Estrategias para la Era de la Gestión Emocional

POR WILLIAM LOYOLA
PhD en Management Sciences de ESADE y
Profesor de ESPAE

En la actualidad, cuando creemos tener una sensación de predictibilidad sobre la dirección y ritmo de los cambios de nuestro entorno personal y organizacional, nuevos eventos nos invitan a reconsiderar el nivel de impacto y probabilidad de ocurrencia de las implicaciones de los mismos. Es así, que nos enfrentamos a una cada vez más frecuente y retadora re-evaluación que no está libre de los sesgos personales.

UNA HISTORIA DE GESTIÓN EMOCIONAL – PRIMERA ESCENA

Cinco días antes de terminar de escribir el primer borrador de este artículo, un cliente de larga data, propietario de una mediana empresa, me contacta para compartir sus preocupaciones. Ha leído en su red social persistentes rumores sobre el cierre de un importante banco, y me participa que ello lo llevó a retirar dinero y comprar una caja fuerte. Me cuenta además que sus ventas bajaron cerca de un 50% ese mes, y que sus cuentas por cobrar se han casi duplicado en los últimos tres meses. Me muestra los estados financieros al cierre del año pasado y del mes reciente, y mientras los reviso comienzo a recordar su limpio modelo de negocio, lo eficiente de su equipo de trabajo, y el cuidado que tiene para tener vigentes permisos de operación y cumplir con el pago de impuestos. Me comenta que está pensando vender la empresa porque cree que la situación va a empeorar, y que quiere mi opinión. Le pregunto si está consciente de que tendrá que castigar el valor de la empresa en función de los recientes flujos actuales y que tal vez le plateen un valor menor por sus activos para valorizar la empresa. Me dice, con expresión de desazón, que sí.

Guardo silencio, medito sobre cuál es el mejor consejo que puedo ofrecerle a un empresario que está sometido a las consecuencias de la gestión del rumor y de la emocionalidad.

UN TENSO ENTORNO

La variedad y dinámica que enfrenta el empresario y gerencia podría ser mejor entendido por medio de un informal barrido y análisis del entorno global que nos recuerda, a manera de ejemplo, que la renuncia del Papa Benedicto XVI implicó el reconocimiento de la necesidad de un liderazgo diferente

que aborde las existentes brechas pendientes entre lo espiritual y lo terrenal de esta época; que cuando el gobierno de Honduras de Porfirio Lobos, elegido después del derrocamiento de Manuel Zelaya, no logró en 3 años el completo reconocimiento internacional se nota el nivel de resistencia internacional que podrían tener en la región gobiernos vinculados a procesos no democráticos; así como cuando EEUU muestra apertura en su política internacional con Cuba reconoce que la estrategia general de bloqueo económico se agotó, o al menos ya no es su única opción geopolítica con sus menos cercanos.

También consideremos, que la complicidad en el incumplimiento de los requisitos de membresía de la Unión Europea, que se manifiesta ahora, por ejemplo, en los graves problemas económicos de Grecia, pone a prueba el largamente trabajado discurso de democracia y soberanía de la alianza; que cuando una flota de migrantes africanos arriesgan su vida en el Mediterráneo por una esperanza, ellos llegan a una cercana Europa que ahora duda en cómo gestionar su solidaridad con sus menos prósperos cercanos vecinos; que cuando el movimiento homosexual gana espacios legales en el mundo, ello replantea algunos fundamentos de nuestra cotidianidad.

Además, cuando Canadá – país reconocido por su estable membresía en los acuerdos internacionales – se retira del Protocolo de Kioto en el 2011 y decide explotar la tercera reserva de petróleo del mundo (arenas bituminosas en Alberta que producirían 19 % más emisiones que el petróleo convencional, con un costo de explotación de ≈ $60 por barril), revela una importante apuesta de largo plazo por combustible fósil, y que el discurso ambientalista de la "sustentabilidad" es golpeado. Cuando el Estado Islámico reclama autoridad religiosa sobre los musulmanes del mundo y declara que unirá todas las regiones habitadas por ellos comenzando con Irak, reconocemos que otras formas de entender el mundo están dispuestos a luchar radicalmente por su visión. ***Cuando la ubicuidad y accesibilidad económica de la TIC empoderan al individuo, como consumidor y productor de data y servicios, hacen una invitación de cambio radical,*** de manera particular, a los modelos de negocio de los medios de comunicación tradicional, y en general, a todas las organizaciones cuyo mecanismo de construcción de realidades y captura de valor está basado en información asimétrica (información conocida por la organización y no por sus proveedores, clientes, feligreses, pacientes, votantes, migrantes…); y al mismo tiempo revela como los habilitantes tecnológicos de este novel ecosistema reside en unas pocas organizaciones globales que por medio de servicios digitales aparentemente gratuitos, que satisfacen necesidades de membresía y comunicación de los individuos, capturan información clave para la toma de decisiones.

Este incompleto, pero caracterizador ejercicio, es disonante con lo que Fracis Fukuyama predijera en El Fin de la Historia y el Último Hombre: ***el final de la evolución ideológica de la humanidad, y más bien da cuenta de una era de grandes tensiones en una amplia variedad de temas.***

Ello en el contexto de un planeta tierra de tamaño fijo que plantea retos y oportunidades a una población, que viviendo más tiempo ahora, demanda de recursos naturales que crecen 35 % más rápido que lo que el planeta puede regenerarse.[1]

ACERCA DE IDEOLOGÍAS Y EMOCIONES

En esta era de tensos y numerosos ajustes globales, el esfuerzo de hacer sentido estratégico de los eventos es mejor aprovechado cuando identificamos previamente los lentes ideológicos que utilizamos y nuestros rasgos personales. Cuando tratamos de estructurar lo desconocido, nos cuenta Karl Weick,[2] invocamos como herramientas y condicionamientos: (a) conocimiento que es familiar y en especial el que dominamos, (b) nuestra memoria emocional buscando selectivamente argumentos que respalden nuestra interpretación del evento, y (c) los roles que jugamos en ese contexto.

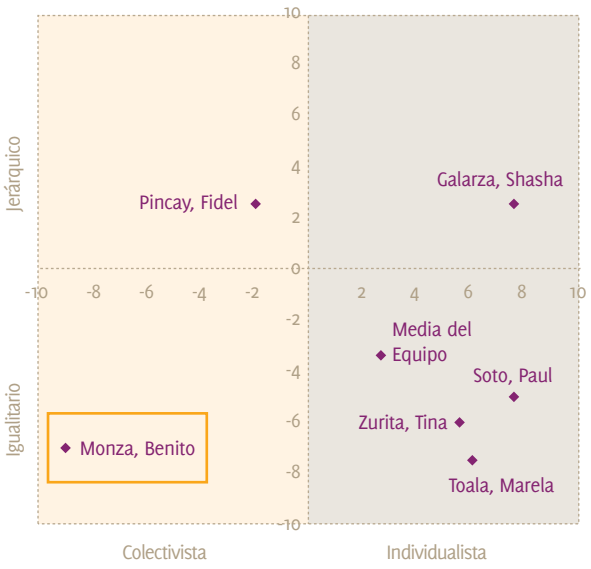
En nuestras apasionantes circunstancias locales es crítico para el equipo gerencial, por la cercanía de los aprecios y consecuencias, hacer explícita la forma de hacer sentido cuando se analiza y diseña su estrategia, para así (a) reconocer cómo los sesgos ideológicos

[1] Wackernagel, M. (2009) El Poder Ecológico de las Naciones, Global Footprint Network.
[2] Weick, K. (1995) Sensemaking in Organizations.

y emocionalidad propios y ajenos afectan el sistema interpretativo de la organización, y (b) mejorar la gestión de los interesados afectados durante la implementación estratégica.

De esta forma, cuando nos reconocemos, diciendo por ejemplo: "Yo, Benito Monza... con una historia de empresario y gerente de la organización Ecucontainers me reconozco hoy como un "Colectivista Igualitario" [ver Radar Ideológico en Figura 1], y como "Amigable y/o Compasivo" e "Irritable y/o Nervioso", y como miembro de un equipo gerencial cuyos participantes comparten un cercano perfil de "Consistencia y/o Prudencia" e "Irritabilidad y/o Nerviosismo" (factores con baja variedad de membresía) [ver Test de Rasgos Personales en Figura 2], logramos identificar el punto de partida de nuestros sesgos para incluir y/o excluir eventos y para otorgar mayor o menor impacto a las implicaciones que tienen los mismos en el futuro.

FIGURA 1. RADAR IDEOLÓGICO DEL GRUPO GERENCIAL



Enlace a la herramienta "Radar Ideológico": https://app.box.com/s/38ncwbypw1qcvkjso6mn

FIGURA 2. RESULTADOS DEL TEST DE RASGOS PERSONALES DEL GRUPO GERENCIAL

ORGANIZACIÓN: ECUCONTAINERS S.A.	FACTORES DE LOS RASGOS PERSONALES				
PARTICIPANTES DEL EQUIPO GERENCIAL	Openness Apertura: Va desde "Incentivo y/o Curioso" (50+ puntos) a "Consistente y/o Prudente" (-50 puntos)	Conscientiousness Responsabilidad: Va desde "Eficiente y/o Organizado" (50+ puntos) a "Relajado y/o Descuidado" (-50 puntos)	Extraversión Extroversión: Va desde "Sociable y/o Energético" (50+ puntos) a "Reservado y/o Solitario" (-50 puntos)	Agreeableness Afabilidad: Va desde "Amigable y/o Compasivo" (50+ puntos) a "Analítico y/o Desconectado" (-50 puntos)	Negative Emotionality Emocionalidad Negativa: Va desde "Irritable y/o Nervioso" (50+ puntos) a "Estable y/o Seguro" (-50 puntos)
Monza, Benito	45	20	55	85	85
Pincay, Fidel	22	22	89	87	99
Galarza, Shasha	34	78	90	56	89
Soto, Paul	28	55	78	67	90
Toala, Marela	32	73	55	89	98
Zurita, Tina	45	45	98	97	95
Media del Factor en el Equipo	34	29	78	80	93
Dispersión del Factor en el Equipo	Baja	Alta	Alta	Media	Baja
Participante con Evaluación Alta	Monza, Benito (45)	Galarza, Shasha (78)	Zurita, Tina (98)	Zurita, Tina (97)	Pincay, Fidel (99)
Participante con Evaluación Baja	Pincay, Fidel (22)	Pincay, Fidel (22)	Toala, Marela (55)	Galarza, Shasha (56)	Galarza, Shasha (89)
CARACTERÍSTICA GENERAL DEL EQUIPO	"Consistente y/o Prudente" con Baja Variedad de Membresía	Entre "Eficiente y/o Organizado" y "Relajado y/o Descuidado" con Alta Variedad de Membresía	"Sociable y/o Energético" con Alta Variedad de Membresía	"Amigable y/o Compasivo" con Media Variedad de Membresía	"Irritable y/o Nervioso" con Baja Variedad de Membresía

Enlace al "Test de Rasgos Personales": https://app.box.com/s/x54q2yh3vn90s9q2g8ijngdjj2ozpjet

EL ENTORNO DEL SECTOR PRODUCTIVO PRIVADO, A FUTURO

En el contexto de estos advertidos sesgos y emocionalidad, la línea base del entorno global para explorar alternativas estratégicas podría describirse como un mundo con abundantes retos, ideológicamente y religiosamente multipolar, cada vez más longevo, con demandas de recursos naturales que crecen más rápido que su auto-regeneración; con países en crisis ética, política, económica, laboral, energética, ambiental, alimentaria o sanitaria; con unos pocos países más prósperos que tratan de mantener o lograr una posición dominante con métodos variados como alianzas, tratados comerciales, maximizar la explotación de recursos naturales, condiciones crediticias, invasiones territoriales, espionaje y terrorismo; con cambios geopolíticos en nuestra región que resisten el reconocimiento de gobiernos no democráticos, en el que los modelos de poder y de captura de valor basados en data asimétrica son trastocados por la evolutiva TIC y por las corporaciones globales que montan y operan los ecosistemas digitales de comunicación y redes sociales.

La caracterización del contexto local puede describirse como un progresivo proceso de institucionalización de una visión de país por parte del movimiento gobernante empernado por medio de la constitución, leyes orgánicas, restructuración de organizaciones gubernamentales y lubricado con un persistente programa comunicacional que difunde progresos, logros y confronta al opositor de turno.

En esta visión del desarrollo el estado es quien provee los servicios públicos, regula la explotación de recursos estratégicos, define industrias estratégicas,[3] define los sectores productivos priorizados,[4] define ejes para la transformación,[5] controla el poder del mercado,[6] regula progresivamente las opciones de evasión tributaria, controla con tecnologías de información el control y cobro de tributos, construye y mantiene infraestructura vial, educacional y de salud, impulsa el desarrollo de la ganadería y agricultura re-definiendo el estándar de los insumos iniciales, cambia la matriz energética con unidades hidroeléctricas con financiamiento principalmente de la China, y propone el desarrollo de la economía con emprendimientos productivos incluyentes y solidarios; mientras socializa e institucionaliza persistentemente ideas como equidad de género, protección del minusválido, gratuidad de estudios universitarios, afiliación a la seguridad social del trabajador (incluido el doméstico), límites a la tercerización laboral, erradicación del trabajo infantil, defensa de los derechos del movimiento LGBT, comunicación como servicio público, mayor rol de las FFAA para la seguridad interna, y conocimiento como impulsor de la economía para el largo plazo.

En complemento, la estrategia de la oposición, sin discurso unificado – de hecho estorbaría por las dificultades para articularlo coherentemente – apela a las emociones del público con narrativas que describen el accionar del gobierno como irrespetos y despojos, utilizando la lógica de que esto también le podría suceder a otros; y para ello la oposición se enfoca principalmente en dos mensajes: (a) el presidente es un autoritario y (b) los funcionarios del gobierno manifiestan incoherencias entre el discurso ideológico y su conducta en su vida pública y privada.

El diseño de esta estrategia invoca a la emocionalidad, se difunde por redes sociales, recurre constantemente a la creatividad y a la burla, y utiliza la lógica del rumor catastrófico que de manera anónima, desacelera la actividad económica, desgasta al gobierno con las requeridas aclaraciones, provocándolo para que mencione al supuesto responsable, dejando, a pesar del esfuerzo, desconfianza, lo cual es luego utilizado para ratificar el rol autoritario imputado por la oposición. Un diseño de la comunicación – gestión social del rumor apoyado con TIC – que polariza emocionalmente a la población y siembra temores en el empresario.

[3] Refinería, astillero, petroquímica, metalurgia, y siderúrgica.
[4] Bienes: alimentos, biotecnología, confecciones/calzado, energías renovables, farmacéutico, metalmecánico, petroquímico y forestal. Servicios: servicios ambientales, tecnología de información, vehículos y partes, construcción, transporte y logística, y turismo.
[5] Diversificación productiva, agregar valor con tecnología y conocimiento, sustitución de importaciones y fomento a la exportación nueva.
[6] Limitando participación en el mercado, controlando el abuso de poder con clientes, proveedores y competidores, sancionando la falsedad comercial y habilitando acceso a pequeños productores a grandes canales de venta.

En el corto plazo, es predecible esperar un periodo de frecuentes manifestaciones públicas y de una adelantada campaña electoral para los próximos 18 meses. Sin embargo, indistinto de cual fuera el resultado de las elecciones presidenciales, el intento de cambio de la institucionalidad actual por la vía democrática, será un proceso muy largo dada la baja probabilidad de que la oposición llegue a contar con mayoría absoluta en la asamblea en el próximo período y los numerosos y extensos procesos que deben cumplirse.

Así, los tres principales elementos que definirían los espacios, roles y formas en el que el sector productivo privado puede participar para los próximos 6 a 10 años corresponden a:

(1) La esencia de la actual blindada normativa vigente que prioriza al trabajador como beneficiario de la actividad productiva, fomenta al pequeño productor, prioriza 5 industrias y 14 sectores, busca sustituir importaciones e incrementar exportaciones nuevas apoyadas en tecnología y conocimiento, promueve el cumplimiento de obligaciones tributarias, define límites del crecimiento por actividad empresarial, nos recuerda no abusar de proveedores y clientes, y nos invita a ofrecer oportunidades a pequeños productores.

(2) Al alto nivel conciencia social de los derechos y beneficios que estas normas brindan, y…

(3) El perturbador rol de la cambiante TIC en los modelos de poder y negocio basados en gestión social; todo ello en un ambiente de alta tensión y argumentación emocional polarizante.

Es posible, debido a las preferencias ideológicas y como los agentes políticos han estimulado la emocionalidad, que las implicaciones antes descritas, sean rechazadas por el lector, sin embargo invito a que ello no le impida continuar descubriendo como alguien con una apreciación diferente del entorno – ventana de desafiantes oportunidades – explora opciones estratégicas para construir prosperidad y riqueza. Ayuda un poco suspender por un momento el juicio de valor para abrir posibilidades a la imaginación.

CONOCIMIENTO EMPRENDEDOR Y COLABORATIVO

La estrategia porteriana original propone las relaciones de las empresas, con sus cinco tipos de grupos de interés, como competitivas, como interacciones ganar-perder, como la búsqueda de posiciones de poder en las que se maximiza la relación con clientes y proveedores, y se construyen obstáculos a quien se interponga en los objetivos de la organización. Un entendimiento que asumió la existencia de entornos productivos con la capacidad de traducir la incertidumbre en riesgos ponderados, en la que los fondos de inversión son rutinariamente instrumentalizados, en el que los trabajadores e instituciones habilitantes y controladoras no tienen roles relevantes, y en el que no se consideran relaciones colaborativas con los grupos de interés.

Un modelo concebido para entornos de abundancia y con cultura de capital de riesgo, muy útil como para comenzar a entender ciertas dinámicas estratégicas, pero no suficiente para nuestros propósitos.

El profesor Spender,[7,8] cuando propuso su teoría de la empresa concibió el funcionamiento de la organización como la aplicación de conocimiento emprendedor y colaborativo de una tribu de expertos que poseen sus particulares y contextualizadas asunciones para su accionar, que co-crean sistemas institucionales para gestionar incertidumbre en el sector en el que operan, y que reconocen a los beneficiarios de los pagos por las externalidades (impacto en la comunidad y ambiente) y los beneficiarios de los derechos residuales (impuestos, utilidades a trabajadores y dividendos). ***Un entendimiento de empresa que depende del contexto y que se ajusta más a nuestro escenario, aunque deja pendiente los detalles de la colaboración entre las partes para gestionar incertidumbre.***

[7] Spender, J. C. (1989). Industry Recipes. An Enquiry into the Nature and Sources of Managerial Judgement, Cambridge, MA: Blackwell Business.
[8] Spender, J. C. (1992). Limits to learning from the west. The International Executive, 34, September/October, pp. 389-410.

Un enfoque que ilustra más la colaboración inter-organizacional es el propuesto por Prahalad.[9] Aquí, los intercambios complementarios entre las partes interesadas (proveedores, comunidad, ONGs, habilitadores, clientes, trabajadores) buscan co-crear beneficios mientras reducen y/o comparten riesgos. Un enfoque centrado en la colaboración y construcción de confianza.

Entendimientos, estos dos últimos, sobre empresa y construcción de prosperidad y riqueza que invitan a explorar opciones estratégicas para nuestro entorno.

DEL AUTO-CONOCIMIENTO A LA ACCIÓN

En lo individual, dado el alto nivel de tensión del entorno pronosticado, el empresario y el ejecutivo tienen el reto estratégico de desarrollar más su autoconocimiento y habilidades personales (gestión del estrés, de conflictos, negociación, cambios y crisis). También, considerando el mayor rol de las herramientas digitales para influenciar el entorno y el conocimiento en la creación de riqueza, ayuda mucho aprender más sobre gestión de redes sociales, gestión del conocimiento organizacional, propiedad intelectual y contenidos digitales. Igualmente, el énfasis en la economía popular y solidaria invita a descubrir cómo funcionan los modelos de negocio incluyentes y las cadenas de suministros sostenibles. Finalmente, la extensa nueva normativa y en proceso de aprobación[10] rebosa de oportunidades que pueden ser descubiertas con los lentes del persistente emprendedor. Estos retos individuales también podrían ser vistos desde la perspectiva de quien está buscando ofrecer nuevos servicios – ej. Capacitación y asesoría en las áreas mencionadas.

A nivel organizacional, la idea general detrás de las estrategias que se mencionarán se resumen en aprovechar aquellas capacidades y recursos organizacionales que otorgan paridad competitiva (como por ejemplo reputación/ credibilidad empresarial, buena relación con la red de contactos, confiables canales de distribución, coordinada logística, y adecuados y disponibles espacios de trabajo) para desarrollar una capacidad de crecimiento incluyente que otorgue ventaja competitiva por medio de incorporar y potenciar emprendedores e inversionistas en un proceso que democratiza la propiedad de las adicionales unidades productivas.

Un reto importante en esta estrategia general – apalancamiento organizacional con inclusión emprendedora e inversora – es desarrollar la capacidad para mantener confianza, principalmente en base a transparencia con los aliados, cumplimiento de la normativa que habilita y controla el emprendimiento, cumplimiento laboral y tributario, y un esquema de gobernanza que distinga los roles de la propiedad y de la gestión.

Las estrategias particulares que a continuación se describen se enfocan en ***(a) crecimiento por diversificación en productos y emprendedores, (b) crecimiento por diversificación de productos, inversores y emprendedores, y (c) crecimiento por sinergias inclusivas en la cadena de suministro.*** Ellas no representan una lista exhaustiva, pero si se plantean como patrones que podrían ser ajustados a conveniencia o como disparadores de ideas para su propia estrategia.

EXPLORANDO LA COLABORACIÓN ESTRATÉGICA

La legislación de control de poder del mercado pone condiciones al crecimiento a las empresas en cada actividad,[11] una alternativa de crecimiento es diversificar y participar en otras categorías de productos incorporando ideas de emprendedores internos o externos. En esta estrategia, consultores o escuelas de negocio (alumnos y profesores) ayudan a que la idea del emprendedor se muestre como un modelo de negocio robusto que pase la prueba ácida, la empresa auspiciante remueve el peso de las tareas burocráticas a la iniciativa, y apoya con su red de proveedores y canales para facilitar el arranque de las nuevas operaciones; y el apasionado

[9] Prahalad, C. K. (2004) The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits, Wharton School Publishing
[10] Leyes y reglamentos en ámbitos como el laboral, de mercado, financiero, producción, eléctrico, telecomunicaciones, educación, salud, propiedad intelectual y sobre la restructuración de las instituciones del estado y de sus procesos de administrativos.

emprendedor, experto en su área o tecnología, se concentra en sacar adelante la idea de negocio.

El reto de esta estrategia – crecimiento por diversificación en productos y emprendedores – para los propietarios de las grandes empresas es compartir la propiedad del crecimiento y desarrollar la capacidad organizacional para crecer incorporando ideas de tenaces emprendedores con esquemas de colaboración y gobernanza que potencien los roles de aliados, emprendedores y gestores.

Un refinamiento de la estrategia anterior es el crecimiento por diversificación de productos, inversores y emprendedores. Ella consiste en aprovechar la reputación de la empresa auspiciante para convocar a pequeños inversionistas para el emprendimiento, de manera que se distribuye el riesgo, y se ganan potenciales aliados, clientes y referidos para el emprendimiento.

Las escuelas de negocio, por ejemplo, podrían implementar este tipo de estrategia.

Aprovechando su reputación, clientes con ambiciones y voluntad para emprender, y el conocimiento experto en la validación de modelos de negocio podrían crear una organización aliada estratégicamente a la escuela, la cual, operando bajo un modelo colaborativo, fondea capital de riesgo de sus alumnos y graduados para que sea destinado a invertir e incubar proyectos de emprendimiento seleccionados de entre las tesis de graduación de la escuela.[12]

También, las empresas del sector de mercadeo y/o publicidad podrían aprovechar sus capacidades y tratar de crecer especializando el modelo hacia el desarrollo de franquicias. ***La idea es buscar y seleccionar pequeños negocios en marcha de una categoría específica que tengan un producto o servicio con el potencial de convertirse en una extensa franquicia que integre en su operación una cadena de suministro con aliados principalmente locales.***

En esta estrategia el (1) emprendedor del negocio en marcha contribuye con su conocimiento del producto y experiencia operativa, (2) la empresa de mercadeo investiga y refina las características del producto/servicio, la imagen institucional de la franquicia, diseña logos, señalética, empaquetamiento y ambientes, y define el potencial de los interesados en explotar la franquicia (propietarios que la operan), (3) aliados como las escuelas de negocios o consultores estandarizan los procesos y mapean la cadena de suministro de este negocio en busca de proveedores que potencien la franquicia y su propio negocio en base a estandarización de los insumos demandados, y a la economía de escala que ofrece una franquicia. Este incluyente modelo de crecimiento tiene el potencial de sustituir las importaciones de franquicias extranjeras y de eventualmente crecer al exterior.

Es importante, para potenciar este tipo de estrategia, que la fase inicial – búsqueda de negocios en marcha – no se limite a un sector específico como el de alimentos, los 14 sectores priorizados en la matriz productiva serían un mejor punto de partida. Por ejemplo, consideremos al sector de servicios ambientales,[13] en el que en el año 2013 se transaron más de 450 millones de dólares, de los cuales el 22.9 % correspondió a servicios de reciclaje, el 11.75 % a recolección de desechos, y el 3.65 % a consultorías ambientales.

Esta es una actividad relativamente nueva, con 330 proveedores registrados, 5.304 potenciales compradores y con 5 proveedores que capturaron el 61.47 % de la demanda.

Este sector está creciendo impulsado por la normativa que establece requisitos de habilitación y operación a las empresas, y para que sea bien atendido se requiere tecnología y conocimiento especializado sobre una amplia variedad de materiales y procesos productivos.

[11] Loyola (2013) Control del Mercado y la Estrategia Organizacional, Revista E + E: Año 3 No.2
[12] Campoverde, D; Cárdenas, Fernández V. & Ricaurte, R. (2013) Programa de Tesis "Avengers" de la ESPAE sobre Inversión e Incubación de Emprendimientos (INCOEMP): 1 de 4 - Modelo de Negocios.
13 Álvarez, N. & Zúñiga, R. (2014) Programa de Tesis "Titanes" de la ESPAE sobre la Matriz Productiva: Plan para la Estructuración y Difusión de la Información de la Cadena de Suministro del Sector: 4 de 7 - Servicios Ambientales.

Ahora, con este tipo de datos, podríamos imaginar una franquicia de consultores que alíe a algunos de los proveedores del sector con diferentes especialidades, y que como grupo compartan conocimiento y adquisición de tecnología orientada a atender servicios y en países que por ahora sólo las empresas internacionales, con su cartel de especialistas, pueden atender. Similares modelos de negocios incluyentes y habilitantes podrían concebirse para la recolección de desechos y servicios de reciclaje en este sector en crecimiento.

SINERGIAS INCLUSIVAS EN LA CADENA DE SUMINISTRO

Revisemos ahora posibles estrategias para la mejora de la eficiencia de su cadena de suministro. Un antecedente importante aquí es que la legislación de la economía popular y solidaria fomenta tributariamente a las organizaciones del tipo asociación; sin embargo la falta de experiencia en organización, gestión y adquisición de tecnología de los potenciales gremios ha limitado su conformación y desarrollo.

A manera de ejemplo, concibamos una empresa que luego de examinar su cadena de suministro ha identificado oportunidades para mejorarla, sin embargo su análisis revela que el volumen de sus requerimientos no justifica la inversión en tecnología que requiere la mejora, y más aún un análisis del sector muestra que ningún productor similar tiene el volumen de producción que justifique la tecnología y su operación.

La potencial estrategia empresarial es auspiciar la organización de asociaciones de pequeños proveedores de servicios técnicos especializados o de bienes de una categoría en particular para que instalen operaciones que optimicen el negocio de la empresa auspiciante y de otras del sector. La idea no es poseer propiedad en la asociación, sino desarrollar aliados estratégicos con menores costos operacionales y tributarios que permitan ser más competitivos en rubros que localmente no son una ventaja competitiva. Nuevamente, la empresa puede apoyarse en consultores o escuelas de negocio, y explotar su red de contactos para viabilizar el proceso de creación, financiamiento, diseño organizacional y operación de la asociación. Un refinamiento de esta estrategia es impulsar la conversión de trabajadores de la empresa auspiciante en emprendedores que formen parte de la asociación que atiende al sector.

Otro ejemplo de este tipo de estrategia es el caso de una organización que diseña y/o construye tecnología para que sus clientes mejoren calidad, desempeño o prestaciones de sus productos, sin embargo el volumen de las operaciones de sus potenciales clientes en ciertas regiones no justifica de manera separada la adquisición.

> *La estrategia que podría proponer la empresa auspiciante es ayudar a organizar a los pequeños productores en asociaciones y cooperativas para que juntos compartan la inversión y operación del centro de servicio.*

La idea de cooperativas que comparten recursos no es nuevo en el sector rural, la diferencia aquí reside en que se propone como iniciativa de la empresa auspiciante para incrementar sus ventas de manera repetida, y que fomenta el desarrollo de clústeres de empresas en el sector urbano. Ejemplos podría ser un banco de prueba de motores para las rectificadoras, laboratorio de pruebas e inspección para talleres de soldadura, impresoras 3D de alto desempeño o de materiales especializados para diseñadores industriales, laboratorio de pruebas microbiológicas, estabilidad, vida útil y físico-químicas para que pequeñas empresas de alimentos realicen controles rutinarios.

UNA HISTORIA DE GESTIÓN EMOCIONAL – SEGUNDA ESCENA

Mientras el cliente transmitía con su postura la expectativa por un consejo asertivo, le comento sobre lo expuesto que están empresarios como él, debido a las tensiones sociales

e ideológicas del entorno, a discursos y accionar polarizado y a la gestión social y tecnológica del rumor, un tenso y dinámico entorno con altas probabilidades que sea de larga duración.

Este tipo de entorno, le agrego, demanda de ellos poner en acción, en la rutina cotidiana, habilidades directivas blandas y considerar refinamientos estratégicos que ayuden a distribuir los riegos de la sustentabilidad y del crecimiento mediante opciones como apalancar organizacionalmente a emprendedores, colaborando para crear sinergias inclusivas...

El cliente escucha con interés por un buen tiempo, pero luego interrumpe gestualmente demandando la recomendación para el presente. Lo miro a los ojos, y con una pequeña sonrisa que pretende dramatizar al oportunista, le digo que tengo interés en comprarle su negocio. El me mira con inquietud por un momento, luego lentamente esboza alivio, me ofrece un pausado "gracias", y me pregunta cuánto me debe, lo usual le respondo. ***E+E***