

# ¿QUÉ HACEMOS EN LA PRÁCTICA CON EL IDE?

*WHAT DO WE DO IN PRACTICE WITH THE IDE?*

JULIO CESAR MARCHIONE<sup>1</sup>

## Resumen

El IDE (índice de disrupción endocrina) es una métrica que representa el grado de riesgo que un negocio tiene a que algunos de los factores externos, que habitualmente interactúan con él, penetren en su dinámica y generen alteraciones que pueden transformarse en “fugas de valor”.

Esta métrica está sostenida por la evaluación previa de ocho factores considerados como causa potencial de disrupciones: 1) el nivel de exigencia de respuestas competitivas; 2) la cantidad de cambios operativos generados por los proveedores; 3) la cantidad de cambios operativos generados por los canales indirectos; 4) la proporción de procesos migrando a RPA; 5) la proporción de procesos modificados a partir de la inteligencia artificial generativa; 6) la potencial integración vertical de los aliados estratégicos; 7) el grado de estabilidad jurídica y regulatoria de la actividad económica del negocio; y 8) los avances en la mejora progresiva del factor de liviandad.

Pero, está claro que toda métrica debe ser útil para impulsar decisiones de cambio en el funcionamiento del negocio evaluado. Es por esto, que el objetivo es desarrollar una propuesta de instrumentación y seguimiento de cambios internos en el negocio, que permitan neutralizar los factores de disrupción y potenciar las denominadas “hormonas organizacionales”.

**Palabras clave:** disrupción endocrina, IDE, matriz de activación de reductores de disrupción.

**JEL:** M160.

<sup>1</sup> Universidad de San Andrés, Argentina. <https://orcid.org/0000-0002-9340-1828>  
[julio.marchione@gmail.com](mailto:julio.marchione@gmail.com)

## WHAT DO WE DO IN PRACTICE WITH THE IDE?

### Abstract

---

The IDE (Endocrine Disruption Index) is a metric that represents the degree of risk a business faces of having certain external factors, which it typically interacts with, penetrate its dynamics and generate alterations that can become “value leaks.”

This metric is based on the prior evaluation of eight factors considered potential causes of disruption: 1) the level of demand for competitive responses; 2) the number of operational changes generated by suppliers; 3) the number of operational changes generated by indirect channels; 4) the proportion of processes migrating to RPA; 5) the proportion of processes modified using generative artificial intelligence; 6) the potential vertical integration of strategic partners; 7) the degree of legal and regulatory stability of the business’s economic activity; and 8) progress in the progressive improvement of the leanness factor.

However, it is clear that any metric must be useful for driving decisions to change the way the business is being evaluated operates. Therefore, the objective is to develop a proposal for implementing and monitoring internal changes in the business, which will neutralize disruptive factors and enhance what are known as “organizational hormones”.

**Keywords:** endocrine disruption, IDE, disruption reducer activation matrix.

**JEL:** M160.

## ¿QUE FAISON-NOUS CONCRÈTEMENT AVEC L’IDE?

### Résumé

---

L’IDE (indice de perturbation endocrinienne) est un indicateur qui représente le degré de risque qu’une entreprise court lorsque certains facteurs externes, qui interagissent habituellement avec elle, pénètrent dans sa dynamique et génèrent des perturbations pouvant se transformer en «fuites de valeur».

Cet indicateur repose sur l’évaluation préalable de huit facteurs considérés comme des causes potentielles de perturbation : 1) le niveau de la demande de réponses concurrentielles ; 2) le nombre de changements opérationnels induits par les fournisseurs ; 3) le nombre de changements opérationnels induits par les canaux indirects ; 4) la proportion de processus migrés vers l’automatisation robotisée des processus (RPA) ; 5) la proportion de processus modifiés par l’intelligence artificielle générative ; 6) l’intégration verticale potentielle des partenaires stratégiques ; 7) le degré de stabilité juridique et réglementaire de l’activité économique de l’entreprise ; et 8) les progrès réalisés en matière d’amélioration continue de son agilité.

Il est toutefois évident que tout indicateur doit permettre d’orienter les décisions visant à modifier la manière dont l’entreprise est évaluée. L’objectif est donc d’élaborer une proposition pour la mise en œuvre et le suivi des changements internes à l’entreprise, visant à neutraliser les facteurs de perturbation et à renforcer ce que l’on appelle les «hormones organisationnelles».

**Mots-clés:** perturbation endocrinienne, IDE, matrice d’activation des facteurs de réduction des perturbations.

**JEL:** M160.

## ¿O QUE REALMENTE FAZEMOS COM A IDE?

### Resumo

---

O Índice de Desregulação Endócrina (EDI) é uma métrica que representa o grau de risco que uma empresa enfrenta em relação a certos fatores externos, com os quais normalmente interage, que penetram em sua dinâmica e geram disrupções que podem se tornar “vazamentos de valor”.

Essa métrica baseia-se na avaliação prévia de oito fatores considerados causas potenciais de disrupção: 1) o nível de demanda por respostas competitivas; 2) o número de mudanças operacionais geradas por fornecedores; 3) o número de mudanças operacionais geradas por canais indiretos; 4) a proporção de processos migrados para RPA (Automação Robótica de Processos); 5) a proporção de processos modificados utilizando inteligência artificial generativa; 6) o potencial de integração vertical de parceiros estratégicos; 7) o grau de estabilidade legal e regulatória da atividade econômica da empresa; e 8) o progresso na melhoria progressiva do fator de leveza.

Mas, está claro que toda métrica deve ser útil para impulsionar decisões de mudança no funcionamento do negócio avaliado. É por isso que o objetivo é desenvolver uma proposta de instrumentação e acompanhamento de mudanças internas no negócio, que permitam neutralizar os fatores de disrupção e potencializar as chamadas “hormonas organizacionais”.

**Palavras-chave:** disrupção endócrina, IDE, matriz de ativação de redutores de disrupção.

**JEL:** M160.

## 1. Introducción

El índice de disrupción endocrina (IDE) persigue el objetivo de brindar una métrica de la que se desprenda el nivel de riesgo de fugas de valor, al que está expuesta una unidad de negocios. Si bien estas fugas de valor pueden ser atenuadas, ralentizadas y eliminadas a partir de la aplicación de herramientas como, por ejemplo, la Matriz de Fugas de Valor (MFV), resulta interesante medir el nivel de exposición que un modelo de negocios tiene, ante la inserción en el mismo de factores exógenos que alteran su normal funcionamiento interno.

Los disruptores endocrinos son factores que alteran el funcionamiento del negocio, pero que se vinculan con éste a partir de un origen externo, de una apariencia noble y adecuada a mejorar y optimizar su estructura y dinámica interna. Es por esto por lo que, más allá de su identificación antes de alterar el modelo de negocios, es posible que ya esté conteniendo muchas de estas disrupciones que provocarán fugas de valor. Estas fugas serán objeto de tratamiento y neutralización, pero le IDE pretende identificar el nivel de riesgo de nuevas incursiones disruptivas, sabiendo el efecto que luego provocarán.

Ahora bien, las métricas tienen dos objetivos básicos, por un lado, representar una realidad a partir de una calificación o cuantificación que puede ser observada en forma continua; por otro lado, impulsar la toma de decisiones para desarticular las

causas que ocasionan esos resultados en la realidad y corregir el funcionamiento del objeto de medición (Horngren y otros, 2007).

Es por ello, que el objetivo primario de esta ponencia es desarrollar mecanismos que faciliten la implementación de soluciones en los modelos de negocios, para disminuir el IDE y blindar la entrada de factores externos que -posiblemente- se transformen en disruptores endocrinos. En particular, esta ponencia persigue los siguientes objetivos:

- Estructurar una matriz de acciones sobre los vectores de disrupción, más allá del impacto que hubieran provocado en el negocio.
- Parametrizar indicadores de seguimiento sobre los factores de disrupción e identificar las fuentes de datos para su cálculo sistemático.
- Estructurar una matriz de acciones de blindaje sobre las “hormonas organizacionales” para proteger el modelo de negocios de potenciales vectores de disrupción.
- Presentar una aplicación práctica en una organización dedicada a la organización de eventos y reuniones.

Es importante señalar que, siendo ocho los inductores de disrupción y cada uno con una variedad de factores a evaluar, el esfuerzo de análisis e implementación que implica su implementación es sumamente demandante en términos de recursos y sin la seguridad de disminuir el riesgo de disrupción a cero. El proceso, además, es continuo y con altas probabilidades de provocar desaliento en sus gestores, ya que la dinámica de los negocios y los cambios en su ecosistema, son elementos que exponen constantemente a un negocio a evidenciar nuevos factores de fugas de valor. En este sentido, es clave comprender que este enfoque no descarta en absoluto la utilización de instrumentos que ataquen las fugas de valor, una vez manifestadas. Son instrumentos complementarios actuando sobre las causas y sobre las consecuencias de las variables que ocasionan fugas de valor, ya que -de manera individual- es muy probable que se pierda poder de fuego para su control de gestión.

En los siguientes apartados, se avanzará con el desarrollo de cada uno de los objetivos, presentando inicialmente una referencia estructurada respecto de cómo se mide el IDE y el concepto de riesgo que cada métrica representa.

## **2. Los factores que conforman el cálculo del IDE**

Según se desprende de su desarrollo original, existen ocho factores que son evaluados para que -a partir de sus valores individuales- se identifiquen los denominados “inductores apalancadores” y los “inductores anclajes”, para luego obtener un valor equivalente a la suma de la calificación de cada factor y que expone un índice que es

utilizado para categorizar el nivel de riesgo de disrupción endocrina de un modelo de negocios.

De todos modos, es importante recordar la matriz de cálculo del IDE con el detalle de cómo se evalúa cualitativamente cada factor para poder lograr un resultado cuantitativo, que pueda ser promediado matemáticamente para alcanzar el resultado final. Se presenta a continuación la matriz descripta:

**Cuadro 1.** Matriz de cálculo del Índice de Disrupción Endocrina.

<b>INDUCTORES</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>Total</b>
Nivel de exigencia de respuestas competitivas	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo	Nulo	
Cantidad de cambios operativos desde los proveedores	Más de 20	Entre 20 y 15	Entre 15 y 10	Entre 10 y 5	Entre 5 y 1	0	
Cantidad de cambios operativos desde el canal indirecto	Más de 20	Entre 20 y 15	Entre 15 y 10	Entre 10 y 5	Entre 5 y 1	0	
Proporción de procesos con RPA	Mayor al 50%	Mayor al 30%	Mayor al 10%	Mayor al 5%	Mayor al 1%	0	
Proporción de procesos modificados por IA	Mayor al 50%	Mayor al 30%	Mayor al 10%	Mayor al 5%	Mayor al 1%	0	
Riesgo de integración vertical de los aliados estratégicos	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo	Nulo	
Estabilidad jurídica y regulatoria de la actividad	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta	Sin cambios posibles	
Avances en la mejora del factor de liviandad	Mayor a 10 puntos	Entre 10 y 5 puntos	Entre 5 y 3 puntos	Entre 3 y 1 punto	Sin avances	Retroceso	
						<b>Índice de disrupción endocrina</b>	

**Fuente:** elaboración propia.

Los resultados posibles del IDE pueden registrar un mínimo de cero y un máximo de cuarenta, presentando una variedad entre estos valores que son identificados con el grado de riesgo de disrupción endocrina. Esta asociación tiene una interpretación adicional, en función de la cantidad de inductores (sobre los ocho analizados) que operan como “anclajes” del riesgo reduciéndolo (en la medida que el inductor tenga un valor inferior a tres) o como “apalancadores” del riesgo, aumentándolo (en la medida que el inductor tenga un valor igual o mayor a tres). Se presenta a continuación el cuadro resumen para aportar mayor claridad al respecto:

**Cuadro 2.** Interpretación general de los valores de IDE resultantes.

<i>Valor del IDE</i>	<i>Nivel de riesgo de disrupción endocrina</i>
0 a 8	Riesgo bajo
9 a 15	Riesgo medio (validar con la cantidad de inductores de valor igual o mayor a 3)
16 a 28	Riesgo alto (evaluar la cantidad de inductores de valor individual menor a 3)
29 a 40	Riesgo muy alto

**Fuente:** elaboración propia.

Es razonable que quienes gestionan variables de los modelos de negocios, pretendan una sucesiva reducción del IDE global, pero también una disminución equilibrada de los valores resultante de cada uno de los ocho factores. En la medida que su resultado individual fuera menor a tres, es posible lograr un riesgo bajo o un riesgo medio con mayoría de inductores que operan como anclajes.

Conociendo el valor de IDE y el de sus inductores que lo componen, es momento de activar decisiones que permitan reducir el nivel de riesgo de disrupción y generar las denominadas “hormonas organizacionales” (Marchione, 2023) que blinden el modelo de negocios. En las próximas secciones se profundizará sobre los mecanismos para avanzar en forma estructurada con el proceso sistemático de reducción del riesgo de disrupción y atenuar el posible impacto en futuras fugas de valor.

### **3. La construcción de la Matriz de Activación de Reductores de Disrupción**

Una forma efectiva de estructurar la activación de decisiones de gestión es a través de matrices. No sólo permiten conglomerar las miradas de los distintos sectores que intervienen en el proceso, sino que también facilitan el control de su gestión posterior. En este caso, se presenta la MARD o la Matriz de Activación de Reductores

de Disrupción (Marchione, 2023), que tiene por objetivo estructurar procesos de activación de cambios en los inductores de disrupción. Los cambios pretenden reducir a cero el impacto de cada inductor, en forma progresiva y contemplando que estos cambios -en uno de ellos- generen el menor efecto colateral posible en los otros, y no atente contra la optimización natural de la ecuación económica de costos del modelo de negocios.

La MARD, como toda matriz, requiere el ejercicio de priorizar decisiones y organizar la asignación de los factores necesarios para ejecutarlas en determinado período de tiempo, con una expectativa de resultados predefinidos y con la identificación de las y los responsables de su activación.

La gestión del riesgo de disrupción, a partir de la disponibilidad de una métrica adecuada, se facilita en tanto se pueden dimensionar los avances parciales en la mejora del proceso. Es factible que, mejorando un punto en cada uno de los ocho inductores, el negocio pase de una zona de menor riesgo que la original. Los tramos de cada zona de riesgo abarcan 8 puntos componentes del IDE, con lo cual, es posible dimensionar avances o retrocesos en cada uno de los inductores y comprender claramente el desplazamiento del negocio de una zona a otra (Marchione, 2023).

Seguramente, el objetivo en el proceso de gestión de mejora del IDE será reducir al extremo óptimo la evaluación cualitativa y cuantitativa de los ocho inductores de disrupción: un nivel nulo de exigencia competitiva en términos de recursos; ningún cambio operativo desde los proveedores y desde el canal indirecto; la inexistencia de procesos robotizados y modificados por la adopción de inteligencia artificial generativa; la inexistencia de riesgos de una posible integración vertical por parte de los aliados estratégicos; una estabilidad plena de la estabilidad jurídica y regulatoria de la actividad; y un retroceso en el factor de liviandad. Pero, también es cierto que, si bien son objetivos que permitirían disminuir el IDE en la unidad de negocios, es probable que se esté exponiendo a ésta a una obsolescencia en su ciclo de vida, a una protección recesiva de los procesos generadores de valor y a una contracción del volumen de negocios. Es por esto, que el equilibrio en la optimización del IDE es el objetivo principal en su gestión. Implica una mejora, en tanto y en cuanto el modelo de negocios no pierda sus factores de diferenciación, su capacidad competitiva y la articulación integrada de procesos internos optimizados en su productividad y eficiencia.

En virtud de lo ya planteado, es importante organizar el análisis equilibrado a partir de cada uno de los inductores de riesgo, con la finalidad de detallar las posibles acciones y su compatibilización con las características internas de la unidad de negocios a blindar:

### *a) Respuestas competitivas con escasez de recursos económicos y temporales*

Este inductor está impactado por la cantidad y calidad de los recursos que se aplican para dar respuestas competitivas desde la unidad de negocios al entorno en el que se encuentra operando. Es comprensible que, en este inductor, la mayor parte de los factores que lo afectan respondan al comportamiento de variables no controlables del entorno, especialmente, de los competidores a partir de sus propuestas de valor y de los segmentos de mercado, a través de sus respuestas en el consumo o la contratación.

Si bien las respuestas competitivas son el resultado de decisiones estratégicas, que no son del ámbito de los costos y el control de gestión, la evaluación y validación que se propone está vinculada con los recursos tangibles e intangibles que se emplean en esas respuestas competitivas. El riesgo de disrupción no se agudiza por dar respuestas competitivas, ante el nivel de rivalidad y confrontación estratégica. El riesgo se genera por la aplicación de recursos que atentan contra la ecuación económica de costos, la rentabilidad del negocio o la línea de productos/servicios, o contra su flujo de fondos. Es más, este nivel de exposición se incrementa en tanto y en cuanto el horizonte de esas respuestas es extremadamente corto y los valores residuales de esos recursos con muy bajos o tendientes a cero (Osorio, 1992).

En función de lo planteado, la matriz de activación de reductores de riesgo -en este inductor de disrupción- debería concentrarse en métricas sobre la optimización de recursos en las respuestas competitivas, más allá de su efectividad y resultados sobre la competencia y el mercado. Esta conclusión se sumará a las de los siete inductores restantes, con la finalidad de componer una matriz completa de activación.

### *b) Imposiciones operativas de los proveedores que requieren la adecuación de los procesos internos del negocio*

Las disrupciones provocadas por este inductor están concentradas en los cambios operativos sobre los procesos internos, generados por requerimientos de los proveedores para garantizar su propia operación y que impactan en improductividades, generación de demoras de tiempos que atentan contra la eficiencia y alteraciones de su nivel de calidad.

Es cierto que, en algunos casos, la adopción de estos cambios impuestos son la condición para poder continuar con el aprovisionamiento de los insumos o la contratación de servicios de terceros, críticos para la operación interna. Pero, es posible adecuar procesos en forma consensuada y con un cronograma compartido para disminuir los costos de las externalidades que estos cambios generan.

En este sentido, la observación de la matriz debería concentrarse en la criticidad -para la cadena interna- de los servicios e insumos provistos, la posibilidad de redu-

cir el impacto en términos de costos y el seguimiento de los cambios en la productividad, la eficiencia y la calidad de los procesos y los productos resultantes.

### *c) Cambios operativos y comerciales impuestos por los canales indirectos de distribución*

Los canales indirectos de distribución buscan optimizar sus procesos y lograr eficiencias de escala con diversidad de productos. Con lo cual, es probable que impongan cambios en las condiciones logísticas de las entregas y en las condiciones de financiación de sus compras en función del ritmo y dinámica de las ventas de esos productos.

Es sabido que el canal indirecto altera la relación precio-calidad de un producto o un servicio, impactando en la experiencia de consumo y habilitándolo a requerir cambios en las condiciones de distribución, para que este efecto sea positivo y no provoque costos de abandono y recuperación de clientes por parte del negocio en cuestión. Así como en el caso de los proveedores y las empresas complementadoras de la unidad de negocio, es importante que esos cambios puedan ser programados, consensuados y –especialmente– monitoreados con métricas que expongan la materialidad de estas decisiones.

La observación de la matriz, en términos de su utilidad práctica, debería enfocarse en el impacto de los costos de los cambios impuestos por el canal indirecto, el efecto en las métricas de abandono de los clientes y su impacto en las acciones de reactivación y recuperación, en base al Modelo de las 6R (Fernández, 2018).

### *d) El impacto de la robotización de los procesos internos*

La robotización de los procesos internos provoca dos corrientes iniciales de disrupciones, que son opuestas entre sí. Las externalidades positivas impactan en la optimización y la eficiencia en el aprovechamiento de los recursos materiales e intangibles. Pero, las negativas provocan la pérdida de valor de las habilidades tradicionalmente requeridas por los procesos reemplazados. Este efecto negativo desemboca en una necesaria política de “upskilling” y “reskilling” en el entrenamiento y capacitación de las personas empleadas por el negocio, para reincorporarse en el nuevo esquema de procesos y funcionamiento a partir de la robotización.

Es por esto, que el objetivo del negocio, en este inductor de disrupción, es la búsqueda constante de un equilibrio temporal: la velocidad de los avances en la robotización de procesos, en comparación con los tiempos necesarios para el entrenamiento de su personal en nuevas habilidades o en escalar en las que ya han adquirido en línea con los avances tecnológicos. Es lógico que este desequilibrio provoque –además de una crisis en la gestión del capital humano del negocio– la aplicación de

recursos incrementales en capacitación y entrenamiento, frente a los beneficios de escala y eficiencias de procesos que son consecuencia de la robotización de procesos internos.

*e) La progresiva incorporación de los avances de la Inteligencia Artificial Generativa (IAG) en el modelo de negocios*

La IAG comenzó su recorrido a partir de la aplicación de modelos de optimización sobre la articulación y coordinación de factores, recursos y procesos característicos de los ciclos funcionales en un modelo de negocios. El crecimiento se ha potenciado a partir del escalamiento del modelo de optimización orientándolo al factor velocidad y a la disminución de tiempos ociosos o improductivos. De todas maneras, la búsqueda de mejoras en los productos y servicios ofrecidos con la menor cantidad de recursos afectados y residuos producidos continúa siendo el factor de impulso de los avances y aplicaciones en IAG.

El desarrollo de aplicaciones en IAG basados en modelos de satisfacción son aún incipientes y seguramente implicarán un nivel de inversión y aplicación de recursos, que requerirán la generación de ingresos lo suficientemente altos, para sostener las nuevas ecuaciones económicas de costos.

Las posibles disrupciones se originarían en el disvalor ofrecido al cliente interno y externo. Se observan muchos modelos de negocios, donde la propuesta de valor está basada en atributos de satisfacción de los clientes y no en generar productos y servicios que optimicen la experiencia de ellos. No siempre el mejor producto o servicio que desea el mercado es el que optimiza su consumo. Pero, es el modelo sobre el que -en una primera instancia- se construyen las soluciones en IAG.

Dicho esto, el foco del análisis y seguimiento de este inductor es -justamente- equilibrar los cambios en la propuesta de valor, considerando las diferencias en las soluciones a los clientes, basadas en modelos de optimización en lugar de los de satisfacción.

*f) El riesgo de la integración vertical de los aliados estratégicos*

La integración vertical de un aliado estratégico parece ser contradictorio, ya que -justamente- el motivo de esa alianza debería radicar en la optimización de una serie de operaciones conjuntas, para lograr un proceso “ganar-ganar”. Por lo cual, perdería sentido cualquier avance en oposición a estos objetivos.

De todos modos, no siempre esta lógica se cumple en la realidad. En algunos casos, estas conductas se generan por cambios en la conducción política del proveedor aliado, por condiciones macroeconómicas que afectan la ecuación del negocio de

éste requiriendo decisiones de salvaguarda en situaciones de crisis, o por desequilibrios entre los cambios internos entre ambos aliados estratégicos.

Claramente, el objetivo de gestión sobre este inductor de disrupción es bloquear cualquier posibilidad de integración vertical de aliados que estén ubicados delante o después del eslabón del negocio en la cadena de valor extendida. Como es bastante difícil ejercer este bloqueo en forma total, es probable que la organización esté atenta a las causales de integración de las empresas aliadas, para anticiparse a generar otras alianzas con proveedores o canales sustitutos. De todas maneras, debería quedar claro que, en este inductor, el objetivo es minimizar a cero la posibilidad de que un proceso de integración vertical de un aliado estratégico sorprenda a quienes conducen el modelo de negocios.

#### *g) Los cambios en las políticas de gobierno, la legislación y la regulación de la actividad*

Este inductor expone el mayor riesgo de disrupción derivado del comportamiento de variables no controlables, con lo cual, los avances en acciones concretas para disminuirlo deberán equilibrar cuidadosamente los recursos destinados a este fin.

De todas maneras, aún en el caso de negocios de empresas pequeñas y medianas, la participación en organizaciones intermedias (por ejemplo, cámaras empresariales, asociaciones civiles que aglutinan a dirigentes de empresa, comisiones abiertas de trabajo legislativo) permite canalizar y aglutinar esfuerzos económicos y políticos que impactan en las políticas regulatorias del sector en el que participa el negocio.

El objetivo de gestión en este inductor se concentra en monitorear los movimientos regulatorios del sector en el que participa el negocio, que son los que generarán cambios internos en su modelo y en su funcionamiento. En consecuencia, es importante comprender que no todas las regulaciones y leyes provocan -indefectiblemente- procesos obligados de cambios operativos internos que atenten contra el valor generado. Pero, es probable que sea necesario controlar los efectos colaterales en los actores económicos relacionados con el negocio, que -en este caso- pueden llegar a modificar su comportamiento afectándolo indirectamente.

#### *h) El objetivo de mejorar el factor de liviandad del negocio*

La caracterización del modelo de negocios a partir del factor de liviandad (Marchione, 2021) está limitada -en su interpretación- ya que no determina directamente una situación exacta respecto de la mejora o no de ese modelo en base a esta métrica. Necesita ser analizado con relación a otros elementos detallados en el "concepto de negocios", entendiendo por éste al modelo de negocios dominante en un set competitivo (Osterwalder y otro, 2009).

Es importante reconocer que la mejora progresiva del factor de liviandad, para lograr mayor competitividad y sostenibilidad, es generadora de decisiones que impliquen cambios en el modelo de negocios. El proceso de cambio generará ciertas alteraciones en el funcionamiento interno, que luego serán -seguramente- asimilados durante el tránsito por la “curva de aprendizaje”. Es así, que esta dinámica busca el aumento progresivo de la liviandad del modelo, pero no mide ni contempla los efectos en la ecuación económica de costos que provoca.

De esta manera, el objetivo de gestión en este inductor es determinar la cantidad equilibrada de cambios en la liviandad del modelo de negocios, que no provoca un impacto relevante en el capital invertido y en su retorno económico. Si bien se trata de una contradicción conceptual, el sano equilibrio entre la mejora de la liviandad y la disminución de la disrupción interna que se genera será el parámetro necesario para determinar el ritmo de su evolución, sin impactar negativamente en las posibles fugas de valor de la cadena.

Habiendo aclarado los objetivos de gestión en cada uno de los inductores de disrupción, es una buena oportunidad para presentar la Matriz de Activación de Reductores de Disrupción (MARD) en los próximos apartados, como así también un ejemplo de aplicación en un negocio de organización y producción de eventos y reuniones.

#### **4. ¿Cuál es la arquitectura conceptual de la MARD?**

En primer lugar, es recomendable aclarar las diferencias entre la MARD y la Matriz de Cálculo del IDE. Esta última tiene el objetivo de definir el valor del IDE y determinar el nivel de riesgo de disrupción del modelo de negocios en seis jerarquías: 1) riesgo bajo con mayoría de anclajes; 2) riesgo medio con anclajes; 3) riesgo medio apalancado; 4) riesgo alto con anclajes; 5) riesgo alto sin anclajes; y 6) riesgo alto apalancado. En este punto concluye el cálculo del IDE como métrica de gestión. Pero, el proceso decisorio sobre la base del IDE y el mapa de riesgos de disrupción, requiere de la construcción de la MARD con el objetivo de definir acciones concretas para disminuir el IDE y, como consecuencia directa o indirecta a través de los apalancadores/anclajes, reducir el nivel de riesgo de generar fugas de valor en el modelo de negocios.

Conociendo, desde ya, el diseño y los inductores de disrupción seleccionados para determinar el IDE según se expone en el Cuadro I, el siguiente paso es dimensionar y seleccionar cuáles de aquellos atacar y redefinir, con vistas a reducir los efectos apalancadores -en primer término- y minimizar el riesgo de disrupción pasando a una zona de menor criticidad frente a la aparición de efectos disruptores.

A continuación, se presenta el esquema general de la MARD, para luego exponer un ejemplo de aplicación en la República Argentina para comprender el alcance de esta herramienta y coordinarla con la Matriz de Cálculo del IDE que también tiene

una utilidad práctica en la conformación de una métrica más para incorporar en el tablero de control de quienes gerencian el negocio y/o las áreas funcionales que colaboran con éste.

**Cuadro 3.** Presentación MARD conceptual.

Inductores	APAL	ANCL	Acciones	Efecto IDE	IDE = 27
Nivel de exigencia de respuestas competitivas	4		Volver al packaging anterior del producto	Alto a Medio	-1
			Reducir la frecuencia de reposición semanal		
			Discontinuar promoción 2 x 1 en consumo mayorista		
Cantidad de cambios operativos desde los proveedores		2	Aumentar la frecuencia de entrega a tres semanales	Reducción de 8 a 6 cambios	0
			Volver a la entrega del insumo porcionado y al vacío		
Cantidad de cambios operativos desde el canal indirecto	3		Retornar al rango horario anterior para las entregas	Reducción de 10 a 9 cambios	-1
Proporción de procesos con cambios desde la RPA	4		Suspender el proyecto de robotización del embalaje	Permanece en el 38%	0
			Extender la validación del proyecto "robots en pesaje"		
Proporción de procesos modificados con IAG	3			Sin cambios	0
Riesgo de integración vertical de los aliados estratégicos		2	Renegociar el acuerdo de control cruzado de stocks con proveedor A	Reducción de riesgo a muy bajo	-1
			Extender el plazo de investigación conjunta de químicos en insumos		
Estabilidad jurídica y regulatoria de la actividad	5		Firma del acuerdo programático con Secretaría de Industria a 4 años	Cambio de muy baja a baja	-1
Avances en la mejora del factor de liviandad del negocio	4		Postergar la firma del acuerdo de colaboración del cluster regional	Reducción de 5 a 2 puntos	-2
			Reducir la tercerización del proceso logístico para la región NEA		
			Mejorar el control del proceso de reposición con recursos propios		
				<b>IDE Objetivo</b>	<b>21</b>

**Fuente:** elaboración propia.

Como se observa en el Cuadro III, el requisito previo a la construcción de la matriz de activación de reductores es el cálculo inicial del IDE, que en este caso es un número expuesto sólo a los fines del ejemplo conceptual, para su comprensión. La misma aclaración vale para la identificación –con su calificación parcial– de los vectores que son apalancadores de riesgo (con resultados iguales o mayor a 3) y los que son anclajes de riesgo (con resultados inferiores a 3).

La situación inicial ubica al negocio en una zona de “riesgo alto sin anclajes”, ya que el valor del IDE es 27 y la diferencia entre los apalancadores (6) y los anclajes (2), con lo cual, se encuentra en la parte superior y a la derecha de la matriz de riesgos.

Continuando con el ejemplo ilustrativo, en cada uno de los inductores es posible incorporar o no acciones concretas para disminuir el riesgo de disrupción. El efecto de estas decisiones no sólo repercutirá en la reducción del IDE, sino que también impactará en la velocidad de transformación digital del negocio, tanto a partir de la automatización, la robotización y las aplicaciones de IAG, por ejemplo. Es probable que también exista resistencia interna a partir de la discontinuación o suspensión de algunos proyectos, o desde la ralentización de los avances en lograr un negocio más liviano y dinámico.

Pero, es aquí donde la responsabilidad gerencial empresaria se pone en juego, fundamentalmente, por la necesidad de equilibrar objetivos y los recursos necesarios para alcanzarlos. La velocidad de los procesos de cambio es probable que pueda generar un mayor riesgo de disrupción, por lo que, también es fundamental comprender el contexto en el que ese negocio bajo análisis se está desarrollando y progresando. La decisión final no dejará de ser política, pero –con estas herramientas– podrá contar con elementos de gestión que objetivamente presentan métricas de la situación actual y los riesgos de los movimientos que se están evaluando.

Si siguiendo con el ejemplo conceptual del Cuadro III, el cumplimiento de las acciones planteadas impactaría en una reducción en seis puntos del IDE, pasando a un valor de 21, y la modificación de algunos inductores que pasan de ser apalancadores a comportarse como anclajes. La nueva diferencia entre los inductores con una u otra de estas caracterizaciones será de (-2) que implica mayor cantidad de inductores anclajes.

En este ejemplo, el resultado no sólo es la reducción del IDE, sino pasar de una zona de “riesgo alto sin anclajes” a otra caracterizada como de “riesgo medio con anclajes”. Esto implica una clara intención de reducir el riesgo de entrada de disruptores al modelo de negocios, en algunos casos, producto de no saber o no poder detectar las fugas de valor que puedan producir en el futuro, o en otros, por no estar preparada la organización para encarar procesos formales de eliminación o disminución de las fugas de valor una vez detectadas.

Es importante resaltar que una herramienta como la MARD genera contrapuntos entre los grupos de interés que rodean un modelo de negocios. Pero, justamente, es a partir del comportamiento de estos factores que puede aumentar el riesgo de ingreso de disruptores endocrinos que detonen en futuras fugas de valor. Como es lógico que exista oposición de intereses, es importante contar con una herramienta de visualización de la situación y de las externalidades que las acciones a definir pueden generar internamente.

Tal es así, que el avance sobre una mejora en el factor de liviandad puede aumentar el riesgo de disrupción. Como así también una lentitud o cautela en el grado y velocidad de las respuestas competitivas pueden ser interpretadas como una falta de acción y una puerta de entrada al éxito competitivo de los otros participantes del mercado. ¿Son gestiones que se oponen entre sí? ¿No resultan compatibles en la gestión de un negocio? Y realmente es así. Existen situaciones en oposición y la habilidad de quien gestiona el negocio es priorizar una acción sobre las otras, priorizando ciertos objetivos en desmedro de otros. Pero, es fundamental contar con una herramienta para visualizar las fuerzas en oposición y para sustentar la lógica de las decisiones gerenciales sobre los negocios.

Tal como se anticipó, en el próximo punto se abordará la aplicación práctica de la MARD en un negocio de organización y producción de eventos sociales y corporativos en la Provincia de Buenos Aires.

## **5. Un caso de aplicación práctica de la MARD para mejorar el IDE y disminuir el riesgo de disrupción endocrina**

El primer aspecto a tener en cuenta, en el momento de aplicar estos instrumentos de gestión, es que el objeto de trabajo y análisis es la unidad de negocios. Es por esto por lo que, si la organización estuviera diversificada en varios negocios, estas herramientas deberían ser aplicadas independientemente en cada uno de ellos y sin necesidad de hacerlo en todos simultáneamente. Es posible, además, que la intención sea aplicarlo en un único negocio de una organización PyME. No hay inconveniente. El tamaño del negocio tampoco influye en el diseño y aplicación de estas herramientas.

Para brindar este ejemplo de aplicación, se ha considerado un negocio de una empresa mediana que consiste en la organización y la coordinación de eventos sociales y corporativos.

Con la finalidad de caracterizar y justificar el valor de IDE con el que comienza el análisis, es importante avanzar con el detalle del negocio en cada uno de los inductores de disrupción:

- El set competitivo se ha transformado luego de la crisis sanitaria COVID-19. Más allá de la desaparición y transformación de antiguas empresas competidoras en la zona Norte del Gran Buenos Aires, la progresiva absorción de espacios por una organización que cuenta con cincuenta y cuatro lugares de eventos no propios y durante el período de seis años, ha repercutido en el comportamiento reactivo de todos los participantes del sector. El negocio bajo análisis tiene que reaccionar con velocidad, a partir de la competencia por precio del líder del mercado y una propuesta de valor “llave en mano” estandarizada y bajo una única marca “paraguas”. Los restantes participantes han respondido desde la competitividad por precios y otros desde la diferenciación “premium” orientada a un nicho de mercado de mayor poder adquisitivo. Claramente, la localización no es un factor de competitividad, ya que los cincuenta y cuatro espacios están distribuidos por toda la región del AMBA. El factor más crítico del set competitivo es la cambiante dinámica de precios y -especialmente- de las condiciones de pago y financiación del monto contratado, semana tras semana. La empresa viene respondiendo desde un acercamiento al modelo “llave en mano” pero con una propuesta versátil en función de las expectativas, preferencias, gustos y deseos de los clientes, sostenido en un precio en un escalón por sobre la propuesta de precios del líder. De la misma manera, atendiendo a las condiciones de financiación que propone el líder, también altera las propias cada bimestre.
- Los rubros de proveedores sobre los que atender a la cantidad y diversidad de cambios operativos que imponen, son los siguientes: servicios técnicos y musicalización, fotografía y video, ambientación, catering y servicios de seguridad. Los cambios operativos que, en general, imponen los proveedores están concentrados en: 1) adelantamiento del horario de ingreso de los proveedores para el montaje de la técnica y la ambientación del evento, requiriendo personal de seguridad y mantenimiento una mayor cantidad de horas que las contratadas regularmente, derivando en costos incrementales de jornales; 2) descarga de productos, equipamiento y mobiliario días antes y después del evento, requiriendo seguridad adicional ante el riesgo de robo o roturas; 3) requerimientos de potencia y amperaje disponible en las líneas de alimentación de energía eléctrica para las puestas de sonido e iluminación por parte de los proveedores de musicalización; 4) descarga anticipada de hielo para las bebidas alcohólicas y sin alcohol, requiriendo que las heladeras estén conectadas varias horas antes del comienzo del evento.
- En el caso de los canales indirectos, no se registra una gran cantidad y diversidad de cambios requeridos por las agencias de eventos corporativos y las “wedding-planners”. De todos modos, son estos dos participantes los que pueden requerir adecuaciones de procesos y tiempos, con la finalidad que el cliente final viva una experiencia por sobre las condiciones acordadas. Es habitual que sus planteos impliquen degustaciones previas del catering,

visitas técnicas previas a los salones, reuniones con los DJ que conducirán la musicalización del evento, pruebas de sonido e iluminación fuera de los horarios habilitados para hacerlo, y utilización de fuegos de artificio en espacios semi-cubiertos de los salones.

- La producción de un evento, su comercialización y su planeamiento no presentan un porcentaje alto de procesos pasibles de ser robotizados. Pero, sí están concentrados en el equipamiento técnico de iluminación y sonido, ya que se utilizan robots para coordinar la iluminación de la pista de baile y de los televisores led con el ritmo y la melodía que suena en simultáneo. De esta manera, esta dinámica estética y musical durante -por ejemplo- casi cinco horas en un evento social no es producida por un ser humano, sino por un equipo robotizado que realiza esta operación sin descanso. Asimismo, puede coordinarse la iluminación perimetral y exterior con la dinámica de los robots instalados en los cabezales de la pista de baile y en las máquinas de iluminación láser. Los restantes procesos tienen un alto contenido de producción manual, excepto los avances introducidos en la digitalización de las invitaciones, listas de regalos, códigos de acreditación para optimizar el proceso de ingreso al espacio del evento y juegos sociales para entretener a los invitados con el uso de aplicaciones en los celulares personales durante el evento. Finalmente, un espacio en el cual la robotización se ha instalado definitivamente es en la generación de respuestas automáticas en los contactos de los clientes con la empresa de eventos, por ejemplo, a través de las redes sociales (Whatsapp, Instagram, LindedIN y Facebook).
- Con relación a los procesos modificados por IAG, el gran avance se está produciendo en el desarrollo de software para la producción musical de temas inéditos y retroalimentándose simultáneamente en función de los ritmos preseleccionados como favoritos de los invitados al evento. A partir de esta realidad, se diluye cada vez más el protagonismo del musicalizador del evento, quien -en muchos escenarios- se lo consideraba el autor artístico de los arreglos y "remixes" sobre la producción musical existente. Si bien no están destinados a desaparecer, la tendencia es hacia la musicalización totalmente generada por IAG y con una producción absolutamente inédita y exclusiva para un evento en particular. El otro ámbito de introducción paulatina de la IAG es en las acciones de marketing digital en las redes sociales, en función de los perfiles de los usuarios y el análisis de sus datos en cuanto a preferencias, búsquedas, interacciones, comentarios y visualizaciones de historias, perfiles y "reels". Las aplicaciones de IAG dirigen las pautas publicitarias el grupo objetivo y con una precisión que no podría ser lograda con seres humanos operando sobre semejante masa crítica de usuarios y perfiles.
- El mayor riesgo de integración vertical de los aliados estratégicos se concentra en los servicios de catering y empresas de musicalización. Si bien la posibilidad de integración, en la actualidad, no es completa, estos proveedo-

res están asegurando participar en los espacios de eventos como aliados o socios, para no quedar fuera del mercado. Esta situación se agudizó con el crecimiento del líder del mercado, quien no ha incorporado dentro de sus equipos a los proveedores presentes en el mercado, sino a personal propio formado de acuerdo con sus pautas y dinámica de procesos. En el caso de la empresa del ejemplo, ha avanzado -hasta el momento- con la integración vertical de los servicios de catering y la generación futura de alianzas con los prestadores de técnica y artística musical, como así también con el canal indirecto de agencias corporativas y “wedding-planners”.

- La actividad no se encuentra entre las que podrían clasificarse como de operación regulada. Las restricciones legales están vinculadas con la habilitación municipal de los espacios de eventos; la autorización de la autoridad de bomberos de la jurisdicción sobre la capacidad máxima de personas en los espacios cerrados; la autorización municipal respecto del máximo de decibeles dentro de determinada franja horaria; las regulaciones sanitarias sobre el personal interviniente en la operación de catering (tanto de producción en cocina como de servicio en el salón); la cobertura de riesgos por accidentes personales de proveedores y del personal destinado en cada evento; y la asistencia médica permanente y la instalación de desfibriladores para atender cualquier incidente antes, durante y después de las fiestas. El resto de las regulaciones están vinculadas con el marco legal nacional y provincial respecto de las actividades económicas en general, tanto en materia laboral, fiscal y policial.
- El negocio de organización de eventos en general y el del negocio utilizado en el ejemplo, está orientado lograr un mayor nivel de liviandad. Esto se agudizó luego de la crisis sanitaria COVID-19, ya que fue una de las actividades económicas que mayor caída tuvo durante los años 2020 y 2021, como consecuencia de tratarse de actividades de servicios presenciales en su totalidad y con una concentración alta de personas por metro cuadrado. En el caso del ejemplo, es importante remarcar que los espacios son propios en un 70%, mientras que los restantes están contratados con acuerdos locativos de largo plazo. El equipamiento de las cocinas, las cámaras de frío y la vajilla es propia, mientras que ocurre lo mismo con el mobiliario del salón y de las galerías exteriores.

A partir de la detallada descripción de las características de cada inductor de disrupción, es más factible comprender los parámetros considerados para calcular el IDE que será la pauta inicial de configuración de la realidad del negocio. En función de esta métrica y de su caracterización con relación a la zona del mapa de riesgo de disrupción que ocupa, es posible profundizar en las decisiones para activar un mayor blindaje del modelo de negocios para evitar fugas de valor potenciales y operando desde sus causas primarias.

**Cuadro 4.** Cálculo del IDE del negocio de eventos.

INDUCTORES	5	4	3	2	1	0	Total
Nivel de exigencia de respuestas competitivas	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo	Nulo	5
Cantidad de cambios operativos desde los proveedores	Más de 20	Entre 20 y 15	Entre 15 y 10	Entre 10 y 5	Entre 5 y 1	0	3
Cantidad de cambios operativos desde el canal indirecto	Más de 20	Entre 20 y 15	Entre 15 y 10	Entre 10 y 5	Entre 5 y 1	0	2
Proporción de procesos con RPA	Mayor al 50%	Mayor al 30%	Mayor al 10%	Mayor al 5%	Mayor al 1%	0	2
Proporción de procesos modificados por IA	Mayor al 50%	Mayor al 30%	Mayor al 10%	Mayor al 5%	Mayor al 1%	0	1
Riesgo de integración vertical de los aliados estratégicos	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo	Nulo	4
Estabilidad jurídica y regulatoria de la actividad	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta	Sin cambios posibles	3
Avances en la mejora del factor de liviandad	Mayor a 10 puntos	Entre 10 y 5 puntos	Entre 5 y 3 puntos	Entre 3 y 1 punto	Sin avances	Retroceso	4
<b>Índice de disrupción endocrina</b>							<b>24</b>

**Fuente:** elaboración propia

El IDE resultante ubica a este negocio en la zona de riesgo alto con anclajes dentro del mapa de riesgo de disrupción. El siguiente paso en este proceso de gestión, es activar decisiones que cambien las características de todos los inductores de disrupción o de algunos de ellos. El objetivo es disminuir el riesgo de disrupción, la métrica para cuantificarlo es el IDE objetivo y el efecto colateral deseado es convertir alguno de los inductores en anclajes de riesgo en lugar de ser un apalancador.

Para ejemplificar la propuesta de esta ponencia, la herramienta a utilizar es la MARD que ya fue presentada en el Cuadro III. El objetivo de gestión puede concentrarse en reducir la calificación de los inductores con mayores posibilidades materiales para hacerlo (independientemente de su carácter de anclaje o palanca) y lograr ubicar al negocio en una zona de riesgo medio sin aumentar los anclajes que ya tiene. La alternativa es operar sobre los inductores con valor 3 para reducirlo y convertirlos en anclajes de cualquier tamaño de riesgo. En este caso, también lograría reducir el IDE, pasando a una zona de riesgo medio. La última opción sería operar en ambos

sentidos concurrentes para reducir el riesgo y aumentar la cantidad de inductores que operan como anclajes de éste.

De todos modos y más allá de la opción seleccionada, la MARD debería ser utilizada como un mecanismo de comunicación interna que potencie y ordene el proceso decisorio, brindando elementos objetivos para su validación futura y para el monitoreo de los recursos afectados a tal fin.

No es sólo gestionar con una medida de diagnóstico, sino utilizar este indicador para activar decisiones de gestión del riesgo en un modelo de negocios. Aquí es donde se aprecia la mayor prestación de estas herramientas y se evidencia la utilidad práctica que supera a cualquier conceptualización teórica.

En el caso que se está describiendo, las decisiones que se tomaron se presentan en la MARD con el objetivo de reducir el riesgo de disrupción y lograr que algún inductor pase a comportarse como anclaje de ese riesgo.

**Cuadro 5.** Desarrollo de la MARD en el negocio de eventos.

Inductores	APAL	ANCL	Acciones	Efecto IDE	IDE = 24
Nivel de exigencia de respuestas competitivas	5		Abandonar la competencia por precio con el líder del mercado	Muy Alto a Alto	-1
			Activar acciones de marketing directo enfocado al segmento objetivo		
			Concentrar la comunicación en casamientos donde el líder no domina		
Cantidad de cambios operativos desde los proveedores	3		Formalizar las condiciones de ingreso anticipado a los espacios	Reducción de 12 a 9 cambios	-1
			Monetizar la demanda anticipada de energía eléctrica de proveedores		
			Monetizar el uso de los espacios como depósito de mobiliario externo		
Cantidad de cambios operativos desde el canal indirecto		2	Calendarizar las degustaciones de catering por el canal indirecto	Reducción de 8 a 6 cambios	0
			Pautar franjas horarias para las pruebas técnicas de wedding planners		
Proporción de procesos con cambios desde la RPA		2	Optimizar el uso del chat bot en los pedidos por la web, IG y whatsapp	Permanece en el 8%	0
Proporción de procesos modificados con IAG		1	Incorporación de IAG en al menos 1 tanda de baile en eventos sociales	Aumenta al 4%	0

Riesgo de integración vertical de los aliados estratégicos	4		Incorporación del desarrollo propio del servicio de ambientación	Reducción de alto a medio	-1
			Programa de aliados para el canal agencias corporativas		
			Incorporación de empresas de DJ en alianza con desarrollo propio		
Estabilidad jurídica y regulatoria de la actividad	3		Desarrollo del régimen de pasantías con Escuela OTT para eventuales	Sin cambios	0
Avances en la mejora del factor de liviandad del negocio	4		Redefinir la compra de equipos técnicos con contratos de leasing	Cambio de 6 a 4 puntos de disminución	-1
			Interrumpir la tercerización de la ambientación con desarrollo propio		
			Desarrollo de la servucción propia de la barra de bebidas alcohólicas		
				<b>IDE Objetivo</b>	<b>20</b>

**Fuente:** elaboración propia.

Como se exhibe en el cuadro V, el objetivo es generar una disminución del apalancamiento de los inductores (como ocurre con la cantidad de cambios de los proveedores, el riesgo de integración vertical de los aliados y los avances en la mejora del factor de liviandad). Además, las acciones sobre el inductor de cambios operativos desde los proveedores intentan llevarlo a convertirse en un anclaje de riesgo, que se sumaría a los otros tres inductores que no modificarían su puntaje por debajo de 3 que hoy tienen.

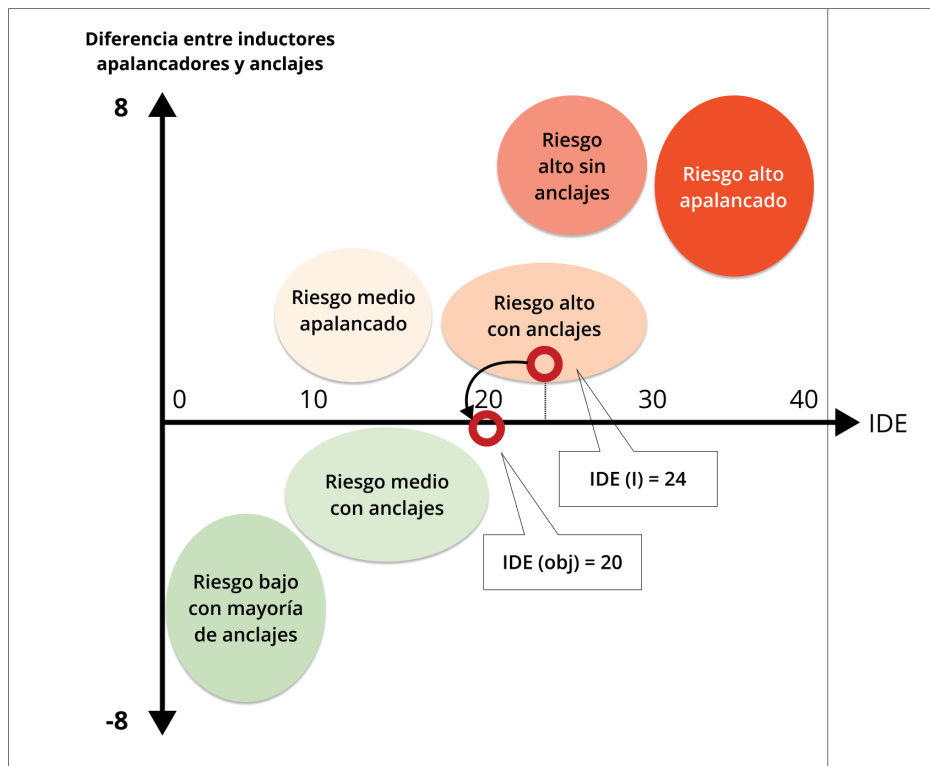
En este ejemplo se evidencia lo que normalmente ocurre con las acciones de reducción de riesgo. Los cuatro puntos de reducción del IDE parecieran ser concluyentes para que el riesgo de disrupción disminuya considerablemente. En el análisis relativo, las acciones que se están proponiendo implican una reducción de la métrica en un muy significativo 17% de la actual marca y un 10% del IDE más crítico registrable. Pero, en términos de cambios en la zona de riesgo, se observa en el próximo gráfico I que hay un movimiento descendente hacia la izquierda del mapa, pero que no es concluyente para considerar que el negocio pasaría a una zona de riesgo medio con anclajes. El esfuerzo en estas acciones que se lanzan simultáneamente, cada una con un recorrido temporal diferente, es muy alto y comprometen recursos tangibles e intangibles para hacerlo.

El objetivo es reducir el IDE de manera progresiva, con paciencia y con firmeza en el rumbo. Luego, será necesario volver a medirlo para entender el ritmo con el que se van logrando cambios en cada uno de los inductores de riesgo y comprender los ritmos que aceleran o frenan estos procesos. Por esta razón es importante completar estas decisiones con las tres herramientas utilizadas en conjunto: la utilización de una métrica para contar con un indicador común, la articulación de las acciones

en forma equilibrada dentro de una matriz que abarque a todos los inductores y el mapeo de los cambios en la zona de riesgo de interrupción que ocupa la unidad de negocios. El caso utilizado para el ejemplo es claro respecto de esta necesidad de articulación de los tres instrumentos para gestionar estas variables.

En el gráfico 1 se expone el movimiento que se pretende dentro del mapa de riesgos de interrupción, quedando en evidencia que no implica un cambio radical y que representa una aproximación hacia una zona deseable de riesgo medio con la garantía de contar con cuatro inductores anclajes y otro dos que quedarían cerca de poder perder su característica actual de apalancadores. Es de suponer que, en la siguiente evaluación de cambios, el objetivo esté centrado en disminuir la calificación de esos dos inductores, con lo cual, el IDE podría alcanzar los 18 puntos y el negocio pasar a blindarse con seis anclajes. De esta manera, en el futuro podría desplazarse claramente a una zona de riesgo medio con anclajes, saliendo de las consideradas "zonas grises" de los mapas conceptuales (Marchione, 2023).

**Gráfico 1.** Mapa de cambios en los riesgos de interrupción del negocio de eventos



**Fuente:** elaboración propia.

Es importante aclarar que estos movimientos no garantizan que -en entornos dinámicos y cambiantes- las condiciones de vulnerabilidad provengan de otros factores, que quizás no eran evidentes en oportunidad de aplicar este proceso de blindaje y protección del modelo de negocios.

Es por esto, que la gestión de los disruptores requiere de continuidad y escepticismo respecto de las métricas y las acciones decididas. Esta mirada dinámica requiere de instrumentos de gestión de sencilla construcción, con practicidad en sus posibles aplicaciones y con el uso de un lenguaje comprensible para quienes interactúen en este proceso -seguramente- con modelos mentales diferentes y complementarios (Podmoguilnye y otros, 2023).

Finalmente, es fundamental comprender que la gestión de estas variables que afectan al modelo de negocios y su ecuación de valor, implican no sólo moverse hacia zonas de menor riesgo de disrupción, sino también alejarse paulatinamente de las de mayor riesgo y -especialmente- reducir los inductores que operan como sus apalancadores.

Los objetivos de gestión con un gran alcance no siempre promueven un comportamiento de las personas en forma concurrente, coordinada y dinámica. Es por esto, que resulta clave utilizar instrumentos de gestión donde los objetivos se establezcan respetando la condición SMART (acrónimo utilizado para definir las características de específico, medible, alcanzable, realizable y temporal) y resulten útiles para la activación de decisiones con un alto porcentaje de factibilidad.

En la presente ponencia se ha incorporado un elemento fundamental para la utilidad práctica del IDE: la Matriz de Activación de Reductores de Disrupción (MARD). Una métrica no es suficiente para gestionar un proceso de cambio en un modelo de negocios. Siempre se necesitará una herramienta que haga tangible una decisión que mejore esa métrica y un mecanismo de representación visual de la situación actual y potencial. Y este arco se completa, claramente, complementando el IDE con las acciones descriptas en la MARD y una presentación visual en el Mapa de Riesgos de Disrupción.

Es posible que sean herramientas que puedan ser mejoradas y potenciadas con otras que las complementen, pero es un primer paso con el objetivo de reducir la gestión de las fugas de valor, una vez que se manifiestan. Lograr que sus causas y riesgos sean neutralizadas, es un muy buen avance sobre los supuestos efectos que desaparecerán del horizonte de gestión.

## 6. Conclusiones

- El IDE (índice de disrupción endocrina) es una métrica que permite dimensionar el grado de exposición de un modelo de negocios a potenciales “fugas de valor”, y la zona de riesgo en la que se encuentra.
- El objetivo de gestión de toda métrica es que sea útil para tomar decisiones y, en el caso del IDE, orientadas a disminuir los riesgos de cada uno de los ocho vectores de disrupción, alineando acciones concurrentes para que –en el conjunto del negocio– se produzca un movimiento hacia una zona de riesgo potencial de fugas mucho menor.
- Con la finalidad de proponer un instrumento para activar decisiones que implican requerimiento de capital tangible e intangible, se propone una Matriz de Activación de Reductores de Disrupción (MARD) que expone, en cada uno de los vectores de disrupción, acciones concretas para disminuir el impacto de cada uno en el IDE y generar una mejor condición de “anclaje” evitando caer en un perfil “apalancador” de alguno de ellos.
- La MARD expone la situación inicial en la calificación de cada uno de los ocho vectores del IDE, como así también las acciones concretas para reducir el riesgo de disrupción, la consecuencia conceptual deseada y el impacto cuantitativo en la disminución o mantenimiento de la calificación ideal, planteando una métrica deseada del IDE una vez ejecutadas las acciones.
- Con la finalidad de no sólo presentar un planteo conceptual de la MARD, sino también exponer cómo aplicarla en la práctica, se desarrolla su utilización en el negocio de organización de eventos y reuniones sociales y corporativos.
- Como toda métrica, el IDE cumple con la regla de no ser suficientemente completo como instrumento de gestión y anticipación, si no es complementado por una herramienta que exponga el acuerdo negociado de recursos, aplicados a acciones concretas y ejecutables en la práctica de esa organización específica. Tal es la justificación del diseño de un Mapa de Activación de Reductores de Disrupción orientado a disminuir el IDE y considerando que no será suficiente con esto, ya que pueden producirse fugas de valor en el modelo de negocios que deberán ser disminuidas y eliminadas a partir de la aplicación de herramientas como la Matriz de Fuga de Valor.

## Referencias

Fernández, P. (2018). Las 6R del negocio. Bogotá: Editorial LID.

Horngren, Ch.; Datar, S. y Foster, G. (2007). Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial. México: Pearson Prentice Hall.

Marchione, J. (2023). La gestión de los disruptores endocrinos. XLVI Congreso IAPUCo. Córdoba.

Marchione, J. (2021). Los costos de la liviandad en los negocios. Revista Costos y Gestión N° 101. Buenos Aires: IAPUCo.

Osorio, O. (1992). La capacidad de producción y los costos. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

Osterwalder, A.y Pigneur, Y. (2009). Business Model Generation. New Yersey: Editorial Wiley.

Podmoguilnye, M., Marchione, J., Farré, D., Pott Godoy, J. y Metilli, G. (2023). Costos y Gestión 5.0. Buenos Aires: Thompson Reuters La Ley.