



Negocios de familia

EMPRESAS DE GENERACION EN GENERACION

Caos creativo

Ing. Santiago Antognolli

Empresa Familiar: Caos creativo

“El caos es una sutil forma del orden”

Así comienza un artículo de este mismo sitio titulado “Caos creativo”.

Y también dice:

“Una simple comprensión del caos, cambiará para siempre nuestra idea acerca de la creatividad. En realidad el caos no existe, sólo existen diferentes niveles de orden, entrelazados y plegados sobre si mismo, La perspectiva es la clave para percibir el orden.”

Discernir entre caos y orden depende del punto de vista. "Los mapas son figuras imaginarias, que nos permiten enfocarnos en aspectos de la realidad, que de otra manera perderíamos debido a los detalles. Con un buen mapa, podemos apreciar algunos hechos de la realidad que de otra manera no veríamos, y podemos explorar esa realidad en un modo que sería imposible sin un mapa.

"Si usted se encuentra dentro de algo (digo el núcleo del átomo), solo verá electrones rondando caóticamente alrededor suyo"

Ahora bien, si usted sale del núcleo, verá esos electrones moviéndose en una órbita. Si se aleja aún más, verá que los átomos ahora construyen estructuras más grandes llamadas moléculas. Y puede seguir así, subiendo en la escala hasta el infinito...

Como el familiar síndrome del "árbol que tapa el bosque"...todo es una cuestión de perspectiva. La verdadera creatividad le permite alcanzar la más amplia perspectiva que pueda, en relación al objeto de su estudio.

Esto me movió a pensar que es posible trazar los distintos mapas de una empresa de manera de poder tener diferentes perspectivas y ver a cada una de ellas como sistemas independientes, a fin de poder tomar decisiones a diferentes niveles, según la característica del problema a enfrentar.

Estando al frente de una organización, si nos concentramos exclusivamente en la rueda operativa (vender, entregar, cobrar, financiar, pagar, comprar, producir) todo lo que sucede alrededor puede parecer caótico, y si algunas de las variables externas modifican algunos de los parámetros de la rueda (vender menos, falta de cobranza, etc.) nos puede parecer que es producto de nuestra mala suerte, cuando en realidad si hubiéramos estado mirando otro “mapa” como el del sector industrial en que nos movemos (competidores, proveedores, clientes, sustitutos) podíamos prever el cambio.

Esto es lo que llamo Miopía Empresaria. No saber distinguir que “mapa” estamos analizando y concentrarnos exclusivamente en la rueda operativa, esto sucede normalmente en todas las empresas familiares que he tenido que ayudar.

Voy a tratar de explicar cada uno de los “mapas” y que tipo de decisiones juegan en cada uno.

Mapas

Rueda operativa

Es el primer mapa que debemos conocer y dominar, este depende 100% de nosotros, es el que podemos modificar para adaptarlo al medio en que se desenvuelve. Nuestras decisiones influyen directamente y podemos cambiarlo cuanto queramos.

Como ya dije la rueda operativa es: comercializar, vender, entregar, cobrar, financiar, pagar, comprar, producir y la rueda vuelve a empezar. (Puede ser más o menos compleja dependiendo del producto/servicio que ofrecemos).

En muchas de estas operaciones tenemos interacción con el exterior (clientes, proveedores, organismos del estado) sobre los cuales no tenemos influencia, por lo que debemos cambiar nuestro interior para adaptarlo al medio.

La rueda operativa, que es la empresa en sí, es la conjunción de dos sub-componentes, un componente “hard” y un componente “soft”.

La parte “hard” es la estructura real y visible: las máquinas, el personal, la tecnología, los sistemas de información, la fuerza de ventas, el producto/servicio en si.

Aquí se toman decisiones de ingeniería, control de calidad, productividad, costos, inclusión de personal, mantenimiento, finanzas, impuestos, contabilidad.

La parte “soft” es la cultura, lo que no se ve pero tiene el mismo o más valor que el otro componente: Atención al cliente, calidad, motivación, relación con proveedores, cliente interno.

Aquí se toman decisiones de liderazgo, motivación, premios, calidad total. La cultura es la forma en que se hacen las cosas, dos empresas pueden tener exactamente el mismo tipo de instalaciones y la misma cantidad de personal, pero seguramente las dos no tendrán los mismos resultados.

Es más difícil modificar la cultura y a veces debemos modificar la estructura para generar cambios culturales.

Sector industrial

Aquí conviven aquellas **ruedas operativas** que tiene algo que ver con nuestra industria.

Este mapa está compuesto por las cinco fuerzas competitivas de Porter.

Sobre estas no tenemos influencia, lo que debemos hacer es conocerlas a fondo para ver que debemos modificar de nuestra rueda operativa para no bajar nuestra rentabilidad.

Porter dice que las cinco fuerzas tienden a bajar nuestras ganancias, por lo que las decisiones deben estar orientadas a modificar la rueda operativa a fin de modificar nuestra fuerza relativa con respecto a cada una de ellas.

Competidores directos

Son aquellas ruedas operativas similares a las nuestras que venden en nuestro mismo mercado. Debemos tratar de conocer sus ventajas “hard” y “soft” para contrarrestarlas. A veces una ventaja “hard” como mejor tecnología que genera menor costo, puede ser atacada con una “soft” como mejor relación con el cliente, mayor velocidad de entrega, etc.

Las diferencias entre ruedas operativas se llaman “cadena de valor”, así se dice que si una organización tiene ventajas “hard” y “soft”, tiene una mejor cadena de valor.

Aquí se toman decisiones de benchmarking, capacitación en ventas, mejor calidad de producto, costos comparativos, promociones.

Proveedores

Son aquellas ruedas operativas que nos abastecen. De la fuerza de negociación de cada uno depende su capacidad de reducir nuestras ganancias, así un proveedor monopólico nos pondrá sus condiciones, mientras que si tenemos varios proveedores de un mismo producto podemos elegir las mejores condiciones y precio o el mejor servicio.

Aquí las decisiones son tener mas de un proveedor, alianzas estratégicas, importar, integración vertical.

Productos sustitutos

son aquellas ruedas operativas que pueden abastecer productos que cumplen la misma función que los nuestros en el mismo mercado. El ejemplo más típico es el de la margarina y la manteca. Muchas veces no sustituyen totalmente nuestro producto pero pueden reducir nuestro mercado.

Generalmente se dan como cambios tecnológicos o cambios en las modas. Aquí lo único que podemos hacer es estar atentos a los cambios y tratar de anticiparlos.

Competidores potenciales

Son aquellas ruedas operativas que si nuestro sector industrial es lo suficientemente atractivo (dependiendo de las barreras de entrada) pueden comenzar a fabricar un producto similar al nuestro, o a veces entrar al mercado un fabricante del exterior.

Clientes

Si, aunque a veces no lo vemos de esta forma, los clientes tienden a reducir nuestras ganancias. Buscan el mejor precio, si tienen más poder que nosotros nos imponen condiciones de venta, si nuestros competidores son muchos tenemos menor fuerza relativa.

Los clientes son la razón de ser de nuestra rueda operativa, por ellos existe, por lo que debe modificarse a si misma hasta encontrar la forma que se adapte perfectamente a sus necesidades.

La razón de ser de una empresa es llegar a ser líder en su mercado, podemos ser líderes en costos, en cuyo caso la empresa debe tener características “hard” y “soft” especiales, o líderes en diferenciación, es decir ofrecer productos diferentes continuamente, en cuyo caso las características son otras.

Si no estamos en condiciones de llegar a esto en un mercado general, podemos especializarnos en un sector del mercado, un “nicho”, y ser líderes por costo o diferenciación en ese sector. Una forma de cambiar fuerzas comparativas con nuestros clientes es segmentar el mercado, es decir dedicarnos a abastecer a un “nicho”.

Aquí se toman decisiones de marketing, promoción, fidelización de clientes.

Contexto Nacional

En este mapa conviven todos los **sectores industriales** de un país, sobre este mapa no tenemos ninguna influencia, pero si este influye en gran medida en la rentabilidad de nuestra rueda operativa.

El contexto cambia continuamente y puede definirnos un nuevo nicho, o presentar oportunidades futuras, o amenazas que debemos eliminar cambiando nuestra rueda operativa a tiempo.

Igual que con los otros mapas, debemos estar continuamente chequeando en que medida cambian y como esos cambios pueden afectarnos. Podemos dividirlo en cuatro sub-contextos

Sub-contexto económico: son las variables económicas del país donde se desenvuelve nuestra rueda operativa PBI, crecimiento, inflación, índice de pobreza, distribución de renta, posibilidades de financiamiento.

Sub-contexto político legal: las condiciones políticas del país, si hay elecciones a corto plazo, si cuida el medio ambiente, el sistema educativo, leyes laborales.

Sub-contexto social cultural: nivel de educación de la población, variables demográficas, modas.

Sub-contexto tecnológico: aparición de nuevas tecnologías, posibilidad de productos sustitutos, apoyo de universidades, programas de ayuda a nuevos emprendimientos.

Contexto internacional

Este mapa está compuesto por todos los **contextos nacionales**.

El desarrollo de las comunicaciones que generó la, a veces buscada y otras atacada, pero inevitable Globalización, hace que acontecimientos en países remotos afecten la rentabilidad de nuestra rueda operativa. Así una guerra en Irán hace subir el precio del petróleo y esto afecta el costo de la energía en el *contexto nacional*, lo que hace que aumente el costo de producción de un proveedor en nuestro *sector industrial* y esto baja la rentabilidad de nuestra *rueda operativa* porque no podemos trasladar al precio ese aumento porque nuestro *contexto nacional* está en una etapa recesiva. O aparecen oportunidades de exportación porque China abre sus mercados y aumenta la demanda mundial de determinados productos.

Conclusiones

Así el empresario ESTRATEGICO debe tener en cuenta cada uno de estos mapas, y sobre todo entender que sobre la mayoría de las variables, todas impredecibles, no tiene influencia. Lo único que puede hacer es modificar su rueda operativa a fin de ir adaptándola al medio cambiante.

Como hicieron las especies animales que pudieron sobrevivir.

El error más común es tratar de solucionar los problemas mirando sólo la rueda operativa (miopía empresarial) sin tener en cuenta la influencia de cada uno de los mapas.

El conocido sistema de análisis de situación de la empresa FODA debería ser confeccionado para cada uno de estos mapas.

En su libro “*Re-estructurando empresas*” Roberto Serra y Eduardo Kastika comentan:

La premisa más importante es: Tratar de percibir cómo todos los contextos, sub-contextos y variables interactúan entre sí.

Es muy frecuente que nos pregunten cómo debe hacer el empresario para dedicarse a “lo estratégico” y no perder de vista “lo operativo”.

Está bien – nos dice – yo me dedico a analizar todas estas cosas que figuran acá. Pero ¿Cómo hago para que la rueda operativa siga funcionando? Porque si por dedicarme a analizar los sub-contextos internacionales – nos replica socarronamente – dejo de arreglar las máquinas, por más que conozca mucho el contexto me voy a fundir.

El paso de una actitud operativa a una actitud estratégica no es un proceso absolutamente lineal y “paso a paso”.

Es un salto cualitativo, como cuando uno aprende a andar en bicicleta, que practica y practica y, de repente un día, comienza a mantener el equilibrio.

Lo mismo ocurre con la actitud del empresario operativo que casi “de repente” se da cuenta de que el contexto influye, que las variables se conectan, que su empresa es parte de un todo, que es parte del contexto; y luego de este cambio de percepción (que debe sentirse y no racionalizarse) comienza a perfeccionar su estilo de dirección.

Espero no haber sido caótico para explicar los distintos mapas, y si fue así recuerden que: **“El caos es una sutil forma del orden”**.