

Trampas de la visión y del lobo solitario.

Por Gonzalo Jiménez

CEO Proteus Management & Governance y profesor de ingeniería UC



Cuando hay turbulencias, cuando hay incertidumbre en el mercado, no sólo se deben buscar opciones fuera de la caja, sino olvidar las cajas y co-construir nuevas esferas, creciendo en espiral y yendo mucho más allá de la visión de túnel. Emprender en libertad, sin objetivos ideales, impuestos externamente o predeterminados, nos permite evitar las trampas de la miopía empresarial y del lobo solitario.

Un factor distintivo del mundo **BANI** (frágil, angustiante, no lineal e incomprensible), de hoy es la colaboración. En la música, en la ciencia, pero también en el emprendimiento y en la innovación. Hoy, el trabajar de forma asociativa para llevar adelante objetivos comunes y potenciar de buena forma nuestros negocios, es un imperativo.

Sin embargo, colaborar exige apertura, flexibilidad y combinar la disposición a convencer con la ductilidad de dejarse convencer. Eso descarta de plano a los "idea-fija" y acorta la vida útil de los sabelotodo.

Pero existen quienes siguen empecinados en una gran visión, varios que ven sus emprendimientos con una mirada de túnel. Es decir, que ven un objetivo, una sola salida: el vender. En eso se comete el error y el prejuicio de etiquetar inmediatamente a quienes se le acercan como "clientes", sin la imaginación para visualizar que hay en ellos muchas más alternativas potenciales.

Dejar a un lado esa mirada no es sencillo. Quienes han estudiado management podrán reconocer el legado de Michael Porter de la Escuela de Negocios de Harvard, como uno de los ideólogos de la estrategia competitiva y cómo ella permeó por años la forma de entender sectores industriales maduros y estables, a través de su famoso modelo de las 5 fuerzas. Pero, resultó que no eran 5, sino 6, pues olvidó a los complementadores. Es decir, a los que pueden colaborar contigo.

En efecto, esa mirada, para quienes aún la conservan, requiere nuevas sinergias y complementaciones, porque los negocios, y en particular el emprendimiento, hoy se hacen con otros. Es insensato e incluso arriesgado tener una visión demasiado focalizada. Lo mismo ocurre al ver al "cliente" sólo como un comprador, porque puede ser perfectamente un nuevo inversionista, un distribuidor o un **partner** para desarrollos insospechados. Abrirse a aquello y cosechar las ventajas de dicha asociatividad sólo se logra si conservo una atención flotante y cultivo una perspectiva más amplia.

Invito, a quienes emprenden, a dejar de obsesionarse con el concepto de "cliente" y comenzar a internalizar que tenemos alrededor de nuestros emprendimientos o de nuestras start-ups, a stakeholders. Dejar atrás etiquetas, nos permite acercarnos a un ganar-ganar, y nos habilita para pivotear nuestros negocios, y puede favorecer la evolución empresarial o una metamorfosis conceptual creadora de valor.

Saras Sarasvathy, Premio Global a la Investigación del Emprendimiento 2022, nos señala un camino mucho más innovador con el reconocido modelo **Effectuation**, el que nos invita a generar nuevas conversaciones, a explorar alianzas no convencionales. En definitiva, co-construir acuerdos que años atrás eran impensados, pero que hoy son posibles y nos permiten interactuar con otros para proponernos y para alcanzar nuevas metas -imposibles de prever a priori.

Un liderazgo efectual reconoce que el entorno no es fijo y que puede modificarse gracias a la interacción con los demás. Co-construir, desarrollar relaciones son las claves de hoy, porque los desarrollos actuales son naturalmente colaborativos y van más allá de las miopías de transacciones de corto plazo.

Por ello, aunque parezca contradictorio, se puede colaborar con otro, y a la vez un competir en otros espacios. No hablamos de colusión -completamente reprobable- sino en ser capaces de pivotear nuestras relaciones y de buscar soluciones creativas e innovadoras.

Cuando hay turbulencias, cuando hay incertidumbre en el mercado, no sólo se deben buscar opciones fuera de la caja, sino olvidar las cajas y co-construir nuevas esferas, creciendo en espiral y yendo mucho más allá de la visión de túnel. Emprender en libertad, sin objetivos ideales, impuestos externamente o predeterminados, nos permite evitar las trampas de la miopía empresarial y del lobo solitario.