

# La importancia del análisis del contexto

Por *Leandro Del Regno*

**Al evaluar un proyecto de inversión el escenario juega un rol clave que puede modificar la decisión de quien elige alternativas.**

**D**iversas ciencias mencionan la importancia del contexto para la interpretación de cualquier evento, sea que este se haya desarrollado en el pasado, esté ocurriendo en el presente; o se vislumbre que ocurrirá en el futuro.

Empecemos por el impacto del contexto en la historia. En ocasiones, se analiza un hecho histórico sin tener la debida consideración del contexto en el cual se desarrolló. Esto lleva a conclusiones pobres sobre lo ocurrido. Supongamos que alguien califique como insignificante el avance de encontrar yacimientos petrolíferos a principios del siglo xx. Evidentemente, esta afirmación no considera el contexto en el cual se desarrollaba la actividad donde la tecnología que se utilizaba durante el esfuerzo exploratorio era muy rudimentaria en comparación con la actual (por ejemplo, los estudios sísmicos 3D no se popularizaron hasta 1970). Está claro que esa conclusión es simplista y que se enriquecería si se contextualiza el avance.

Otra muestra de la importancia del contexto la encontramos en la

Psicología, que ha demostrado los efectos que tiene en prácticamente todos los procesos cognitivos. Sólo para enunciar algunos: las diferentes interpretaciones que las personas dan sobre figuras ambiguas, la descripción de ilusiones visuales dependiendo del fondo de un elemento, o según la presencia de otro estímulo...

En Lingüística, el contexto también juega un rol fundamental en la comprensión del lenguaje. Una misma frase puede cambiar su significado según el contexto en el cual se pronuncie. Algo que suena impropio en una situación puede ser muy atinado si la situación es diferente.

Y en el estudio de la evaluación de proyectos de inversión, sin duda, el contexto juega un rol clave. La alternativa que se elige en una situación de decisión puede diferir según el contexto. Por ejemplo, en un momento de auge económico; tal vez una persona opte por invertir su dinero en acciones de alto rendimiento (y riesgo) cuando tal vez, en un ambiente recesivo, prefiera invertir ese mismo dinero en un depósito a plazo fijo en un banco prestigioso con riesgo casi nulo.

En el ámbito de la administración de negocios y del análisis organizacional, la lógica antes descrita aplica perfectamente. La organización como sistema abierto está sujeta y condicionada por el “contexto externo” que influye decisivamente en su supervivencia y crecimiento. Algunas de las variables que forman parte de este contexto son: el ciclo económico, la inflación, la competencia, la evolución tecnológica, etcétera.

## Contexto interno

Sin embargo, no sólo el contexto externo es importante para el análisis. No hay que descuidar el estudio del “contexto interno”, que alude a los elementos, subsistemas y condiciones en que se desenvuelve el comportamiento organizacional y que tiene un impacto decisivo en el desenvolvimiento de la organización.

Imaginemos que una empresa de servicios petroleros que realiza perforaciones de pozos profundos en el mar no tiene una cultura fuerte en lo relativo a seguridad y excelencia operativa. Si tenemos en cuenta que este tipo de operaciones conllevan un riesgo muy alto y que un incidente puede tener un impacto muy negativo en el Medio Ambiente (y por ende, en las finanzas de la compañía, que tiene que afrontar la remediación del evento) sin dudas la falencia interna mencionada puede tener consecuencias significativas.

La Dirección debe poseer un profundo conocimiento de ambos contextos para guiar a la organización hacia el logro de los objetivos estratégicos. Debe saber qué cosas es capaz o incapaz de hacer, en función del entorno y del ambiente interno. Tal vez, se pueda presentar una gran oportunidad de negocios en el frente externo, pero si internamente no tiene los recursos para aprovechar esa oportunidad, es mejor saberlo de antemano para evitar sorpresas.

En el presente artículo intentaremos explicar el impacto del análisis

del contexto en los resultados de las organizaciones y cómo puede convertirse en un factor determinante en la creación o destrucción de valor.

## El contexto externo

El contexto externo es lo que conocemos como “entorno”, es decir, todo lo que rodea a la propia organización. El entorno está formado por el conjunto de grupos, agentes e instituciones con los que la organización mantiene relaciones significativas, relaciones no sólo de naturaleza económica, sino de cualquier tipo.

Algunos ejemplos de estos grupos son: competidores, socios, Gobiernos, comunidades, clientes, proveedores, y sindicatos; entre otros.

Una correcta lectura del entorno tiene un impacto fundamental en las acciones de la organización. Cuando la organización opta por una estrategia de negocios determinada significa que ha elegido una alternativa de entre otras que ha descartado. Las alternativas tienen entre sus condiciones que son totalmente controlables por el decisor. Si el decisor quiere, las ejecuta y si no lo desea, nada sucede. Esta condición de control no se va a encontrar en las variables (grupos) que componen el entorno. Justamente esa falta de control hace tan interesante su análisis.

Al estar la organización inserta en un mundo interconectado y con relaciones que se disparan para uno

y otro lado, las variables del contexto tienen una influencia (en mayor o menor medida) sobre las alternativas que selecciona la organización. Por ejemplo, si una empresa de la industria del petróleo y del gas decide avanzar en el desarrollo de hidrocarburos no convencionales que necesitan de mucha agua para su producción, tal vez encuentre resistencia en las comunidades locales o en grupos ambientalistas que forman parte del entorno. Si esa resistencia es muy fuerte, sin duda tendrá un impacto en los resultados de la organización

y si no se cuenta con un plan para tratar este tema, el impacto negativo será aún mayor.

Lo que permite el análisis del entorno es evitar sorpresas y demoras en reaccionar por el *shock* que puede producir un cambio en las variables del entorno. Esto se logra, primero, determinando si un entorno es propicio o adverso para la selección y ejecución de una estrategia; segundo, imaginando los escenarios potenciales; y tercero, creando los planes de acción, ya sea para mitigar un impacto negativo o para profundizar un escenario favorable.

Para cumplir con lo expuesto en el párrafo anterior, el entorno se analiza a través de un proceso sistemático que se focaliza en cinco variables fundamentales: complejidad, volatilidad, incertidumbre, hostilidad y capacidad.

## Complejidad

Se refiere a la cantidad de variables que componen el entorno y a la interrelación entre ellas. Cuantas más variables existan y cuanta más interrelación tengan, mayor será el grado de complejidad. Una medida de la complejidad es la “variedad”. Cuanto mayor sea el valor que arroja la variedad, mayor será la complejidad del sistema.

Por ejemplo, supongamos que un entorno tiene tres variables (demanda de clientes, reacciones de la comunidad local y acciones de los grupos ambientalistas) y que estas variables pueden tener dos manifestaciones (niveles) cada una: el volumen demandado por los clientes puede ser “alto” o “bajo”; la reacción de la comunidad pueden ser “positiva” o “negativa”, y la acción de los ambientalistas pueden ser “perjudicial” o “neutra”.

Sumado a esto, esas manifestaciones pueden interrelacionarse sin restricciones, por lo tanto, tenemos una variedad de ocho escenarios distintos:  $2 \times 2 \times 2 = 8$ . Para facilitar la comprensión detallamos en la figura 1 los escenarios.

Si además de las tres variables mencionadas se le agrega la variable precio, y que dicha variable tiene tres niveles (alto, medio y bajo), la variedad quedaría así:  $2 \times 2 \times 2 \times 3 = 24$ . Esto evidencia del aumento de la complejidad.

Escenario	Demanda clientes	Reacción comunidad	Acción ambientalistas
1	Baja	Positiva	Perjudicial
2	Baja	Positiva	Neutra
3	Baja	Negativa	Perjudicial
4	Baja	Negativa	Neutra
5	Alta	Positiva	Perjudicial
6	Alta	Positiva	Neutra
7	Alta	Negativa	Perjudicial
8	Alta	Negativa	Neutra

Figura 1.

### Volatilidad

Alude a la velocidad con que se modifican los factores externos, lo que dificulta pronosticar los comportamientos futuros de las variables. Por ejemplo, si el Gobierno (que es parte del entorno) dicta decretos que tienen impacto significativo en la actividad que desarrolla la empresa, y lo hace de forma constante y en direcciones erráticas; esto determinará que esa variable sea muy volátil y atentará contra la previsibilidad del futuro del negocio.

La volatilidad de una variable se mide en función de un valor esperado a lo largo del tiempo. La medida estadística que usamos para medir la volatilidad es la varianza, que es la sumatoria de las diferencias entre el valor esperado y los valores que va adoptando la variable aleatoria, las cuales luego elevamos al cuadrado, por lo tanto, la varianza es el promedio ponderado de las desviaciones cuadráticas de la media.

El problema que presenta la varianza es que los valores que arroja, al estar en unidades cuadráticas, no están expresados en la unidad de medida de la variable aleatoria por lo que son difíciles de interpretar; aquí es donde entra la desviación estándar que sí está expresada en esa medida.

Si la variable que se está analizando es el precio del petróleo crudo y si este está expresado en dólares por barril, la desviación estándar nos dará la variabilidad de precios en USD/barril. El cálculo es muy sencillo, la desviación estándar es la raíz cuadrada de la varianza. Cuanto mayor sea la desviación estándar, mayor será la volatilidad.

### Incertidumbre

Es el grado de conocimiento de los factores del entorno. Si pudiésemos

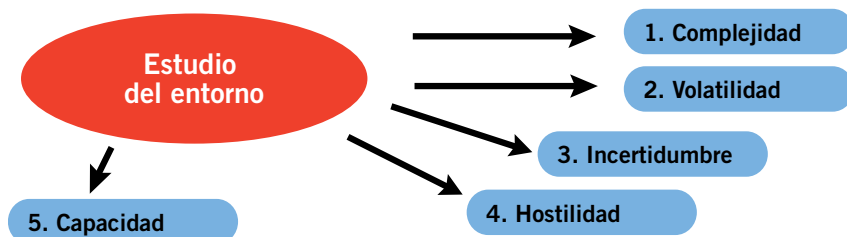


Figura 2.

nos conocer cómo se comportarían las variables del entorno en el futuro, no nos enfrentaríamos a la necesidad de realizar un análisis del entorno como *input* para tomar decisiones. Simplemente accionaríamos. En muy contados casos tendremos certeza de cómo se moverá una variable.

Si bien el ámbito de certeza es casi imposible que se presente, también es difícil que se dé el ámbito de incertidumbre absoluta. Normalmente tendremos alguna forma de inferir cómo podría moverse la variable del entorno como para proyectar los escenarios futuros. Cuanta menos información tengamos disponible para proyectar las trayectorias de las variables del entorno, más difícil será el análisis del contexto.

### Tipo de entorno

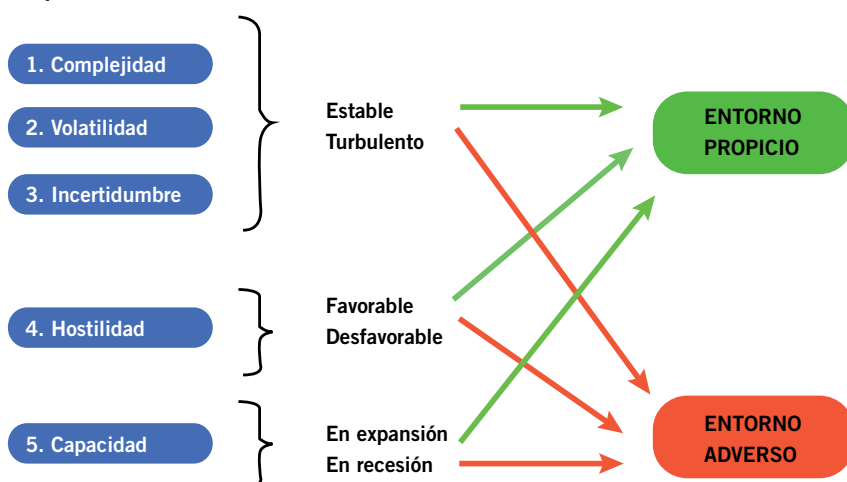


Figura 3.

### Hostilidad

Es la percepción de las amenazas provenientes de elementos externos hacia la organización. Por ejemplo, si dilucidamos que nuestra competencia tiene planes agresivos para aumentar su participación en el mercado, eso implicaría que intentará que se reduzca nuestra porción de la torta. Si un proveedor clave quiere imponer cláusulas contractuales adversas para la organización, se dificultará la operatoria de la organización.

Un contexto hostil hace que la empresa adopte una posición defensiva, lo que minará las fuerzas para apuntar al crecimiento y a la creación de valor, es decir, estará enfocada en no perder valor.

### Capacidad

Se refiere a las condiciones del entorno que marcan las posibilidades de subsistencia y de crecimiento. Por ejemplo, si el mercado donde la empresa opera se achica por debilidad de la demanda o caída del ciclo económico general, las posibilidades de expansión de la organización serán menores. Si la compañía tiene que importar materiales para su proceso productivo y la importación está

cerrada, esto podrá atentar contra la organización si no se encuentran sustitutos locales.

Un entorno propicio se da cuando la complejidad es relativamente baja, no hay mucha volatilidad y los rangos de incertidumbre son acotados. Además, la organización debe estar en un ambiente poco hostil y en crecimiento. Si estas variables están en el otro extremo, el entorno será adverso. Es muy difícil que una situación esté en algunos de estos dos extremos, lo usual es que se localice en el medio, con una inclinación para un lado o para el otro. Por lo que la mayoría de las veces habrá oportunidades de crear valor, pero tal vez se necesite un poco más de creatividad e ingenio.

Hay que tener en consideración que siempre el resultado de este estudio es relativo a cada organización. Una misma organización puede ver una situación como adversa, mientras que una organización con más gimnasia vea ese mismo entorno como propicio porque puede diferenciarse a través de sus ventajas competitivas.

## El contexto interno

Este contexto refiere a los elementos, subsistemas y condiciones en las que se desenvuelve el comportamiento organizacional y que rodean al proceso directivo. El contexto interno se enmarca en la identidad organizativa, que es la fuente de la cohesión interna que distingue a la organización como una entidad separada y distinta del resto.

La identidad organizativa es la personalidad de la entidad. Esta personalidad es la conjunción de su historia, de sus valores éticos y de su filosofía de trabajo; y también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la Dirección.

Se materializa a través de una estructura organizacional y se define por los recursos de que dispone y el uso que de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por las formas que adoptan dichas relaciones, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control.

La identidad está determinada por las siguientes características: edad, tamaño, tipo de actividad, tipo de propiedad, ámbito geográfico, estructura jurídica, recursos y capacidades organizativas, y cultura.

### Edad

Se refiere a la etapa en que se encuentra la organización. Las etapas son tres: inicial, madura y final. Entre otros motivos, la importancia de la edad radica en que es un indicativo de las necesidades de la organización. Por ejemplo, en la etapa inicial hay una imperiosa necesidad de obtener financiamiento para crecer. Por lo tanto, vincular esta necesidad propia de la etapa inicial con el tipo de contexto externo (propicio o adverso para obtener dinero) y con los otros componentes del contexto interno es crítico.

Otra necesidad de la etapa inicial es reclutar empleados talentosos

cuando aún no se tiene el prestigio para atraerlos. El esfuerzo para alcanzar este objetivo es mayor que para una empresa madura que se ha forjado un nombre en la industria.

### Tamaño

Describe la dimensión de la organización en relación con otras organizaciones afines. El tamaño es una característica que no debe soslayarse, ya que puede indicar que ante determinado escenario, el tamaño puede convertirse en un factor crítico. Por ejemplo, la existencia de un nuevo impuesto que recaiga sólo sobre las grandes empresas; o beneficios que se definan según la cantidad de trabajadores o nivel de facturación; o tipo de negocios que sólo pueden otorgarse a empresas de cierto tamaño; etcétera.

Por lo general, una estructura organizacional muy chata puede ser requerida en empresas que tienen que responder rápidamente a cambios en el mercado, en ambientes turbulentos. A su vez, una estructura más de tipo jerárquico se necesita en negocios muy afianzados, con maduración de inversión lenta y con muchos niveles de control debido a los altos montos que se manejan; como puede ser una empresa grande de petróleo y gas.

### Tipo de actividad

Encuadra los servicios y clientes a los que se dirige la organización en la industria o mercado correspondiente. Por ejemplo, si la actividad de una empresa es la venta de joyas dirigida

a un mercado sofisticado y exclusivo, el tipo de personal requerido para el negocio tiene que tener un grado de sofisticación alto. Es evidente que compartir ciertos códigos con los potenciales clientes hace más factible la venta porque el empleado entiende las necesidades del cliente.

Seguramente el perfil del personal de ventas en una tienda de artículos deportivos enfocado a la clase media será diferente al mencionado en el párrafo anterior. Sin dudas esto es parte del contexto interno, el cual debe estar en sintonía con el sistema en el cual está inserta la organización.

### Tipo de propiedad

Hay tres tipos de organizaciones: públicas, privadas y mixtas. La empresa pública tiene la particularidad de que el Estado tiene la totalidad de la propiedad, como así también el gerenciamiento y el control. La organización privada tiene la mayoría del capital aportado por privados, además, es gerenciada por privados. El Estado quizá tenga una participación menor en la empresa privada, pero no tiene injerencia significativa en las políticas y en las estrategias de negocios. Esto difiere en la empresa mixta donde la participación del Estado y la de los privados están más equilibradas y ambos tienen impacto en las políticas y las estrategias de la organización.

El tipo correcto de propiedad cambia en función de las variables con las que se enfrenta el negocio. Supongamos que un país quiere desarrollar su industria de petróleo y gas. Se tiene conocimiento geológico, a través de estudios sísmicos, sobre una cuenca *offshore* pero nunca se ha perforado un pozo.

Seguramente no será fácil que una empresa privada se embarque en actividades exploratorias cuando el riesgo es muy grande. Tal vez, le convenga al Gobierno de ese país montar una empresa estatal de exploración y producción ya que determinados riesgos sólo puede correrlos el Estado. Si luego de perforar varios pozos los resultados son positivos, seguramente se despertará el interés de los privados; los cuales se sumarán al esfuerzo inversor.

### Ámbito geográfico

Es el mercado de la organización. La organización debe estar interna-



Figura 4.

mente preparada para lidiar con el área geográfica en donde opera, conociendo las necesidades de los clientes que viven en ella. A su vez, puede influir sobre dicha área desde adentro hacia afuera, por ejemplo mediante planes de responsabilidad social. Si hay necesidades de profesionales de determinadas ramas, se puede financiar un plan de becas universitarias en esas carreras, entre otras iniciativas posibles.

### Estructura jurídica

Alude a la variedad de estructuras que puede adoptar la organización para llevar a cabo sus operaciones. Los tipos más conocidos son: sociedad anónima, sociedad de responsabilidad limitada, fundación, cooperativa, asociación civil, etcétera.

La estructura jurídica irá en consonancia con el tipo de actividad y las leyes imperantes. Por ejemplo, si la actividad persigue fin de lucro, no será posible montar la organización como una fundación o una asociación civil porque esto va en contra de la ley; debido a que estas agrupaciones tienen prohibido perseguir el beneficio económico. Se deberá optar por una sociedad anónima, una sociedad de responsabilidad limitada, etcétera.

### Recursos y capacidades organizativas

Son los recursos y capacidades con que cuenta la organización para emprender las estrategias corporativas. Incluye los recursos tangibles e intangibles. Esto ayuda a reconocer las fortalezas y debilidades de la organización. Al definir los objetivos estratégicos se debe entender con qué recursos

cuenta la empresa para alcanzarlos.

Al analizar la brecha entre lo que se tiene y lo que hace falta para llegar a destino, la organización puede lanzar iniciativas para obtener lo que necesita. Si esto no se puede conseguir, puede redefinir los objetivos para que sean alcanzables en el lapso propuesto.

Ejemplos de recursos y capacidad son: los recursos financieros, los humanos, el tiempo, los naturales, los activos fijos, la tecnología, el conocimiento, las patentes, la capacidad de innovación, los procesos, la capacidad para tejer alianzas, capacidad para mantener relaciones con comunidades, etcétera.

### Cultura

La cultura organizacional descansa sobre la identidad organizacional. Es un conjunto de supuestos, valores, creencias y acuerdos sociales, que son compartidos por los participantes de una organización. Este conjunto de expresiones y símbolos funcionan como un denominador común para la conducta de los participantes en los distintos niveles de la organización.

La cultura organizacional es una base de valores sobre la que reposa la organización: ella determina las expectativas mutuas, los tipos de conducta, otorga un significado determinado a eventos organizacionales, orienta a metas y acciones y guía las decisiones de los miembros de la organización y sus directores.

En otras palabras: la cultura determina los modos de la organización de sobrellevar sus problemas existenciales y sus formas de adaptarse a las condiciones dadas del entorno. Estas formas son el resultado de la experiencia grupal acumulada y aprendida a lo largo del tiempo por los participantes de la organización.



## Conclusiones

La descripción realizada de las variables que componen el contexto externo e interno de la organización nos brinda una buena idea de lo significativo que es el análisis de estos como paso previo a cualquier acción que emprenda la organización, fundamentalmente si esta tiene una relevancia estratégica.

Al consolidar e interrelacionar estas variables, conformamos un modelo de análisis de contexto que debe ser a medida de cada organización y de cada situación de decisión. Si bien puede parecer complicado el armado del modelo, no lo es tanto. Quizás puede ser dificultoso armarlo la primera vez, pero luego se va haciendo el seguimiento de las variables y se va actualizando lo que implica un esfuerzo moderado, sobre todo por la utilidad que se obtiene.

Esta ejercitación hace que la Dirección esté entrenada en esta disciplina y vaya tomando decisiones para incrementar la simbiosis entre los componentes internos de la organización y los del entorno en donde opera. Estas decisiones siempre estarán alineadas con los objetivos estratégicos. Es como si la organización fuese un camaleón que adapta sus características internas al ambiente, como si el animal y el entorno fueran uno solo. Esto le permite sobrevivir a sus depredadores, ser más efectivo al procurarse de alimento; procrear; y cuidar a su cría para perdurar por otra generación.

Si la organización logra esta simbiosis, seguramente tendrá una vida prolongada y además aprovechará mejor las oportunidades y desafíos que se le presenten con el consiguiente impacto positivo en la creación de valor.

Y como resumen final, el análisis de contexto permite entre otras cosas:

- Alinear las capacidades internas con el contexto externo y con los objetivos estratégicos.
- Evitar sorpresas del entorno y acelerar la capacidad de reacción ante estímulos externos.
- Identificar si el entorno es propicio o adverso para la ejecución de las estrategias.
- Ayudar a seleccionar los supuestos y variables relevantes a la

hora de pronosticar escenarios.

- Delimitar y dar forma a la identidad de la organización, o sea su ADN.
- Invitar a tomar riesgos ya que se los ha identificado, estudiado y entendido.
- Generar planes de desarrollo de recursos y capacidades internas.
- Entrenarse en la detección temprana de oportunidades de negocio. ■

**Leandro Del Regno** es licenciado en Administración y contador por la Universidad de Buenos Aires (UBA). Es docente de la materia "Teoría de la Decisión" en la Universidad de Belgrano (UB), así como de "Dirección General" y "Habilitación Profesional II" en la misma universidad. Fue docente de "Teoría de la Decisión", Universidad de Buenos Aires (UBA) y es coautor del libro *Teoría de la Decisión de Editorial Pearson (2010)*.