

Gestionar a largo plazo: el desafío de los ejecutivos latinoamericanos

Por **Azucena Gorbarán** |

Un cauteloso optimismo parece haber ganado el ánimo general de un gran número de empresas en América latina, producto de la ventana de oportunidad que presenta la demanda de *commodities*, el fortalecimiento de las monedas domésticas, la devaluación de activos en muchos mercados desarrollados y el surgimiento de nuevos segmentos de consumidores.

Al mismo tiempo se plantean muchos interrogantes: ¿qué rol deberá jugar América latina en el mundo? ¿Qué tan sostenible es el crecimiento si no se agrega valor a los productos primarios? ¿Y en qué medida los sectores público y privado articularán esfuerzos e intereses para tomar ventaja de esta oportunidad?

Las empresas latinoamericanas están en condiciones de innovar y de crear el futuro en la medida que desarrollen perspectivas estratégicas más integradas y creen culturas que alienten la innovación.

GESTIÓN Y DESAFÍOS

De nuestra experiencia surge que los ejecutivos y empresarios de la región aventajan a sus pares de países desarrollados en su capacidad para gestionar el corto plazo, reaccionar con velocidad a los cambios del entorno y tomar decisiones aprovechando las oportunidades que siempre generan los contextos de crisis. Así, muchos grupos empresarios han incrementado su capital, diversificado sus negocios e incorporado tecnología, encontrándose hoy con buenas posibilidades para crecer, incluso por fuera de las fronteras de los países de origen, tal como lo demuestran las más de 100 "multilatinas" que operan a nivel regional y global.



Los ejecutivos de la región aventajan a sus pares de países desarrollados en su capacidad para gestionar el corto plazo

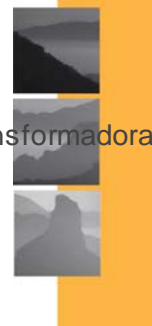
Sin embargo, los desafíos no son pocos. El contexto definitivamente cambió y lo seguirá haciendo. Probablemente no se podrá sostener un crecimiento del 7% anual como algunos países han experimentado en los últimos años. Pero lo que es cierto es que la integración regional será mayor, así como el intercambio en el eje Sur-Sur y las mayores inversiones de origen asiático en la región. También parece sostenerse la irrupción de nuevos segmentos de consumidores conformando una nueva clase media que ya en 2010, sumaba 382 millones de personas.

Aún así, nuestra región tiene grandes deudas pendientes. El nivel de desigualdad es 65% más alto que el de países de ingresos altos según el coeficiente de Gini. La calidad educativa, el desarrollo de infraestructura, la calidad institucional, la corrupción, la baja productividad son aspectos clave a considerar en la agenda del próximo decenio. También lo es la falta de inversión en innovación. América latina tiene un promedio de 527 investigadores por millón de personas activas, contra un promedio de 7315 de los países de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico). Hacer que esta realidad se modifique no solo es un asunto público también lo es del sector privado.

VALOR PARA LA SOCIEDAD

En América latina, más que en cualquier otro lugar del mundo, las empresas ya no pueden pensarse separadas del entorno social y ambiental en que se desenvuelven en tanto éstos afectan tanto sus costos y resultados de corto plazo, como su viabilidad en el largo plazo. Es necesario que los modelos de negocio contemplen la creación de valor económico pero también la creación de valor para la sociedad. Estos mundos serán cada vez más interdependientes y la armonización de sus intereses de ninguna manera representa una amenaza para la rentabilidad, sino que será más bien una condición para obtenerla y un factor indispensable para lograr sustentabilidad.

Las estrategias de negocio en América latina serán exitosas si al mismo tiempo son transformadoras de



su propia realidad. Todo esto representa una formidable oportunidad para innovar no solo en los productos y servicios sino fundamentalmente en los modelos de negocio y sistemas de *management*.

CUÁLES SON LOS EJES DE ESA TRANSFORMACIÓN?

En primer término abandonar la creencia de que desarrollar una visión de largo plazo es un lujo que solo los países desarrollados se pueden dar. La estrategia necesita responder a un proyecto de mayor alcance y trascendencia.

Visión, estrategia y planes operacionales tienen que ser gestionados como un todo articulado. El cliente es el articulador por excelencia de esa integración, en tanto que es el destinatario y decisor de lo que está dispuesto a pagar y reconocer como valor. El conocimiento profundo de sus necesidades y expectativas reemplaza entonces a la tendencia de vender lo que producimos o lo que sabemos hacer bien.

En segundo lugar, es necesario concebir estrategias de negocio balanceadas de tal forma que los objetivos de mercado e indicadores financieros tengan el mismo nivel de importancia en la agenda de los ejecutivos, que la cultura, comportamientos y capacidades que posibilitan una efectiva ejecución. Ya no es más viable sostener aquel mundo de fragmentaciones donde unos pensaban y otros hacían. Un mundo donde cada área funcionaba en forma aislada persiguiendo sus propios resultados. El balance implica integración de esfuerzos en la cadena interna y extendida de negocio. También implica abrir espacios de participación tolerando el riesgo al error para que la gente se aventure a innovar.

En tercer lugar, resulta de vital importancia asegurar la claridad en las responsabilidades y una asignación correcta de responsabilidad y autoridad acorde a las capacidades que se requieren para tomar decisiones con autonomía



Las empresas ya no pueden pensarse separadas del entorno social y ambiental en que se desenvuelven

Del relevamiento de capacidades potenciales que realizamos a más de 1500 ejecutivos durante los últimos 5 años, pudimos identificar una brecha significativa entre capacidad potencial actual y capacidad aplicada, producto de la falta de desarrollo de competencias básicas tales como visión integral de negocio, gestión de cambios y desarrollo de personas . Esto implica casi un 40% del talento desaprovechado lo que constituye una inaceptable destrucción de valor y una restricción seria para el crecimiento.

Todos estos factores están directamente relacionados con la capacidad de liderazgo. Nuestros países requieren líderes capaces de inspirar y generar las condiciones para que el salto de innovación se produzca sorteando las barreras culturales que hoy nos mantienen alejados de nuestros trabajadores, las creencias erróneas acerca de los criterios de éxito y las visiones estrechas de la realidad por las cuales se entiende la creación de valor como el logro de resultados financieros de cortísimo aliento.

Debemos entonces, atrevernos a pensar en grande: América latina en un camino sustentable de desarrollo, con clases medias sólidas y con acceso de todos los sectores a educación de alta calidad, exitosa en haber desacoplado el desarrollo económico del uso de recursos naturales, con una revolución cultural a nivel empresario que permita innovar y desarrollar usinas de conocimiento, con modelos de negocio creativos e inclusivos, con un nivel de productividad y calidad de *management* de clase mundial.

¿Seremos capaces esta vez? Tanta inequidad, postergación y potencial desaprovechado bien amerita persistir en el intento

