

Brumario

21

Sociales • Humanidades • Negocios

Sociedad y gobernabilidad

Hacia una democracia consensual

Cuatro crisis estructurales y transversales más importantes de la democracia argentina (ética, política, organizativa e institucional) y el conjunto de consensos necesarios y posibles para contribuir a su superación

Responsabilidad Social Empresarial

Los temas de responsabilidad social universitaria de mayor relevancia e impacto para la comunidad de Universidad Siglo 21.

Innovación, tecnología y libertad

Hay un claro impacto de la libertad en la innovación. Pero, ¿qué sucede con la relación inversa?. Análisis del tema.

Relaciones Internacionales

Reflexiones en primera persona sobre el perfil profesional del internacionalista y su inserción laboral.

Hacia una propuesta de reforma laboral en Argentina

Análisis y discusión de estrategias para una reforma en la ley laboral vigente.

Estado y Empresa
Daño Punitivo y Sustentabilidad

Management
Gestión de Pymes en contextos BANI

Financiamiento Internacional
Argentina en el Banco Asiático de Inversión en Infraestructura

AUTORIDADES ACADÉMICAS

Consejo Académico

Administración y Negocios

Mgter. Leticia Masfarré

Mgter. Pilar Maure

Mgter. Gerardo Garcia Oro

Economía y Finanzas

Lic. Gastón Utrera

Dr. Efraín Molina

Mgter. Argos Rodriguez Machado

Política y Relaciones Internacionales

Dr. Federico Trebuq

Dr. Jaime Rodriguez Alba

Tecnología e Innovación

Mgter. Andrés Pallaro

Lic. Emmanuel Peña Alvarez

Dra. María Paula Gonzalez

Consejo Editorial

José María Correa

Soledad Vivas

Esteban Sponton

Editora General

Mgter. Carina Marques Bertinatti

Editorial Universidad Siglo 21



Índice

Artículos Académicos

Editorial.....	4
Carina Marques Bertinatti	
Hacia una democracia consensual	7
Dr. José Emilio Graglia	
Innovación, tecnología y libertad.....	27
Dr. Martín Krause	
Hacia una propuesta de reforma laboral viable en Argentina	41
Lic. Gastón Utrera	
Reflexiones en primera persona sobre el perfil profesional del internacionalista y su inserción laboral	54
Dr. Federico Trebucq	
Argentina en el Banco Asiático de Inversión en Infraestructura: Logros y desafíos.....	65
Lic. María Clara Labat	
Gestión de Pymes en contextos BANI.....	78
Dr. Juan Carlos Valda	
Los temas de responsabilidad social universitaria de mayor relevancia e impacto para la comunidad de Universidad Siglo 21	86
Mgter. Marina Fausti	
La contribución del daño punitivo a la conformación de las conductas sustentables en las organizaciones.....	111
Mgter. Adrián Rébora	

Gestión de Pymes en contextos BANI

Por Juan Carlos Valda¹

RESUMEN

Estamos viviendo una época absolutamente inusual por la incertidumbre y la profundidad de los constantes cambios en el contexto. Las empresas deben desarrollar capacidades y habilidades que hasta hace poco tiempo eran impensadas. Los aspectos llamados “soft” han pasado a adquirir un valor estratégico y decisivo en la continuidad de las empresas y las pequeñas y medianas no están fuera de esta realidad. El presente artículo pretende analizar estas cuestiones, definiendo el entorno BANI y su impacto en las empresas e invitando a la reflexión sobre las fuentes de rentabilidad actual y los ejes principales sobre los cuales debieran trabajar las mismas para enfrentar este escenario tan desafiante.

PALABRAS CLAVE

BANI; Pymes; Conducción; Gestión; Continuidad

1. Introducción

Juan M. Serrano (2018), en su libro “Navegar entre Icebergs: Aprendizajes del Titanic aplicados al liderazgo”, hace un análisis, desde su óptica, de porqué pudo haber ocurrido el famoso accidente que tantas vidas humanas costó. El autor expresa:

Esta maniobra (to port rount it²), refiriéndose al movimiento realizado por el barco que culminó con el choque, probablemente la habían efectuado una infinidad de veces

en sus vidas profesionales y siempre había salido bien. ¿Por qué no está dando resultado?, pensaron esa noche desde el puente de mando. ¿Por qué? Pues porque están aplicando una práctica con éxito del pasado a una situación del futuro: porque tienes 52.000 toneladas debajo de los pies y porque vas a 22,5 nudos. ¡Por eso!. (p.80)

Ojo, y no olvidemos que estaban haciendo lo que cualquier buen marino de la época hubiese hecho: estaban siguiendo el protocolo y actuando según los cánones. Lo

¹ Universidad de Belgrano. jcvalda@grandespymes.com.ar

² Esta era una maniobra estándar llamada 'portar'. En ¹⁹¹², las órdenes del timón todavía se basaban en los antiguos movimientos del timón de los barcos de vela, por lo que poner el timón a estribor (derecha) implicaba que el barco girara hacia babor (izquierda).

único es que, a veces, hay que hacer las cosas de forma diferente, especialmente si el entorno ha cambiado, porque las viejas recetas, tan eficaces en su momento, no tienen por qué serlo en nuevos entornos. Es más, pueden ser mortales, pueden ser precisamente la causa del desastre. (p.80)

La tripulación del Titanic era una selección de los mejores, era toda una colección de personas técnicamente brillantes, con una prestigiosa carrera profesional a sus espaldas. (p.80)

Creo que hay que estar muy orgulloso del pasado, sobre todo si ha sido un pasado de éxitos logrados con esfuerzo y merecido. Pero hay que tener cuidado que ese éxito y esa experiencia no se conviertan en un arma de doble filo. (p.80)

Las hemerotecas están llenas de casos de empresas en las que ha ocurrido exactamente eso. Empresas con gran éxito, tripuladas por gente con gran experiencia. Empresas que parecían “inhundibles”. (p.80)

Considero que es una excelente analogía de los riesgos que supone hoy en día dirigir una empresa basándonos en los éxitos y logros del pasado. Los marinos del Titanic eran excelentes, los mejores, pero nunca habían tenido experiencia en la conducción de una nave de la envergadura de este barco ni tampoco con su equipamiento tecnológico y su capacidad de desplazamiento. Sin embargo, aplicaron su experiencia como si esas nuevas variables (peso y velocidad) no fueran relevantes a la hora de decidir, y el resultado lo conocemos todos.

2. ¿Por qué hablamos de entornos BANI?

Vivimos en un contexto en el cual el presente ya no es una extrapolación del pasado por lo

que aquellas estrategias y decisiones que han llevado al éxito a las empresas en otros tiempos, no necesariamente las conducirá al éxito en la actualidad (ya no en el futuro).

Una de las frases que mejor refleja esta situación fue mencionada por Elon Musk cuando dijo “No estamos en un entorno de negocios normal. Por lo que hay que dejar a un lado la forma habitual de hacer negocios”. Por su parte, Gary Hammel refuerza la idea al afirmar en una de sus frases que “Vivimos y viviremos aún más en un mundo donde es improbable que el futuro refleje el pasado por lo tanto entender lo que sucedió es importante pero no es determinante para lograr éxito en el futuro”.

¿Cómo podríamos denominar entonces a este nuevo contexto en el cual nos manejamos? Los diversos autores han utilizado palabras como turbulencia, ambigüedad, entre otras, para definirlo y han creado algunos acrónimos para caracterizarlos. Así se lo mencionaba como “entornos VICA” (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos), pero la velocidad del cambio es tal que hasta la manera de conceptualizar el entorno cambia con la misma velocidad que lo hace él. Hoy ya hablamos de entornos BANI.

¿Qué significa BANI?. Deberíamos comenzar por explicar que se trata de un término compuesto por las iniciales de las palabras inglesas Brittle (quebradizo), Anxious (que genera ansiedad), Non-linear (no lineal) e Incomprehensible (incomprensible).

En realidad, esta nueva conceptualización surge de la percepción de caos permanente que suele caracterizar al mundo en los últimos años. En situaciones en las cuales las transformaciones de la situación global son tan profundas, se requieren nuevos modelos para poder encontrarle el sentido, compren-

derlas y definir nuevos caminos para operar en ellas.

Jamais Cascio (2020), miembro del Instituto de Estudios del Futuro, acuñó el término BANI en el artículo “Facing the Age of Chaos”. Según el autor, este nuevo contexto va más allá del VICA porque define una realidad caótica y de total confusión que excede la medida de inestabilidad e incertidumbre.

Nos habla de realidades que se quiebran literalmente, incluso aquellas que siempre pensamos como permanentes. Por eso decimos que la pandemia no ha cambiado las reglas del juego del mundo de los negocios, sino que ha cambiado el juego mismo y además nos ha enseñado que todo es provisorio, por lo que debemos estar preparados para reinventarnos una y otra vez sin solución de continuidad.

Esa situación sin duda nos genera ansiedad y angustia ya que no es fácil pensar que en cualquier momento todo lo que estamos haciendo o lo que estamos desarrollando pueda no ser efectivo o siquiera posible.

También la ansiedad esta generada por el hecho de saber que además la realidad ya no es necesariamente lineal, es decir que no tenemos la referencia inmediata de relación causa-efecto al intentar entenderla. Existe un desfase temporal entre ambas y eso nos desequilibra, nos desestabiliza, nos sorprende y por supuesto nos parece absolutamente incomprensible lo que está sucediendo.

Vivimos una época de cambio de paradigmas

El concepto mismo de “crisis” ha variado, en el siglo 20 la crisis era una situación de cambio entre dos momentos de estabilidad, como si fuesen los escalones de una escale-

ra. Es decir, enfrentábamos un momento de crisis ocasionado por un cambio profundo, pero luego teníamos un tiempo largo habitualmente durante el cual ese paradigma tenía plena vigencia, hasta que aparecía otra crisis que nos hacía variar.

En este momento lo que estamos viviendo es un momento de cambio de paradigmas casi permanente. Y esto está afectando la manera que tenemos para poder administrar a nuestras empresas. Las metodologías y los sistemas que utilizábamos para ordenar y controlar nuestras acciones gerenciales ya no son las mismas, simplemente porque el mundo no lo es.

Como dijo Robert Kiyosaki en una de sus frases más conocidas, “Debes ser inteligente, los días fáciles se acabaron”. Los cambios en la tecnología, en las comunicaciones, en las relaciones humanas, en la toma de conciencia del cuidado del medioambiente, en la escasez de recursos naturales y su impacto en la generación de nuevas fuentes de energías más limpias, en la legislación, en la generación del conocimiento, en los valores y principios de las distintas generaciones han traído como consecuencia que es imposible tratar de analizar y pautar la manera de conducir las empresas con los criterios tradicionales.

Ya los manuales de procedimiento donde los colaboradores encontraban las respuestas a todas sus necesidades no son efectivos simplemente porque nadie puede prever todas las situaciones posibles que puedan presentarse. Tampoco los modelos de liderazgo tradicionales son de aplicación, porque ya no existe el gerente que pueda tener las respuestas a todas las necesidades de la empresa. Hoy en día pretender tener “súper gerentes” es una debilidad.

¿Cómo generar valor en entornos BANI?

Acá aparece quizás la primera pregunta que me permitiría trasladarles: ¿Somos conscientes de nuestra propuesta de valor como administradores hoy en día? ¿Cuáles deberían ser los focos en los cuales nosotros tenemos que concentrarnos para generar valor para las organizaciones que nos contratan?

Estoy totalmente convencido que el secreto del éxito profesional no pasa por prever el futuro, ya que hemos mencionado que sería una pretensión carente de sentido en contextos no lineales e incomprensibles. Nuestro rol profesional entonces pasa por enfocarnos en crear organizaciones que puedan prosperar exitosamente en futuros que no puedan ser previstos.

¿Cómo sería eso? Generando culturas organizacionales resilientes, curiosas, ágiles, comprometidas y con una gran orientación a la acción. Debemos trabajar sobre los valores y el ADN de las organizaciones con tanta pasión y dedicación como hemos trabajado en los procedimientos y los sistemas de control en el pasado.

La única manera que tenemos para poder generar empresas inteligentes capaces de dar las respuestas adecuadas a los cambios permanentes en la demanda de los clientes y de las distintas fuerzas que operan en el mercado es transformar a nuestros colaboradores en verdaderos hombres y mujeres de negocio (sea cual fuera su rol y posición en la estructura de la empresa). Porque las acciones que va a tener que llevar a cabo, así como las decisiones que van a tener que tomar, van a requerir que sus respuestas sean absolutamente flexibles y quienes las implementen deben contar con el margen de maniobra necesario.

Ese es el principal cambio que hoy en día

nosotros tenemos que desarrollar en las empresas. Recordemos que los cambios culturales no ocurren, los cambios culturales se diseñan, se planifican, se administran y, por supuesto, se controlan.

Como dijo alguna vez Tom Peters, “debemos aprender a amar al cambio tan intensamente como antes lo aborrecíamos”. Asimismo, debemos también generar los espacios y acciones organizacionales para que esa actitud sea la que reine en nuestras organizaciones.

El rol del profesional en las empresas

Tenemos que entender, como administradores o como responsables de la conducción de empresas, que actualmente ser eficientes para ser rentables ya no es el camino. Nuestra función no es bajar los gastos para tener un mejor resultado operativo. Nuestro rol es estratégico y ha de estar permanentemente orientado a la trascendencia del negocio.

Para ello debemos comprender que una empresa exitosa es aquella que logra mejorar la vida de sus clientes, que logra satisfacer sus necesidades mejor que cualquier otra. Por lo tanto, debemos comprender que debemos estar comprometidos con generar una propuesta de valor única y superadora para nuestro cliente objetivo (target).

Nuestro objetivo debe ser tener clientes satisfechos y felices con la experiencia de uso del producto o del servicio que la empresa suministra y para ello debemos ser eficientes. En este contexto, la rentabilidad tiene que ser la consecuencia natural de comprender al mercado y darle una propuesta de valor única mediante un modelo de negocio adecuado. Ese es el rol de la administración hoy en día. Trabajar para diseñar y conducir modelos de negocios que se cons-

tituyan siempre en la mejor opción cuando el cliente necesita de nuestros productos o servicios.

Eso implica poner la satisfacción del cliente como principio y fin de toda nuestra actividad. El cliente legitima y aprueba con su compra que nuestro trabajo es correcto y aporta valor. Por ello nuestra cultura organizacional, nuestras estrategias, nuestros procesos, la tecnología y fundamentalmente nuestros valores deben estar orientados a generar clientes felices. Si los clientes lo están, también lo estarán los accionistas y nuestros equipos de trabajo.

3. ¿Conocemos por qué nuestras empresas son rentables?

¿Cómo comenzar el camino? Benjamin Shapiro, comentarista político conservador, abogado, locutor radiofónico y escritor estadounidense, expresó hace un tiempo que “una compañía no debe saber solamente si está ganando sino por qué lo está logrando”.

En nuestra educación profesional tradicional hemos sido formados para poder determinar claramente el resultado de nuestra gestión, pero pocas veces se nos ha preparado para comprender cuál es realmente la base de la rentabilidad de nuestros negocios. En la actualidad, estamos obligados a comprender e identificar las reglas del negocio, y los factores críticos de éxito, porque tenemos que armar estrategias y apalancarnos sobre esas bases.

Una de las mejores maneras es comprender que es realmente muy importante: todas las empresas saben qué es lo que ofrecen al mercado (ya sean productos o servicios) pero son pocas las que realmente tienen en claro qué es lo que está comprando el cliente.

¿Parece una obviedad?, pues les diría que no. Las grandes empresas que trascienden, aquellas que todos identificamos como exitosas, tienen muy en claro esta distinción ya que al comprender la diferencia logran desarrollar estrategias comerciales y comunicacionales mucho más efectivas, llegando mucho mejor a sus clientes con un posicionamiento único.

Veamos algunos ejemplos:

Starbucks sabe que no vende café, lo que vende, de acuerdo a las palabras de Howard Schultz que es su CEO y propietario, es contacto personal, la posibilidad de encontrarse con alguien en un ambiente ameno, hogareño en muchos casos. Eso es lo que hace que Starbucks tenga la relevancia que tiene y que cualquiera de nosotros cuando va a Starbucks está dispuesto a pagar por una taza de café un valor muchísimo más alto que tomarlo en cualquier otra cafetería.

Amazon no vende productos, vende comodidad y busca generar esa comodidad en cualquier mercado en el cual se manifieste, a través de la logística y la posibilidad de adquirir cualquier producto desde casa y recibirlo de manera casi inmediata sin movernos.

Nike no vende calzado deportivo o indumentaria, vende actitud. Vende la filosofía del “Solo azlo”, o en inglés “Just Do it”. Vende el desafío constante y eso que comunica, le permite contar con la lealtad de sus clientes, porque sabe que quienes compran Nike, son personas que buscan permanentemente superar sus límites.

Disney no vende películas, vende felicidad, no solo felicidad de los niños, sino también de los padres.

Bimbo no vende pan, vende calor de hogar y

el concepto de la familia reunida alrededor de la mesa del desayuno compartiendo el inicio del día.

Coca-Cola, no vende gaseosas, vende una filosofía de vida, el “todo va mejor con Coca-Cola”.

Harley, no vende motos, vende libertad. Esa es la primera sensación que nos aparece cuando hablamos de Harley. Cerremos los ojos, pensemos en Harley y vamos a ver un señor en una ruta con el pelo largo, con la campera de cuero manejando solo y con una sonrisa en los labios.

YouTube no vende videos. YouTube vende soluciones veinticuatro horas los siete días de la semana. ¿Tenemos algún problema con algo que compramos, algo que nos falló, o que no sabemos cómo utilizarlo? ¿Qué hacemos?, lo buscamos en YouTube. Queremos compartir una experiencia, lo subimos a YouTube. ¿Queremos ver una película?, la buscamos en esa plataforma y YouTube nos da las soluciones.

Y así podríamos continuar casi indefinidamente, e incluso llevarlo a otros contextos para que sea fácilmente entendible. ¿Tiene el mismo valor comprar un paquete turístico a Machu Picchu que adquirir la posibilidad de vivir una experiencia mística en ese lugar?

Comprender esas diferencias y generar modelos de negocio que lo que busquen sea facilitar la posibilidad que los clientes puedan disfrutarlos es el rol de quienes conducen empresas en la actualidad. Trabajamos para hacer fácil e inolvidable la experiencia de compra y uso de lo que ofrecemos. Ese es nuestro gran desafío, la mejora continua de nuestra propuesta de valor.

La administración ya no debe más estar limi-

tada y concentrada en los números. La administración ya no puede creer que el cliente es un problema de ventas y que la calidad es un problema de producción. La realidad es que todo tiene que ver con todo, tal como dice la teoría sistémica.

Entonces, en este contexto, ¿Cuáles serían las fuentes de rentabilidad?

En términos sintéticos podríamos decir que las fuentes de rentabilidad pasan fundamentalmente por:

- Crear relaciones de largo plazo con los clientes más valiosos.
- Interactuar con el cliente de varias maneras e integrar los resultados de forma que la experiencia sea consistente.
- Aprender para poder ofrecer productos que satisfagan a diversos tipos de clientes condensar ese conocimiento en una propuesta de valor única.
- Ser flexibles y mantener operaciones ágiles.

4. Generación de cambios y alineación estratégica

Recordando lo comentado al comienzo de nuestro artículo cuando hablamos de los contextos BANI, veamos que, al mencionar las fuentes de rentabilidad de la empresa, estamos utilizando palabras como, por ejemplo: relaciones, interacción, integración, aprendizaje, conocimiento, propuesta de valor, flexibilidad, agilidad e inmediatez en la respuesta. Todas representan ventajas competitivas dinámicas y surgen no del patrimonio financiero empresarial sino de la gestión de talento que somos capaces de generar.

¿Cómo debemos operar en nuestras empresas para generar el contexto organizacional capaz de dar respuesta a estas necesida-

des?

Normalmente considero primero y fundamentalmente que las pymes están mucho mejor posicionadas que las grandes organizaciones para poder llevar adelante estos cambios ya que la plasticidad, la rápida capacidad de respuesta, la cercanía con el cliente y fundamentalmente el compromiso del empresario y su equipo gerencial están absolutamente orientados a ello.

Pero para poder cristalizarlo en una operativa eficiente y exitosa deberían trabajar en cinco ejes fundamentales, ellos son:

1. *Cultural*. Es preciso realizar el tránsito de la cultura emprendedora, que suelen caracterizar a las pymes, hacia una cultura empresarial. Como profesionales es preciso comprometernos realmente a ayudarlos a generar ese cambio, ese salto. No hay que forzarlos, tenemos que acompañarlos para que se den cuenta que es el camino lógico y fundamentalmente, necesario. Es preciso que los fundadores comprendan que el crecimiento requiere otra manera de conducción para que sea sostenible en el tiempo.
2. *Estratégico*. Este eje está orientado a la redefinición de la dirección de la empresa. ¿Qué quiere ser la empresa en el futuro? Es preciso definir el negocio, las estrategias, los objetivos y las metas. Fundamentalmente se trata de desarrollar una visión de futuro en la cual la existencia de la empresa y de sus colaboradores tenga sentido. Nadie se compromete con aquello en lo cual no se siente partícipe.
3. *Liderazgo*. Es absolutamente necesario rever el modo de conducción de la empresa y alinearlos con las características del líder que requiere el siglo veintiuno. Es decir, tenemos que poner el foco en la motivación, pero no la motivación en el sentido de entusiasmar a los colaboradores. Motivación en el sentido de “crear motivos”, generar un propósito trascendente. Hoy más que nunca los buenos colaboradores buscar grandes desafíos a la hora de elegir dónde trabajar y el rol del líder es generar los espacios para que puedan llevarse a cabo.
4. *Organizacional*. Se debe mejorar el modelo de negocio. Se requiere alinear y focalizar los recursos en función de la visión planteada, hacerlos simples, económicos y efectivos. Eso también implica comprender la necesidad de delegar, comunicar y estructurar la empresa en función de las necesidades reales. Aquellas estructuras y procesos que no sean fuente de generación de valor para los clientes, deben ser eliminadas o al menos modificadas. Recordemos que en administración aquello que no genera valor, genera gastos. Ningún cliente está dispuesto a pagar un peso por nuestras ineficiencias y ello es lo que habitualmente nos saca del mercado.
5. *Control de gestión*. Debemos definir un modelo de control proactivo a diferencia del tradicional que se encontraba orientado hacia el pasado. No hay que hacer autopsias de lo que sucedió sino trabajar para mejorar lo que está por venir. Por lo tanto, el foco del nuevo modelo de control de gestión es monitorear lo que estamos haciendo día a día, momento a momento, tomar decisiones, aprender y corregir rápidamente.

5. Reflexiones finales

Para concluir me gustaría citar una frase de Warren Bennis, uno de los más grandes

gurúes del liderazgo. Él dijo que “las organizaciones que fallan son generalmente las que tienen demasiada gerencia y poca dirección”. Yo diría parafraseándolo, las organizaciones que fallan son generalmente aquellas que están siendo conducidas con modelos del siglo veinte y no aquellas que están atentas a las necesidades de los negocios del siglo veintiuno.

Existen muchas más probabilidades de fracasar hoy en día por nuestra propia impericia en redefinirnos como agentes de cambio, que por la acción de nuestros competidores. Por lo tanto, recordemos aquella famosa frase de Jimmy Dean que dice “no puedo cambiar la dirección del viento, pero puedo ajustar mis velas para llegar siempre a mi destino”. ■

Referencias

- Serrano, J.M. (2018). Navegar ente Icebergs: Aprendizajes del Titanic aplicados al liderazgo. Plataforma Editorial.
- Cascio, J. (2020, 29 de abril). Facing the age o chaos. Medium.
<https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>

UNIVERSIDAD
SIGLO 21