos en el mercado. La típica respuesta a la turbulencia consiste en acelerar las actividades que funcionaron en el pasado, en lo que Sull (2009b) define como «inercia activa» y considera causa de devastación en muchas industrias. La zona de con-

El sistema de la caótica



fort, representada por el mapa conocido que brinda la tranquilidad de predecir los resultados de las acciones, queda anulada por obsolescencia.

Ante la ineficacia de la inercia, muchas empresas reaccionan recortando recursos esenciales para la innovación, despidiendo talentos, frenando nuevos desarrollos, evitando riesgos, disminuyendo gastos de mercadeo y reforzando la jerarquía en lugar de la colaboración, en un patrón de emergencia que termina premiando el conservadurismo por encima de la agilidad. En cambio, en una época de transformaciones caóticas, los gerentes reconocen la necesidad de improvisar, asumir riesgos, adaptarse y abandonar la rigidez para mantener un mapa mental fluido.

Alarmas tempranas y escenarios insólitos

Nuestro canal de distribución es particularmente vulnerable, por ser casi totalmente refrigerado. Estamos acelerando el lanzamiento de nuevos productos que podamos colocar en el anaquele, para sustituir las pérdidas de ventas que tememos sufrir por los cortes eléctricos. Si queremos seguir aquí, tenemos que hacer cosas diferentes.

Gerente de mercadeo de empresa de alimentos

En incertidumbre, las circunstancias exigen incorporar nueva información y reusar los conocimientos existentes como piezas de un rompecabezas. Más allá de los tradicionales indicadores de desempeño (ventas, participación de mercado, rentabilidad), la empresa debe ampliar su visión periférica para registrar tempranamente los cambios e identificar y vigilar los riesgos asociados. Para ello resulta útil preguntarse cuáles han sido los puntos ciegos o descuidos de información estratégica de mercados y competidores, qué analogías pueden encontrarse en otras industrias, quiénes pueden ser nuevos entrantes y qué sorpresas pudieran afectar de manera desastrosa a la empresa.

La apertura del radar permite incorporar, al diseño de escenarios insólitos, variables, con sus posibles valores, que en circunstancias normales no serían tomadas en cuenta. Es indispensable tipificar las anomalías del entorno, las vulnerabilidades de la empresa y las posibles oportunidades, para luego evaluar cada escenario en función de su verosimilitud y probabilidad de ocurrencia.

Por años el sector bancario en Venezuela ha centrado su foco competitivo en los segmentos ABC de la población. La inclusión de segmentos no bancarizados —por Banca Comunitaria Banesco, Banguente o Mercantil Aliado— se está logrando mediante productos que emulan mecanismos informales de intermediación, conocidos en el barrio como bolsas de dinero y sanes: conceptos

híbridos de ahorro programado y microcréditos que pueden dar oxígeno a actividades de microempresarios que en el pasado se perdían en el mapa de la economía informal. Establecer canales de investigación para seguir las necesidades de los mercados de las mayorías y comprender el impacto de los cambios sociales que conducen a una mayor inclusión en la actividad productiva, son dos requisitos para pensar en nuevos escenarios de negocios.

Ejecución: el círculo de la agilidad

En este momento me preocupa el plan estratégico. Todos hablamos de él, pero nadie termina de entender de qué se trata. Parece que el destino de toda la empresa va a depender de que pocas personas sepan lo que están haciendo.

Gerente de mercadeo de una empresa de servicios

La fase de ejecución debe ser precedida por el desarrollo de un menú de opciones de comportamiento estratégico, hasta el detalle de planes de acción en respuesta a cada escenario. Estos planes de composición modular y flexible pueden encontrar apoyo en recursos tales como marcas valiosas, alianzas estratégicas, relaciones con clientes o competencias distintivas. Sin embargo, para pasar a la práctica resulta vital la incorporación de todas las personas clave en un proceso compartido de elaboración del mapa de la situación, escogencia de prioridades, asignación de acciones y revisión de avances, como queda delineado en el modelo de círculo de agilidad propuesto por Sull (2009a).

La visión y la responsabilidad compartida pueden potenciar los tres niveles de agilidad concebidos por Sull: operacional, de portafolio y estratégica. La agilidad operacional implica disponibilidad de información en tiempo real y claridad de objetivos y metas de desempeño, tanto individuales como de equipo. La agilidad de portafolio permite la reasignación de recursos clave con énfasis en aquellos productos y servicios que puedan ayudar a «surfear» los malos tiempos. Por último, la agilidad estratégica implica velocidad para aprovechar un flujo constante de pequeñas oportunidades, sin olvidar el rumbo de la planificación de mediano plazo.

Innovación: el salto de fe sostenible

Hemos lanzado varios productos, siguiendo las indicaciones de la casa matriz en Francia, pero no hemos tenido ningún éxito con la innovación. Nos gustaría entrar en un proceso en el que preguntemos a los clientes qué es lo que realmente necesitan, pero no es fácil cambiar los procedimientos y lograr la aprobación de la alta gerencia.

Director de mercadeo de una empresa de servicios

Círculo de agilidad

Revisar
Comparar supuestos
iniciales con la experiencia
explorando brechas
y haciendo correcciones
sobre la marcha

Actuar
Asegurar que las personas
asuman compromisos
y los cumplan



Modelar
Desarrollar
un mapa compartido
de la situación
de turbulencia

Escoger
Lograr acuerdos sobre
prioridades claras que guíen
acciones y la asignación
de recursos

Fuente: Sull (2009a).

El sistema de instrumentación de la caótica cierra el círculo en la sostenibilidad del negocio. Esta preocupación es recogida por Prahalad y Krishnan (2008) en su libro *La nueva era de la innovación*, en el que desarrollan el tema de la «co-creación» de valor. El primer paso hacia la sostenibilidad consiste en abandonar el énfasis en el producto o la solución, y reconocer la importancia de la experiencia de cada cliente, incluso en el ámbito individual, como foco central de la evaluación y la creación de valor. El segundo paso implica ampliar el acceso a recursos y competencias mediante la generación de redes en las que estén disponibles talento, componentes, productos y servicios de apoyo. Para que las redes permitan generar valor para cada cliente, los recursos del ecosistema deben ser reconfigurados continuamente, en modelos de negocios innovadores que a veces obligan a pasar el trago amargo de olvidar viejos procesos y sistemas para dar vida a los nuevos.

La turbulencia puede ser vista como una excelente oportunidad para modificar paradigmas gerenciales en las grandes empresas, de manera que se amplíen el ámbito de análisis, los grados de cooperación y los espacios de mercado. El desarrollo de agilidad desde la planificación hasta las decisiones y acciones puede rejuvenecer la generación de valor, en la búsqueda de ventajas competitivas sostenibles, fundadas en la capacidad de cambio y evolución de la organización. La turbulencia puede ser también un caldo de cultivo ideal para generar innovaciones disruptivas, siempre que la gerencia comprenda la necesidad de apoyarse en redes de cooperación, que incluyan a posibles aliados y se enfoquen en actividades de co-creación de valor centradas en las experiencias de clientes y consumidores. ■

REFERENCIAS

- Auletta, N. y R. Puente (2009): «Innovación y mercadeo: un mapa de utilidad para las mayorías». *Debates IESA*. Vol. XIV, No. 1. Enero-marzo.
- Auletta, N. y R. Vallenilla (2008): «Comunidades virtuales: el renacer del mercadeo viral». *Debates IESA*. Vol. XIII, No. 4. Octubre-diciembre.
- Christiansen C. y M. Raynor (2003): *The innovator's solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- D'Aveni, R. (2008): «Management mentors: an interview with Richard D'Aveni». <http://www.management-issues.com/2008/1/11/mentors/an-interview-with-richard-daveni.asp>. Consulta: 1 de febrero de 2010.
- Huyett, W. y P. Viguerie (2005): «Extreme competition». *McKinsey Quarterly*. Febrero.
- Kotler, P. y J. Caslione (2009): *Chaotics: the business of managing and marketing in the age of turbulence*. Nueva York: Amacom.
- Lafley, A.G. y R. Charan (2008): *The game-changer: how you can drive revenue and profit growth with innovation*. Nueva York: Crown Business.
- Prahalad, C.K. y M.S. Krishnan (2008): *The new age of innovation*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Sull, D. (2009a): «Competing through organizational agility». *McKinsey Quarterly*. Diciembre.
- Sull, D. (2009b): *The upside of turbulence*. Nueva York: Harper Business.

Nunzia Auletta
Profesora del IESA

INVERTIR A LARGO PLAZO | URBI GARAY y JAVIER LLANOS



Ediciones IESA

0212-555.42.63
edies@iesa.edu.ve

Este libro no lo transformará en un especulador, ni lo convertirá en un experto financiero; sí, en cambio, le permitirá desarrollar un marco de referencia para interactuar con asesores de inversión, corredores de bolsa y otros especialistas del mundo de las finanzas. Asimismo, le enseñará los pasos que se deben seguir para desarrollar una estrategia de inversión que sea coherente con sus objetivos de vida.