



Maestría en Dirección de Empresas

“Estrategia Competitiva en Contextos Turbulentos”

Autores: **Lic. Ramiro Alem**
 Lic. Martín dos Ramos Farías

Profesores: **Lic. Carlos Barbosa**
 Lic. Adriano Porro

Septiembre, 2002



ÍNDICE GENERAL

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. RESEÑA SOBRE ESTRATEGIA Y PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	4
3. CONTEXTOS TURBULENTOS	5
3.1. Definición de Contexto Turbulento.....	5
3.2. Tipos y niveles de turbulencia.....	5
3.3. Contextos actuales.....	7
4. LÍNEAS DE PENSAMIENTO Y ENFOQUES DE ACCIÓN ANTE CONTEXTOS TURBULENTOS	8
4.1. Primera línea de pensamiento: El valor de estar preparado para la incertidumbre.....	9
- Enfoque de la Estrategia Situacional.....	9
- Enfoque de los Mercados Peligrosos.....	13
- Enfoque de las Mentes Creativas.....	16
4.2. Segunda línea de pensamiento: Poner un marco a la incertidumbre que permita actuar.....	18
- Enfoque del Encuadre de 4 Niveles.....	18
- Enfoque de la Disciplina Estratégica.....	22
4.3. Tercera línea de pensamiento: Familiarizarse con el contexto y ser flexible.....	25
- Enfoque del Portafolio de Iniciativas.....	25
- Enfoque Evolutivo.....	30
- Enfoque de la Diversificación.....	33
5. COINCIDENCIAS Y DIFERENCIAS ENTRE LAS LÍNEAS DE PENSAMIENTO PRESENTADAS.....	37
6. CONCLUSIONES FINALES.....	39
7. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....	41



1. INTRODUCCIÓN

Dada la situación actual de constantes y fuertes cambios que se experimentan a nivel local y global, consideramos el estudio del “Planeamiento Estratégico” como un tema clave al momento de determinar cómo ciertas organizaciones logran sobrellevar estos períodos exitosamente.

Consideramos que, dada la actualidad de este tema, será de gran interés no sólo para la comunidad académica, dado que haremos una investigación de distintos enfoques estratégicos de acción, sino también para los gerentes que hoy en día se encuentran inmersos en esta realidad de alto grado de incertidumbre.

De esta manera los objetivos que nos proponemos con nuestro trabajo son:

- Lograr un entendimiento del planeamiento estratégico y su rol en las organizaciones.
- Identificar las distintas líneas de acción recomendadas, respaldadas con casos reales de distintas organizaciones.
- Lograr determinar los principios generales a utilizar a modo de guía ante situaciones turbulentas.

Nuestro trabajo es de investigación bibliográfica. De esta manera, para estudiar estos temas, utilizamos literatura académica además de trabajos desarrollados por distintas consultoras e investigadores líderes. Queremos destacar nuestro intento de estudiar y plasmar en nuestro trabajo las últimas investigaciones en este tema, de allí nuestro énfasis en la utilidad del trabajo.

En primer lugar desarrollaremos el marco conceptual de nuestro trabajo, presentando los conceptos de Estrategia y Planeamiento Estratégico como así también describiendo los Contextos Turbulentos para así sentar las bases de nuestro análisis. Realizaremos también una breve descripción de la evolución del Planeamiento Estratégico desde sus orígenes ya que utilizaremos estos conceptos a lo largo del trabajo de modo comparativo.

Luego, a través del análisis de la bibliografía actual desarrollaremos los enfoques recomendados por distintos autores con el fin de abarcar todas las alternativas posibles en el análisis del tema. Finalmente, concluiremos en los principios o ideas guía a utilizar en estos contextos de incertidumbre.



2. RESEÑA SOBRE ESTRATEGIA Y PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Breve reseña histórica y conceptos.

En los años cincuenta, cuando la respuesta a las discontinuidades del ambiente se volvieron importantes, el concepto de estrategia empezó a formar parte del vocabulario de las empresas. Al principio, y debido al uso militar del concepto se definía como “la ciencia y el arte de desplegar las fuerzas para la batalla”. Luego, por los años 70`, en la medida que su estudio fue evolucionando se la definió como “una serie de normas para la toma de decisiones que guían el comportamiento de la organización”, determinando cuatro tipo de normas: objetivos y metas, estrategia de mercados y productos, los procesos internos y las políticas operativas.

A diferencia del planeamiento clásico, que sólo actuaba de manera adaptativa ante las señales fuertes e irreversibles del mercado o contexto, el planeamiento estratégico, objeto de nuestro trabajo, busca anticipar lo inesperado. La esencia del planeamiento estratégico es entonces leer las señales, la mayoría de las veces débiles aún, del contexto o mercado, que pueden cambiar la naturaleza o el posicionamiento del negocio en el futuro. Así, lo podemos definir como la acción de desarrollar planes para aprovechar al máximo las oportunidades futuras y para contrarrestar los posibles efectos negativos de los futuros cambios en el ambiente de negocios. De esta manera, analiza el futuro del ambiente de negocios y desarrolla planes alternativos o estratégicos para cada una de las posibilidades, convirtiéndose en una guía para la distribución de los recursos, mejorando así la posición competitiva de la compañía.

Así el planeamiento estratégico enfrenta las siguientes realidades:

- No hay hechos, sólo opiniones sobre el futuro.
- Los pronósticos no son confiables.
- La extrapolación de tendencias puede ser perjudicial.
- La turbulencia es la norma.



3. CONTEXTOS TURBULENTOS

3.1. Definición de Contextos Turbulentos

Podemos definir un contexto turbulento como *aquel contexto donde sus principales elementos se tornan inciertos e impredecibles, y por lo tanto los hechos suceden de forma desordenada, sin seguir ningún tipo de patrón.*

Para entender mejor este concepto en el contexto de los negocios, haremos un breve repaso del comportamiento natural de las personas en lo referente al cambio y la incertidumbre.

Tanto los individuos como las organizaciones están en una constante tensión entre el equilibrio y el desequilibrio, el orden y el caos. El hecho es que es necesario aprender a vivir con el cambio, y a pesar de esto los seres humanos buscamos continuamente estabilidad, equilibrio y orden.

En cuanto a las organizaciones, la estrategia ha sido tradicionalmente un juego de alto nivel que comienza cuando un grupo de ejecutivos desarrolla una visión del futuro de la compañía. Luego el grupo realiza importantes definiciones con respecto a dónde se pondrá el foco, el capital y la energía de la empresa, que habitualmente son muy difíciles de revertir. Finalmente, el grupo de ejecutivos “reza” para que la estrategia que eligieron haya sido la correcta....

Pero la simple idea de predecir el futuro es más que trabajosa, y los entornos competitivos futuros son difíciles de imaginar, ya que los mercados son sistemas complejos, quizás tan complejos como lo son las galaxias o los ecosistemas.

Una característica común de estos sistemas es la gran dificultad que existe en predecir su comportamiento. Los patrones pasados de comportamiento no siempre sirven como guía para el futuro, por lo que esta tarea se convierte en un constante desafío para el desarrollo de estrategias ganadoras, y en una constante frustración para los ejecutivos que, naturalmente, tienden a aferrarse a patrones conocidos para predecir comportamientos futuros.

Entonces se hace necesaria una mejor forma de manejar la incertidumbre, y por lo tanto una mejor forma de encarar el planeamiento estratégico. Esta incertidumbre constante, que se acrecienta ante contextos turbulentos, es la que caracteriza a los mercados en la actualidad.



3.2. Tipos y niveles de turbulencia

Los ciclos económicos y otros factores que contribuyen al éxito o al fracaso de las empresas están más allá del control de sus ejecutivos, pero sin embargo entender estos cambios forma parte de sus actividades, de forma tal de poder generar estrategias ganadoras para sus negocios. Entender las causas de las turbulencias, así como sus características es clave para poder posicionar el negocio hacia una salida exitosa.

Podríamos mencionar cuatro causas básicas de turbulencias:

➤ **Causas regulatorias y/o legales.**

Son situaciones donde las reglas del juego cambian fuertemente y este cambio se origina en cuestiones que tienen que ver con el gobierno y sus normativas.

Un ejemplo de este caso sería la penosa experiencia que viven actualmente los Argentinos con el llamado “corralito financiero” y que ha afectado en forma drástica al sistema bancario y financiero.

➤ **Causas económicas.**

Generalmente asociadas a los ciclos económicos de cualquier mercado, o también a factores externos a lo económico, como guerras, revoluciones, ataques terroristas, etc., pero que terminan impactando fuertemente a la oferta y la demanda de los mismos.

Como ejemplo, una vez más, la depresión económica que actualmente se vive en Argentina, ha hecho entrar en una etapa de turbulencia a la mayoría de las industrias que operan en el país.

➤ **Causas tecnológicas.**

Son causas inherentes a una industria, que incluso a veces forman parte de las características naturales de la misma.

Podemos citar a modo de ejemplo lo que sucede en la industria global de la computación, la velocidad con que cambia la tecnología y los grandes eventos como la aparición de la internet, genera una situación constante de turbulencia y reacomodamiento.

➤ **Causas competitivas.**

Dado un mercado y sus características, un cambio fuerte en las reglas del juego por parte de algún competidor o un grupo de ellos, puede hacer entrar en turbulencia a todo el mercado.



Un claro ejemplo son las fuertes guerras de precios y eficiencia en costos que se da en varias industrias, como por ejemplo la de la indumentaria, donde algunos países Asiáticos están desplazado de forma drástica y contundente a industrias locales de distintos países que se ven imposibilitadas de competir y deben recurrir a la importación de productos.

Dentro de estas posibles causas, la frecuencia y duración de las turbulencias puede variar, dependiendo de cada situación y de cada industria.

3.3. Contextos actuales

Supongamos que los ejecutivos dejen de creer en que pueden predecir el futuro. Qué pasa si decimos que definir, alcanzar y prolongar ventajas competitivas es una utopía que debe ser abandonada? Qué tal si concluimos que es imposible bloquear el ruido del mundo exterior, ni manipular su desprolija realidad para establecer un plan que logre objetivos predeterminados?

En realidad, este es el ambiente confuso, complejo e incierto que los líderes corporativos enfrentan en la actualidad. La globalización y la tecnología están cambiando rápida y constantemente el mercado, así como las estructuras gerenciales que han definido históricamente la naturaleza de la competencia. Si bien la velocidad del cambio es cada vez mayor, las transformaciones fundamentales que están ocurriendo a nivel mundial recién están empezando.

Las variables que pueden influir en el éxito o el fracaso son demasiado numerosas, lo que hace imposible predecir, con cualquier nivel de confianza cómo van a evolucionar las industrias y los mercados. El resultado es un ambiente económico que es rico en oportunidades y a la vez mucho más riesgoso que antes.



4. LÍNEAS DE PENSAMIENTO Y ENFOQUES DE ACCIÓN ANTE CONTEXTOS TURBULENTOS

A continuación presentaremos 3 líneas de pensamiento para que las compañías se puedan desenvolver en contextos de incertidumbre y turbulencia. Cada una de estas líneas de pensamiento, agrupa distintos enfoques de acción de publicación reciente en medios especializados por distintos autores a nivel internacional. Cada enfoque fue publicado originalmente en forma independiente, por lo que el criterio para agruparlos en sólo 3 líneas de pensamiento corresponde a los autores de este trabajo.

Si bien los enfoques publicados eran coincidentes en muchos aspectos, encontramos que no todos hacían incapié en los mismos conceptos. Es decir, si bien la mayoría de los elementos se repetían en todos los enfoques, en algunos casos algunos de ellos eran considerados centrales o claves, y en otros no lo eran tanto. En consecuencia, decidimos agruparlos teniendo en cuenta lo que cada enfoque destacaba, más que teniendo en cuenta los elementos que el enfoque presentaba, ya que en este sentido existía poca diferenciación.

Utilizando este criterio, encontramos que de los 8 enfoques publicados a nivel internacional, que se detallan a continuación, y que fueron materia de nuestro análisis, había 3 que destacaban EL VALOR DE ESTAR PREPARADO PARA LA INCERTIDUMBRE, sobre otros elementos; otros 2 que destacaban la importancia de PONER UN MARCO A LA INCERTIDUMBRE QUE PERMITA ACTUAR; y los últimos 3 coincidían en dar mayor importancia a FAMILIARIZARSE CON EL CONTEXTO Y SER FLEXIBLE para salir favorecido de situaciones de incertidumbre y turbulencia.

De esta manera, la clasificación propuesta por los autores de este trabajo, quedo articulada de la siguiente forma:

*** Primera línea de pensamiento: EL VALOR DE ESTAR PREPARADO PARA LA INCERTIDUMBRE.**

Enfoques que agrupa:

- Enfoque de la Estrategia Situacional.
- Enfoque de los Mercados Peligrosos.
- Enfoque de las Mentes Creativas.



*** Segunda línea de pensamiento: PONER UN MARCO A LA INCERTIDUMBRE QUE PERMITA ACTUAR.**

Enfoques que agrupa:

- Enfoque del Encuadre de 4 Niveles.
- Enfoque de la Disciplina Estratégica.

*** Tercera línea de pensamiento: FAMILIARIZARSE CON EL CONTEXTO Y SER FLEXIBLE.**

Enfoques que agrupa:

- Enfoque del Portafolio de Iniciativas.
- Enfoque Evolutivo.
- Enfoque de la Diversificación.

A continuación se describen en detalle los enfoques analizados sobre los cuales, insistimos, hay muchos puntos de coincidencia a pesar de que hayan sido agrupados en líneas distintas. En los puntos 5 y 6, correspondientes a este trabajo, ahondaremos un poco más en los puntos de coincidencia entre estas 3 líneas de pensamiento y también en los puntos de diferenciación de las mismas.

4.1. El valor de estar preparado para la incertidumbre

Enfoque de la Estrategia Situacional¹

Después de conducir un estudio entre 377 empresas del ranking *Fortune 500* durante la recesión de 1990-1991, se comparó la performance del precio de sus acciones antes y después de la recesión. Los hallazgos fueron sorprendentes, ya que 31% de esas compañías habían mejorado su performance relativa durante la recesión económica.

D.Rigby pudo identificar que las compañías que mejor se habían preparado para los malos tiempos, habían capturado una porción desproporcionada de las ventas y ganancias de la industria. En contrapartida, las compañías que no estaban preparadas para afrontar la crisis, quedaron paralizadas e incapaces de tomar decisiones, como fue el caso de Sears, líder en ventas de hardware, que vio pasivamente y sin tomar acciones correctivas como The Home Depot se convirtió en una compañía con ventas de \$10.000 millones de dólares, con una posición agresiva en venta de hardware.

¹ Darrel K.Rigby. *Situational Strategies, A management tool for turbulent times*, Emerald Library-Financial Times, 2001.



La clave entonces estaba en hacer una evaluación correcta de la situación y rápidamente adaptar la estrategia a la misma. Rigby llamó a esto **Estrategia Situacional**.

Aplicar este tipo de estrategias no es fácil, ya que hay que estar preparado para esperar lo inesperado, y para alejarse de la estrategia diseñada para tiempos más calmos si fuera necesario. Los gerentes deben ser flexibles y no intentar corregir exageradamente cada cosa durante las condiciones cambiantes. Para salir beneficiados de situaciones turbulentas, deben revisar constantemente tres dimensiones:

➤ **El origen de la turbulencia y su nivel**

- Cuál es el origen de la turbulencia?
- Cuál es su nivel de intensidad?
- Cuál será el ciclo o duración de la turbulencia?

➤ **Su posición estratégica (participación de mercado)**

- Un estudio de 240 compañías que lograron sostener un crecimiento rentable entre 1988 y 1998 halló que 96% de ellas tenían posiciones dominantes ya sea en el total del mercado, o en un segmento, canal de ventas o región geográfica importante.
- Esta situación se da porque los retornos de los líderes de mercado no sólo son más altos que los de sus competidores, sino también porque son más estables.

➤ **Su fortaleza financiera.**

- Qué capacidad de endeudamiento tiene la empresa?
- Cuál es su ratio de cobertura del interés con la ganancia operativa?
- Cuánto dinero en efectivo tiene disponible?
- Qué ocurre con sus márgenes si la industria se achica?

Diseño de una Estrategia Situacional

Esta herramienta se diseñó observando cientos de firmas durante situaciones turbulentas, analizando sus posiciones financieras y entrevistando a sus ejecutivos más experimentados.

La tendencia natural a cortar gastos y reducirse para “aguantar” el temporal debe ser abandonada. Los ejecutivos necesitan pasar menos tiempo tratando de predecir con exactitud un futuro, y en cambio tratar de preparar planes de contingencia para todo el abanico de posibles situaciones. A pesar de esto, sólo el 20% de los ejecutivos encuestados mencionó como un elemento clave para sacar provecho de situaciones



turbulentas los planes de contingencia, mientras que el 50% mencionó como clave la reducción de costos.

La planificación para tiempos turbulentos debe ser institucionalizada, y apenas son detectados signos de turbulencia, los ejecutivos deben tener un plan para cada escenario, y de esa forma estar preparados para actuar rápidamente y sacar ventaja a sus competidores.

Análisis de la situación

Hay una de cuatro situaciones en las que la compañía se podría encontrar, dependiendo de su posición estratégica y financiera, durante una turbulencia:

□ **Situación 1 – Caso Seat Pagine Gialle**

- Situación financiera sólida, situación estratégica sólida, alta turbulencia.
- *Estrategia de consolidación:* adquirir competidores débiles, sostener la inversión y mantener el liderazgo en costos.

Seat PG era la unidad de negocios de Telecom Italia que manejaba las páginas amarillas. SPG controlaba el 89% del mercado de páginas amarillas en Italia. Su CEO, Lorenzo Pellicoli, vio la internet en el horizonte y decidió ser parte de ella.

En octubre de 1997, la gigantesca sacudida en el mercado a causa de la internet ya se empezaba a sentir, pero Pellicoli había empezado a prepararse para los cambios un tiempo antes, desarrollando un nuevo perfil en su grupo gerencial y aumentando la generación de fondos. A partir de allí, adquirió tres sitios de compra-venta en internet y en forma sinérgica, puso on-line a las páginas amarillas de SPG.

El resultado fue contundente: el precio de la acción de SPG aumentó en 12 veces en los siguientes 3 años, y la empresa se convirtió en lo que sería la AOL de Italia.

□ **Situación 2 – Caso Emerson Electric**

- Situación financiera sólida, situación estratégica débil, alta turbulencia.
- *Estrategia de focalización:* dominar nichos rentables y adquirir competidores en forma selectiva.

Emerson se dedicaba a la venta de componentes eléctricos para distintas industrias. En 1998, se dio una situación de turbulencia en el sector de telefonía a causa de un gran crecimiento en la demanda y de mayor necesidad de confiabilidad en los sistemas.



Emerson no tenía una posición fuerte en este mercado de rápido crecimiento, pero a pesar de eso vio la oportunidad de ofrecer una solución en términos de confiabilidad de los sistemas, que se pedía casi desesperadamente. Entonces, se repositonó e invirtió agresivamente en el sector de telecomunicaciones, tanto en tecnología como en adquisiciones.

Su participación de mercado pasó del 5% al 15% en 2000, convirtiéndose en el líder del mercado.

□ **Situación 3 – Caso IBM**

- Situación financiera débil, situación estratégica sólida, alta turbulencia.
- *Estrategia de recomposición financiera:* focalizarse en el corazón del negocio, deshacerse de activos que no eran clave para aumentar sus fondos disponibles y mejorar la situación de su balance contable.

Cuando Louis Gerstner se hizo cargo de IBM en 1993, la compañía se encontraba en una situación donde había reconquistado el mercado de las PC's, pero no tenía la capacidad de ganar dinero en ese negocio, por su perfil burocrático que no le permitía mejorar su estructura de costos y adaptarse rápidamente al ambiente competitivo.

Entonces, hizo un fuerte recorte de costos burocráticos y de divisiones no estratégicas, logrando una empresa más ágil y descentralizada. Ya en 1994 logró que se ganara algo de dinero. En 1998 vendió a ATT su negocio de red de transmisión de datos de alta velocidad, que no era un negocio central para ellos a cambio de \$4.000 millones de dólares. Además, logró que ATT contratara a IBM como centro de operaciones para procesar sus datos y sólo ese acuerdo le valió una ganancia de \$4.000 millones adicionales.

□ **Situación 4 – Caso Arrow**

- Situación financiera débil, situación estratégica débil, alta turbulencia.
- *Estrategia de rápida búsqueda de socios estratégicos:* deshacerse de todo lo que no era esencial y buscar aliados estratégicos.

La empresa Arrow Electrics se especializaba en la distribución de componentes electrónicos, siendo la número dos en el mercado de E.U.A. En mayo de 1985 comenzó a ver cómo sus ventas se desplomaron por una situación económica adversa en la industria que duró tres años. Las pérdidas fueron brutales, y la compañía se endeudó mucho.



En vez de tomar la posición tradicional de cortar gastos y reducirse, su CEO Steve Kaufman decidió endeudarse aún más (poniendo como garantía sus activos) y emitir acciones para realizar una serie de adquisiciones estratégicas que al terminar la crisis lo posicionó como el distribuidor líder del mercado, situación que hoy todavía disfruta.

Cómo ganar durante una turbulencia

Todas las compañías estudiadas que salieron ganando durante situaciones turbulentas comparten los siguientes aspectos:

- Actúan rápido sin perder tiempo en ajustes o correcciones innecesarias.
- Se focalizan en algo central que genera valor y sirve de guía continua para la toma de decisiones.
- Aunque el negocio vaya bien, estudian escenarios alternativos que las podrían posicionar aún mejor.
- Conservan su capacidad de visión estratégica incluso durante la tormenta.

No hay garantías en ningún caso, pero pareciera que hay un patrón de comportamiento emergente que debería ser tenido en cuenta.

Enfoque de los Mercados Peligrosos²

Según un estudio realizado por el Banco Mundial en 1999, más de 65 crisis financieras serias se registraron durante los últimos 10 años, un 50% más que las ocurridas durante la década del '80. Entre estas crisis se puede mencionar el caso actual Argentino y también el Turco, pero también las crisis se dan en países industrializados, como fue el caso Sueco en 1992 con su crisis inmobiliaria y bancaria, que terminaron en una fuerte devaluación de su moneda.

Cuanto mejor preparadas estén las compañías para enfrentar la crisis, mayores posibilidades de sobrevivirla tendrán, e incluso de salir beneficiadas por las mismas. Un ejemplo es el caso del Grupo Ayala de Filipinas, que siempre estuvo mejor preparado que sus competidores, manteniendo fuertes posiciones de efectivo y una estructura de endeudamiento sana. De esta forma, como ya lo había hecho muchas veces en 165 años, durante la crisis de 1997 en Asia, mientras todos frenaban sus inversiones de capital, el Grupo Ayala invirtió fuertemente en una red nacional de comunicación móvil digital

² Dominic Barton, Roberto Newell and Gregory Wilson. Dangerous Markets: Managing in Financial Crisis. John Wiley, 2002.



logrando el liderazgo del mercado Filipino. Además adquirió a uno de sus principales competidores en servicios financieros (que estaba en convocatoria de acreedores), logrando crecer de la quinta a la segunda posición en servicios bancarios del país. Por supuesto que estar preparado tiene sus costos, pero vale la pena pagarlos...

A continuación, se explican algunas medidas a tomar par estar preparado para este tipo de situaciones turbulentas.

Preste atención a las señales de peligro

Las señales se pueden ver con bastante anticipación si se presta suficiente atención. Los índices macroeconómicos son buenas fuentes de información, pero en general están disponibles demasiado tarde. En cambio, en la economía real y en el sistema bancario se pueden ver en forma muy temprana las raíces de la crisis. Por ejemplo en la actual crisis Argentina, las señales se veían desde hace tiempo: la economía venía cayendo desde hacía 4 años, el retorno de las inversiones era menor al costo de capital, los giros de fondos al exterior se incrementaron drásticamente en los últimos meses antes de diciembre de 2001, el déficit fiscal se había ido a las nubes..en concreto, sobran señales.

Tenga una posición fuerte en efectivo y reestructure su deuda

Durante la tormenta, las ventas y las líneas de crédito se reducen drásticamente y la tasa de interés se va a las nubes. En Argentina, la tasa de interés se ubicaba en 74 puntos en noviembre de 2001, justo antes de que se implante el “corralito”. En estas circunstancias, las compañías que no tienen una posición financiera sólida, pueden caer rápidamente en problemas de liquidez e insolvencia, por lo que es importante tomar medidas preventivas lo más temprano posible. Dos datos para prestar atención son el flujo de fondos y el ratio de cobertura de intereses, que mide la cantidad de veces que una empresa puede pagar los intereses de un período con su resultado operativo (debería ser, de mínima, mayor a 1). En concreto, habrá que deshacerse de negocios que consumen fondos y no generan resultados, para poner el foco y la energía en los negocios buenos. Otro factor a tener en cuenta es la cantidad de deuda en moneda extranjera, ante una eventual devaluación.

Minimize los riesgos operativos

Los planes de contingencia deben realizarse a nivel de la compañía, pero también con los proveedores y los clientes, para evitar un efecto en cadena. Identificar los riesgos y



tener buenos planes de contingencia puede ser la diferencia entre sobrevivir o no a una crisis. En 1997, un productor de autos Sur Coreano vio como sus proveedores quebraban y, sin tener proveedores alternativos, no pudo incrementar su capacidad para exportar y balancear la devaluación del Won. Entonces, hay que identificar a los proveedores y clientes clave y monitorear su estado financiero también.

Planee escenarios alternativos

El análisis de escenarios y la realización de planes de contingencia ayudan a mantener muy alto el nivel de alerta de una compañía, tal como fue el caso de Johnson & Johnson y su rápida y exitosa respuesta a su problema con el Tylenol en 1982, después de que 7 personas murieron al ingerir sus comprimidos afectados con sustancias tóxicas. La anticipación y la familiaridad con las situaciones de crisis, incluso aunque sean simuladas, siempre tiene su repago cuando las crisis reales suceden.

En cualquier análisis de escenarios, se deben tener en cuenta variaciones en las siguientes variables: demanda, cadena de abastecimiento, problemas de financiamiento externo, problemas macroeconómicos y situación competitiva.

Prepárese para liderar la crisis

Muchas empresas, durante el comienzo de la emergencia, no actúan con la decisión necesaria, y luego tratan de implementar programa correctivos que nunca llegan a tiempo para resolver los problemas. Por esto no hay que olvidar que es tan importante el “qué hacer” tanto como el “cómo hacerlo”. Siempre hay que saber “quién hace qué” cuando la crisis aflora. Es crucial tener definido un comité de crisis de antemano y que el CEO mantenga, durante toda la duración de la crisis, una clara y fluída comunicación con su entorno de forma tal de mantener alta la confianza de accionistas, proveedores, clientes y empleados.

Las crisis financieras son un factor común hoy en día en la economía global. Las compañías que ignoren este hecho, y no realicen análisis de escenarios y planes de contingencia, sin duda serán las perdedoras en este juego de mercado.



Enfoque de las Mentes Creativas³

Muchas compañías obtienen demasiado poco de su esquema de planeamiento estratégico anual, por lo que deberían rediseñarlo para facilitar la toma de decisiones en tiempo real y promover los “accidentes creativos”. En un ambiente de negocios cada vez más incierto es crucial que el proceso de planeamiento estratégico haga un claro aporte a la empresa.

Cuál es el propósito entonces de un proceso formal de planeamiento estratégico?

Eric D. Beinhocker y Sarah Kaplan realizaron una investigación entre 30 compañías de distintas industrias, como Coca-Cola, Compaq, Unilever y otras, que fue luego validada en sesiones de trabajo y discusión con ejecutivos de otras 50 compañías en el mundo.

Los resultados indicaron que el valor del planeamiento estratégico está dado en “preparar las mentes” (asegurarse de que los decisores tengan un sólido conocimiento del negocio, presunciones y estrategias) e “incrementar la creatividad” (innovación en las estrategias de las compañías). La investigación no pudo identificar ni siquiera una sola empresa que pudiera hacer ambas cosas en forma exitosa, ya que las compañías tienden a polarizarse entre las que se aferran al proceso formal de preparar las mentes, y las que buscan la creatividad e innovación por caminos informales.

Preparando las mentes

Aquí se revisó todo el proceso formal de planeamiento, y se descubrieron algunos factores críticos para lograr mentes realmente preparadas para la toma de decisiones:

- Las discusiones estratégicas efectivas se dan entre grupos reducidos de gente, por lo que convocar a reuniones multitudinarias, si bien es el comportamiento más visto, no es lo más efectivo.
- La convocatoria de participantes debe limitarse a los verdaderos decisores en la organización.
- Las discusiones productivas sobre estrategia llevan tiempo, por lo que es bueno dedicar una buena porción del año a esto. Algunas definiciones estratégicas pueden llevar más de 30 días de discusión.
- Las sesiones deben llevarse a cabo “en el campo de batalla”. No ayuda ir a lujosos y apartados hoteles, es mejor hacerlo en el lugar de la acción, para poder llevarse una impresión viva de lo que sucede.

³ Eric D. Beinhocker and Sarah Kaplan. Number 2 Risk and resilience. The McKinsey Quarterly, 2002.



- No es conveniente mezclar discusiones de estrategia con revisiones de presupuesto y números, para evitar que los objetivos financieros de corto plazo dominen la discusión y sesguen las decisiones. En realidad, el plan financiero debe ser un in-put para la discusión estratégica, y ésta debe ser un in-put para el futuro plan financiero.
- Las discusiones de estrategia se deben construir de abajo hacia arriba, primero en las unidades operativas, luego en la unidades de negocio, y finalmente a nivel de la gerencia superior. De esta manera, todo el proceso queda integrado. La alta gerencia debe dar cierta guía a las unidades de negocio, pero no tanta como para evitar el valor agregado que pudieran generar. Lo ideal es que se pueda lograr el aporte más honesto y constructivo de cada área.

Incrementando la creatividad

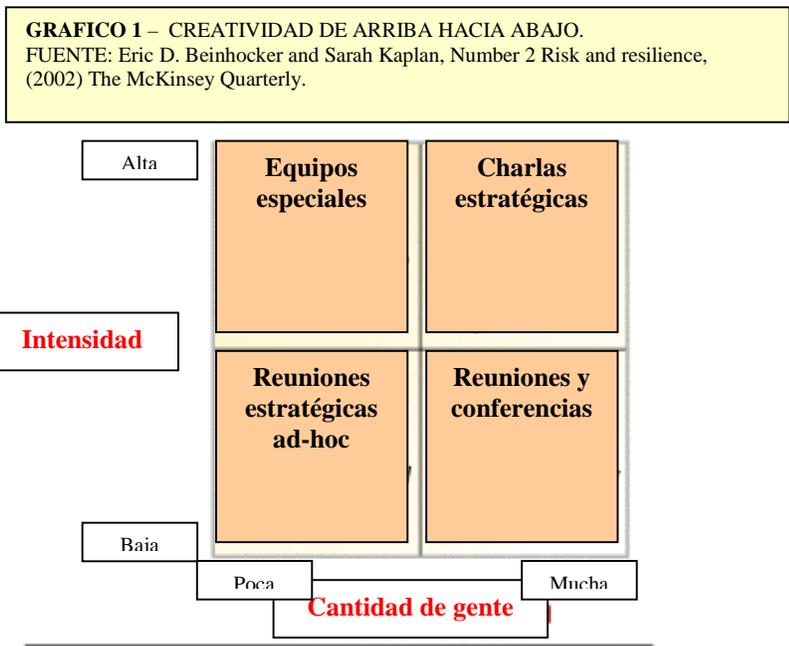
En general los procesos descritos arriba ayudan a los gerentes a preparar sus mentes, ampliando su conocimiento del mercado, negocio, etc., pero es difícil que generen estrategias “out of the box”, es decir, estrategias creativas.

Si bien el pensamiento creativo no puede ser forzado, las compañías pueden crear las condiciones necesarias para que los accidentes creativos sucedan. En la investigación en estudio, se identificaron algunas claves para esto:

- ***Experimentación estratégica de abajo hacia arriba:*** se pueden encarar distintos experimentos sobre estrategias alternativas para un mismo negocio y verificar los resultados de ciertas hipótesis. Es ver qué funciona y qué no, de esta forma, la compañía se puede adaptar constantemente al mercado cambiante. Por supuesto, que se deben acordar ciertas metodologías y parámetros para que esta experimentación tenga resultados verificables, y se pueda tomar la decisión de encarar esas estrategias en mayor escala.
- ***Creatividad de arriba hacia abajo:*** para aquellos problemas que afectan a toda una compañía, y no sólo a una unidad de negocios, como por ejemplo una recesión económica, se necesita de toda la compañía para lograr soluciones creativas. El CEO debe involucrar a toda la compañía en este tipo de cuestiones, para maximizar las soluciones creativas. De todas formas, no todos los problemas deben ser resueltos por toda la gente, algunos necesitaran un grupo reducido, o de expertos, y otros no. En cualquier caso, lo que ocurre en estos esquemas es que la alta gerencia identifica un



problema u oportunidad e intencionalmente rompe la estructura organizacional formal para poner a trabajar a un grupo de gente en el tema, aumentando así el foco y las nuevas perspectivas sobre le mismo. Debajo se muestra un cuadro (Gráfico 1) desarrollado por Eric D. Beinhocker y Sarah Kaplan que ilustra el tipo de grupos que se podrían armar, ante distintas situaciones.



4.2. Poner un marco a la incertidumbre que permita actuar
Enfoque del Encuadre de 4 Niveles⁴

El enfoque estratégico tradicional que utilizan los ejecutivos establece que utilizando algunas poderosas herramientas analíticas, se puede predecir el futuro de cualquier negocio y por lo tanto definir un claro rumbo estratégico para el mismo. Otros ejecutivos ni siquiera utilizan estas herramientas y basan sus decisiones estratégicas en sus “corazonadas”.

Cualquiera de los dos estilos descriptos arriba subestiman a la incertidumbre y por lo tanto impiden defender correctamente el negocio y sacar ventaja de las oportunidades que la misma incertidumbre produce.

⁴ Hugh G.Courtney, Jane Kirkland and S.Patrick Viguerie. Harvard Business Review, 1997.



Para evitar estas situaciones se describe a continuación un enfoque para determinar el nivel de incertidumbre que rodea las decisiones estratégicas y para acomodar esas decisiones a esa incertidumbre.

4 Niveles de Incertidumbre

La incertidumbre que queda después de haber realizado todos los posibles análisis de una situación es lo que llamamos ‘incertidumbre residual’. Un ejemplo podría ser el resultado de un debate regulatorio que todavía está en proceso. Más allá de este ejemplo, e independientemente del tema de que se trate, se puede catalogar a la incertidumbre residual dentro de 4 posibles niveles:

❖ **Nivel 1: un futuro suficientemente claro**

En este caso la incertidumbre residual es irrelevante para la toma de decisiones, por lo que bastará con un único pronóstico de parte de los ejecutivos. Este pronóstico se puede construir de la manera tradicional: investigación de mercado, análisis de la competencia, etc.

❖ **Nivel 2: futuros alternativos**

En este caso el futuro puede caer dentro de unos pocos posibles escenarios. El análisis tradicional no puede identificar qué escenario se dará por lo que puede ayudar el asignarle probabilidades a cada uno. Este es el caso típico de negocios que enfrentan situaciones de cambios regulatorios o legislativos, como por ejemplo fue el caso de las telefónicas en muchos países. En estos casos, el valor de la estrategia es relativo a las estrategias de los competidores, las cuales no se pueden predecir.

Lo que los ejecutivos deben hacer entonces, es desarrollar un conjunto de escenarios basados en su propio entendimiento de cómo la incertidumbre residual se podría dar. Cada escenario puede entonces tener una valoración y un resultado para la compañía. De esta forma los riesgos y beneficios de cada estrategia pueden ser evaluados dentro de la forma tradicional de toma de decisiones.

❖ **Nivel 3: un abanico de futuros**

Hay un número limitado de variables que definen el rango de posibilidades, pero no se puede ya hablar sólo de escenarios, sino de puntos en el abanico. Los casos típicos de estas situaciones son empresas que entran a nuevos mercados geográficos o que forman parte de industrias emergentes, en general tecnológicas.



El análisis a realizar es similar al de nivel 2, primero se hacen escenarios alternativos para los puntos límite del abanico de posibilidades y luego se trata de identificar hacia qué escenario se está moviendo el mercado.

Lo más práctico para reducir el número de posibles resultados es seguir algunas reglas:

- Desarrollar sólo unos pocos escenarios alternativos, para evitar complejizar de más el análisis.
- Evitar desarrollar escenarios irrelevantes para la toma de decisiones.
- Desarrollar un grupo de escenarios que cubran los futuros más probables, más que todos los posibles.

❖ Nivel 4: verdadera ambigüedad

En este nivel la turbulencia es tal que es imposible hacer predicciones. Ni siquiera se puede identificar un abanico de posibilidades, o las variables que las determinan. Este tipo de situaciones, a medida que pasa el tiempo, tienden a migrar hacia alguno de los otros niveles. Un ejemplo puede haber sido el de aquellas compañías que encararon inversiones en la Rusia postcomunista de 1992, donde la cantidad de flancos abiertos que afectarían el negocio era demasiado grande y variada (evolución de la economía, leyes, regulaciones, competencia, cadenas de abastecimiento, demanda, etc.).

El análisis de situación en este nivel se basa mucho en lo cualitativo, pero hay que tener cuidado de no caer en decisiones puramente instintivas. Lo primero que hay que hacer es catalogar las variables de las que se puede tener información y también las variables sobre las que es imposible saber algo. Luego se puede identificar qué indicadores favorables y desfavorables de esas variables existen. Con todo esto, se pueden estudiar casos análogos de otros mercados que hayan atravesado situaciones similares de nivel 4, tratando de identificar aspectos clave tanto de los ganadores como de los perdedores en esas situaciones. De esta forma, los ejecutivos podrán, a partir de su propio juicio, evaluar qué inversiones y riesgos desean encarar.

Posturas estratégicas y posibles movimientos

Hay tres posturas que una compañía puede asumir ante estos niveles de incertidumbre:

□ ***Estrategia de rediseño del negocio.***

Se trata de crear una nueva estructura de negocio para aprovechar oportunidades de mercado. En general, esta estrategia requiere *inversiones fuertes*, ya sea en capital o en adquisiciones, que producirían amplios repagos en algunos escenarios y amplias



pérdidas en otros. Siempre se pueden minimizar los riesgos por medio de *opciones*, es decir realizando pruebas piloto o firmando acuerdos de colaboración limitados con futuras empresas a adquirir. Esta estrategia se puede dar en cualquiera de los 4 niveles de incertidumbre.

Un ejemplo, en nivel 1, sería el caso de Federal Express cuando comenzó a ofrecer su servicio de envío de encomiendas en un día a cualquier punto de los EUA, mientras todos los competidores tardaban mucho más tiempo. Lo que pasa en este tipo de casos, es que la misma empresa aumenta su propio nivel de incertidumbre y el del mercado, por la relevancia de la innovación. Con el tiempo, la industria suele retornar al nivel inicial de incertidumbre.

Una estrategia de rediseño en niveles superiores al 1, busca en general reducir la incertidumbre, más que aumentarla. Es el caso típico de adquisiciones de competidores con portafolios complementarios para aumentar la masa crítica y los retornos del negocio por medio de la reducción de los costos operativos.

□ ***Estrategia de adaptación del negocio.***

En este caso, basándose en la estructura actual del negocio o mercado, se realizan innovaciones para aprovechar oportunidades. Este es el caso más típico en incertidumbre de nivel 1.

Un ejemplo de este caso son los cines que empezaron a ofrecer la venta telefónica de entradas.

□ ***Estrategia de “pagar para ver”.***

Es otra forma de adaptación reservada para niveles de incertidumbre de nivel 2 a 4. Significa realizar inversiones inmediatas para poner a la compañía en una posición privilegiada en el caso de querer aumentar la apuesta. Es claramente una posición que se hace efectiva a través de las *opciones* explicadas más arriba.

Un ejemplo claro son los inversionistas de riesgo que inician sus negocios asociándose con empresas locales en determinados mercados, y una vez que comprueban la rentabilidad de la operación, van por una porción mayor del negocio.

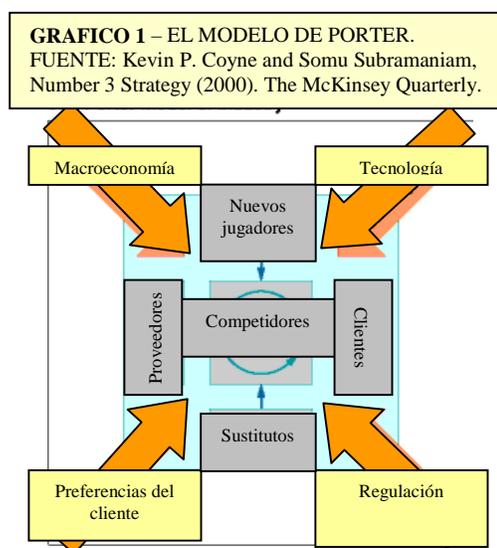
Como conclusión, este enfoque de los 4 niveles, lo que ofrece es una forma disciplinada para estructurar el pensamiento de forma tal de proveer a los ejecutivos que deben tomar decisiones de un marco más sofisticado y en línea con el nivel de incertidumbre existente.

Enfoque de la Disciplina Estratégica⁵

Durante los últimos 20 años un amplio número de nuevos y cambiantes ambientes de negocio han surgido, al compás de la globalización, las nuevas tecnologías, y los cambios geopolíticos. Al mismo tiempo, está claro que no existe un modelo de planeamiento estratégico único que se pueda aplicar a todas estas situaciones. Lo que se necesita es un modelo de negocios más robusto que pueda manejar un rango muy amplio de situaciones y circunstancias y sugiera cuándo y cómo usar teorías o herramientas específicas.

Los problemas del planeamiento estratégico tradicional

Se basa en un modelo microeconómico que es el modelo de Porter (ver Gráfico 1 debajo), el cual combina variables exógenas (como tecnología y regulación) y variables endógenas propias de la industria.



Este modelo hace 3 supuestos cruciales, para los cuales se presentan las respectivas críticas:

- **Supuesto 1: Una industria consiste de compradores, vendedores, sustitutos y competidores no relacionados.**

En realidad, la validez de este supuesto es muy cuestionable por su simplicidad. En una industria real existen alianzas, acuerdos cruzados, relaciones privilegiadas, acuerdos con miembros del gobierno, proveedores que son a su vez competidores, o competidores que son compradores, y un sin fin de posibles combinaciones complejas que se podrían

⁵ Kevin P. Coyne and Somu Subramaniam, Number 3 Strategy (2000). The McKinsey Quarterly.



mencionar. Como ejemplo se puede citar a la industria farmacéutica Argentina, donde en muchos casos empresas competidoras tienen a su vez relaciones de cliente-proveedor. También ocurre en las industrias de la comunicación, donde se ven casos en que algunos competidores históricos unen fuerzas para desarrollar algún proyecto o iniciativa común.

□ **Supuesto 2: Las empresas aumentan su valor por medio de las ventajas competitivas estructurales que imponen barreras a sus competidores.**

Este supuesto puede ser hoy todavía válido para industrias como las de materiales básicos, telecomunicaciones o transporte. Pero las ventajas competitivas también se pueden construir a partir de otros factores como *Excelencia en la Ejecución* (hacer las tareas día a día mejor que la competencia en forma consistente) o en *el Conocimiento Diferenciado* (crear y poseer conocimiento que otros no tienen, sea técnico o de otra índole, manteniéndose siempre un paso adelante del resto).

□ **Supuesto 3: La incertidumbre es lo suficientemente baja como para poder predecir los movimientos de los jugadores de la industria, y elegir una estrategia en consecuencia.**

El secreto para desarrollar estrategias exitosas se basa primero en acertar en cuanto al nivel de incertidumbre. Hay 4 niveles de incertidumbre identificables:

- Nivel 1: baja incertidumbre, donde es posible hacer una predicción única y robusta del futuro.
- Nivel 2: hay algunos pocos escenarios posibles, por lo que se pueden diseñar estrategias alternativas.
- Nivel 3: la incertidumbre tiene algunas dimensiones, y la realidad puede caer en cualquiera de los puntos posibles que combinan esas dimensiones, como si se tratara de un contínuo.
- Nivel 4: hay completa ambigüedad e incertidumbre, sólo algunas pocas variables influyentes se pueden identificar.

Estos 4 niveles coinciden con los expuestos en el **Enfoque de 4 Niveles** detallado en anteriormente.

Una nueva definición de estrategia

Una definición tradicional podría ser “un grupo de acciones enfocadas a lograr una ventaja competitiva sostenible”. Como se expresó anteriormente, esta definición sigue



siendo válida en industrias donde hay un bajo nivel de incertidumbre, pero para el resto de los casos una nueva definición es necesaria: ‘Estrategia es un puñado de decisiones que orientan y diseñan la mayoría de las acciones subsecuentes de una compañía. Estas decisiones difícilmente son alteradas una vez realizadas y tienen un fuerte impacto en la concreción de objetivos de la compañía’. Más específicamente, estas decisiones se refieren a los siguientes temas:

- **Definición de una postura estratégica.**

Como se mencionó en el *Enfoque de los 4 Niveles*, las posturas que una compañía puede adoptar son de *adaptación*, de *rediseño del negocio* o de *pagar para ver*. También puede ocurrir que algunas compañías elijan una combinación de estas tres posturas, según el caso.

- **Identificación de fuentes de ventajas competitivas.**

Como ya se mencionó, hay distintas fuentes de ventajas competitivas: *estructurales*, de *eficiencia en la ejecución* o de *conocimiento diferenciado*. También puede ocurrir que se logren por medio de combinaciones de estas mismas.

- **Desarrollo del concepto de negocios.**

Es más que un simple posicionamiento de negocio. Hay 4 estilos posibles: *grandes apuestas*, *opciones*, *movimientos sin retorno* y *redes de seguridad*.

Las grandes apuestas son compromisos importantes de inversión que pueden o no tener un repago. Un ejemplo podría ser la adquisición de un competidor.

Las opciones son acciones que permiten a la compañía aprender más sobre un negocio, pero a la vez le dan la suficiente flexibilidad como para que la apuesta no sea demasiado grande. Un ejemplo sería un joint-venture con un competidor, en un proyecto determinado.

Los movimientos sin retorno tienen sentido en tanto y en cuanto no tenga importancia lo que eventualmente ocurra. Y finalmente las redes de seguridad son diseñadas para proteger a la compañía de grandes apuestas que estén dando malos resultados. Un ejemplo podría ser el deshacerse de algunos negocios particulares de una compañía adquirida para retornar a posiciones de fondos disponibles más saludables.

- **Construcción de sistemas de generación de valor a medida.**

Cualquier estrategia que tenga la capacidad de sobrevivir en el mundo complejo de hoy en día, debe ser lo suficientemente creativa para lograr manejar los recursos de forma tal



que genera valor para la compañía, incluso si el concepto de negocio elegido fracasa. Este valor puede estar dado de distintas formas, como por ejemplo en la forma de aprendizaje organizacional y mejora continua.

De todas formas, es importante destacar que, dado el constante cambio y máxima complejidad existente en el ambiente actual de negocios, la estrategia elegida deberá evolucionar a la par del mismo. Se han examinado más de 25 conceptos estratégicos durante los últimos años, y queda más que claro que la falta de flexibilidad de sus presunciones limita en gran medida las circunstancias en las que pueden aplicarse.

4.3. Familiarizarse con el contexto y ser flexible

Enfoque del Portafolio de Iniciativas⁶

En este mundo, donde la aspiración de aumentar el valor para los accionistas de una empresa sigue siendo el objetivo, la estrategia debe alinearse con la naturaleza fluida de su medioambiente externo, y ser lo suficientemente flexible para adaptarse a las condiciones cambiantes.

Un CEO puede desarrollar una estrategia corporativa que no sea una estrategia de “Portafolio de negocios” sino una de “**Portafolio de iniciativas**” orientadas a lograr determinadas aspiraciones de la empresa. Hay que tener en cuenta que es muy probable que algunas de estas aspiraciones se logren y otras no.

Este tipo de estrategia tiene un gran beneficio, especialmente en un mundo donde luego de los ataques del 11 de septiembre de 2001 a las Torres Gemelas, las tasas de riesgo que se pagan en cualquier negocio se han ido a las nubes. Este incremento en las primas de riesgo se da no sólo por el incremento absoluto del riesgo en el mundo actual, sino también por la total falta de certidumbre sobre el futuro de las distintas industrias que existe entre los inversores, es decir que los inversores han dejado de estar familiarizados con los aspectos específicos de cada industria.

El desafío para las empresas es ahora transformar las altas primas de riesgo en mejores retornos para los accionistas. La única forma de lograr esto es por medio de la adquisición de conocimiento superior en su negocio, que las distinga de sus competidoras, y que les permita familiarizarse mejor con su medioambiente, y así poder desarrollar estrategias ganadoras que les permitan bajar su riesgo.

⁶ Lowell L. Bryan. Number 2 Risk and resilience. The McKinsey Quarterly, 2002.



Si las compañías al estudiar el abanico de nuevas oportunidades eligen competir sólo en aquellas donde tienen ventajas de familiaridad significativas con el contexto, y si pueden a partir de allí construir un portafolio de iniciativas, es muy probable que puedan prosperar incluso en un ambiente de gran complejidad e incertidumbre.

Consideremos un ejemplo hipotético de un banco multiregional, Bank Multistate, que surgió a partir de distintas fusiones y cuya fortaleza se basa en prestar dinero a PYMES, por el conocimiento de las distintas situaciones locales a pesar de su condición de banco internacional. Supongamos que el banco quiere explorar una nueva fuente de negocios, como por ejemplo ser el tercero que preste el servicio de análisis de riesgos a otros bancos, que no tienen el conocimiento específico de las distintas plazas, es decir la familiaridad con el contexto que este banco sí posee. Si el banco utilizara el concepto de portafolio de iniciativas, entonces debería explorar paso a paso la factibilidad de este negocio, hacer pruebas piloto y luego de comprobar que el negocio es viable (y probablemente luego de haber ajustado y cambiado la dirección varias veces), invertirá el dinero suficiente para hacerlo a gran escala.

La clave en este enfoque es la disposición a cambiar de dirección continuamente a medida que se va adquiriendo más y más conocimiento específico o familiaridad con el contexto.

Es decir que desde el inicio se sabe que van a ser necesarias correcciones de rumbo y que no todo va a salir como estaba planeado. Es más, desde el principio se debe tener la disposición a abandonar o cancelar la iniciativa si claramente se ve que no va a dar los resultados esperados.

Podemos citar dos ejemplos reales de industrias que usan este tipo de enfoque estratégico para manejar sus negocios:

- El primer caso es el de los laboratorios farmacéuticos, que desde hace mucho tiempo tienen esta disciplina para desarrollar nuevas drogas y tecnologías médicas.
- Otro ejemplo es el de las firmas que realizan inversiones de riesgo, que “saben que el 20 o 30% de sus inversiones van a ser perros, alrededor de la mitad van a ser mediocres, y una de cada cinco de ellas va a ser una inversión ganadora”⁷.

En cualquiera de los dos ejemplos citados las empresas no saben cuál de todas sus iniciativas van a ser exitosas, pero de cara a la incertidumbre manejan su riesgo de

⁷ Nick Bloy. Behave like a Venture Capitalist. The Asian Wall Street Journal, Dow Jones Company Inc., 1998.



forma tal que lo reducen al máximo posible, en base a la disciplina y permanente replanteo de sus estrategias, y también manejando portafolios de iniciativas más que de negocios. Ellos tienen claro que de situaciones de gran confusión, crisis o incertidumbre siempre surgen grandes oportunidades, y se acomodan a la realidad para sacar ventaja de ellas.

A pesar de esto, la mayoría de las compañías ponen muy poca energía en adaptarse a los cambios del mercado, e incluso desangran sus negocios clave en forma no intencionada buscando resultados de corto plazo, mostrando miopía con respecto a lo que el negocio necesita para seguir siendo saludable en el largo plazo. Luego, cuando las cosas se ponen difíciles, toman posiciones reactivas y hasta desesperadas que terminan de dañar lo que alguna vez fue bueno.

Utilizando un portafolio de iniciativas como método de planeamiento estratégico, los ejecutivos se ven forzados a actuar de manera disciplinada y no entran en este tipo de trampas. En concreto, lo que hace a este enfoque mejor es:

- El número de iniciativas exploradas.
- El análisis riguroso puesto detrás de cada una de ellas.
- La disciplina del proceso.
- La disposición a corregir el rumbo.
- El escalonar las inversiones.
- El alto involucramiento de los ejecutivos.
- La discusión abierta de los problemas.
- Y finalmente el cuidado extremo puesto al decidir si avanzar o no a gran escala.

Hay tres elementos centrales al encarar un portafolio de iniciativas:

1. Búsqueda disciplinada

Las mismas fuerzas globales que crean confusión, complejidad e incertidumbre, también crean las oportunidades para que las compañías innoven y ganen con esa innovación. La globalización y tecnología actuales derriban barreras históricas y podemos encontrar compañías que por ejemplo descubren que es más conveniente mudar sus centros telefónicos de atención al cliente desde sus respectivas sedes locales a una sede central ya sea en India o en Irlanda, por citar algún lugar, generando economías de escala.



Puede haber muchas ideas en bruto, el desafío es convertirlas en oportunidades, organizando con ellas una búsqueda disciplinada que identifique, resalte y nutra a las mejores ideas y descarte las otras. Para esto se necesitará poner a gente talentosa y recursos a disposición de esta búsqueda. La idea es lograr la máxima familiaridad posible de manera tal que quede muy poco librado al azar o las “corazonadas” de los ejecutivos que finalmente tomen las decisiones.

2. Manejo de un portfolio de iniciativas

El involucramiento de los altos ejecutivos es clave, ya que se debe decidir que iniciativas iniciar, cuáles continuar y cuáles terminar.

El desafío para el grupo directivo es el de crear la suficiente cantidad de iniciativas de manera tal de estar razonablemente seguros de que la compañía va a tener la capacidad de alcanzar, e incluso superar, las expectativas de los inversores. La idea es mantener la mayor cantidad posible de iniciativas vivas, balanceando aquellas que tienen un retorno en el corto plazo, con otras que prometan mayores rentabilidades en el largo plazo.

Hay que tener en cuenta que en estos días la ventaja competitiva surge del progreso que una compañía realiza, mientras sus competidores están paralizados por la confusión, complejidad e incertidumbre. La idea no es ser el primero en mover, sino en ser el primero en mover que tiene la capacidad de hacerlo a gran escala y con grandes retornos.

3. Un enfoque flexible y evolutivo

Se necesita que el CEO y los altos ejecutivos sean lo suficientemente abiertos y flexibles con respecto al rumbo y futuro de su compañía, es decir, estar dispuestos a esperar y vivir grandes variaciones y cambios con respecto a las hipótesis iniciales.

En el mundo complejo y turbulento de hoy, los enfoques estratégicos tradicionales no parecieran estar a la altura de las circunstancias, para ayudar a las compañías a navegar en este tipo de aguas. El portafolio de iniciativas pone al menos una herramienta en manos de los ejecutivos, que les permite ser flexibles y adaptables a los mercados en los que actúan, para sacar ventaja de las oportunidades existentes.

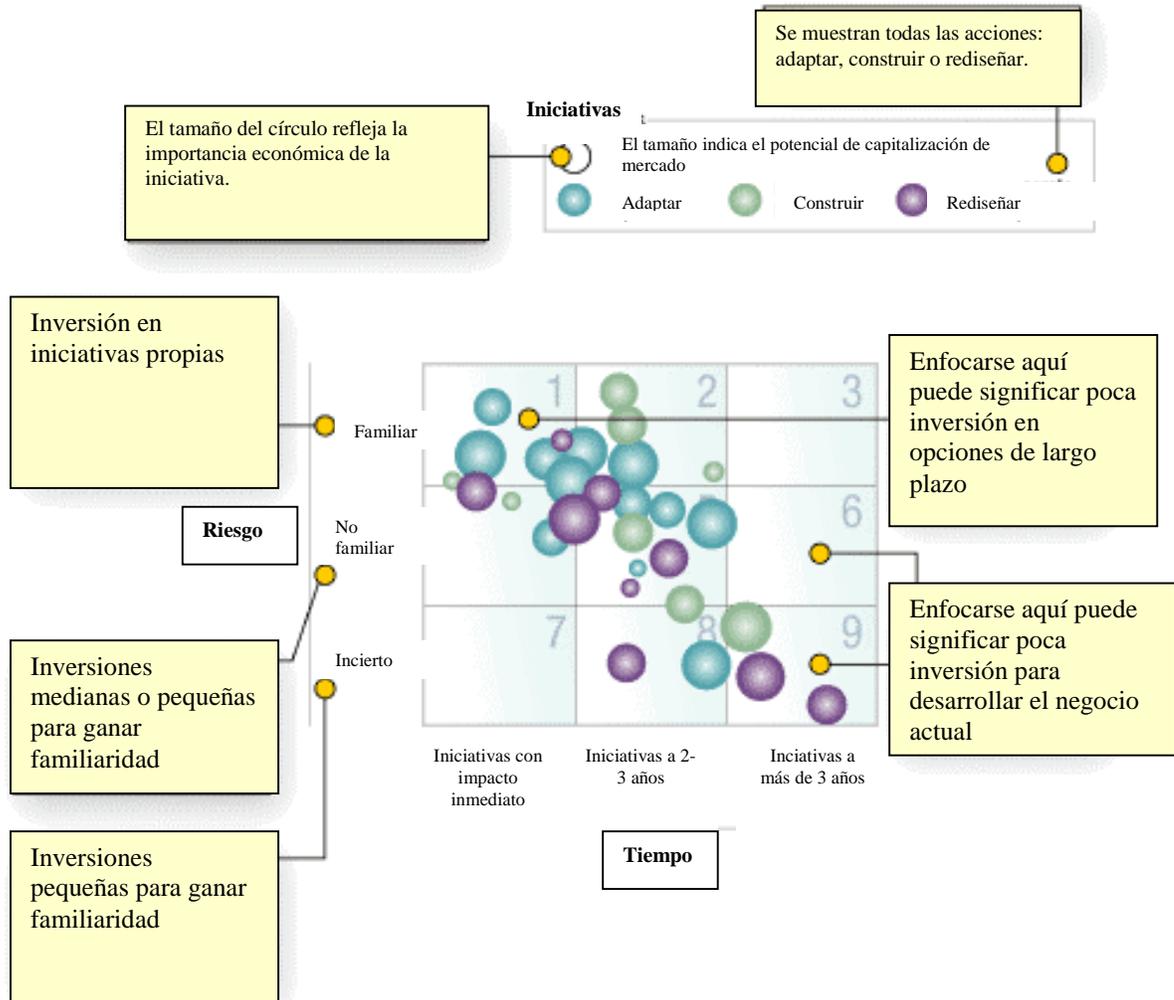
Para facilitar el manejo del portafolio Lowell L. Bryan ha desarrollado una matriz (Gráfico 1 que se muestra debajo), donde se pueden ordenar las distintas iniciativas. Esta matriz permite ver rápidamente los factores económicos, riesgos de inversión y el horizonte de maduración de cada iniciativa.



GRAFICO 1 – FUENTE: Lowell L. Bryan (2002). Number 2 Risk and resilience, The McKinsey Quarterly.

Manejo del portafolio

- ❑ Muestra los factores de tiempo, economía y riesgo de cada iniciativa.
- ❑ Provee un marco para resaltar los cambios efectivos en tiempos, niveles de familiaridad e incertidumbre, lanzamiento de nuevas iniciativas o cancelación de aquellas que fueron no exitosas.



Como se mencionó anteriormente, los programas piloto construyen familiaridad con las iniciativas antes de hacer inversiones a gran escala. Los riesgos se van desvaneciendo a medida que el tiempo pasa y la cantidad de resultados posibles se reduce.



Enfoque Evolutivo⁸

En 1988, en la convención anual de la industria de la computación (Comdex), una situación muy curiosa se daba en referencia a Microsoft: a pesar de su éxito como compañía, la mayoría de sus competidores eran de tamaño mucho más grande que Microsoft, pero mientras la mayoría de las empresas se focalizaban en un solo negocio fuerte y central de nueva tecnología, Microsoft parecía un bazar de proyectos. Los periodistas especializados decían que Bill Gates carecía de estrategia y de foco, y que Microsoft más que una compañía era un solo un grupo de programadores.

La historia ahora ya es conocida, y la realidad fue que Microsoft fue la única compañía que tenía una estrategia robusta ante la incertidumbre de los avances tecnológicos: “apostar a todos los caballos”. Bill Gates quería que Windows fuera un éxito, pero a pesar de eso, si el DOS continuaba dominando la escena, él estaba dispuesto a continuar proveyéndolo. Si el sistema alternativo OS/2 hubiera sido el triunfador, él hubiera compartido las ganancias con IBM, y si Mac hubiera emergido victoriosa, él hubiera perdido la guerra de los sistemas operativos...pero hubiera ganado la guerra de aplicaciones para estos sistemas.

Además de apostar a todos estos proyectos, Gates tomó acciones para que, independientemente de lo que pasara con ellos, sus ganancias aumentaran. Por ejemplo invirtió fuertemente en sistemas de interface gráfica para diseño.

El mismo patrón es evidente hoy en la forma en que Gates encara sus proyectos de internet. Entonces, cuál es la estrategia de Microsoft?

El enfoque evolutivo

Para desarrollar estrategias en contextos inciertos, vale la hacer un paralelismo con la evolución natural de las especies, donde la estrategia es una cuestión de vida o muerte.

Hay muchas especies que han probado adaptarse de manera exitosa a medio-ambientes complejos y cambiantes, por lo que repasar sus herramientas puede ser beneficioso para el mundo de los negocios. Vale destacar que la supervivencia y evolución nunca es una cuestión individual sino poblacional, y de la misma manera, las empresas deberían cultivar poblaciones de estrategias evolutivas, como lo hizo Microsoft en 1988.

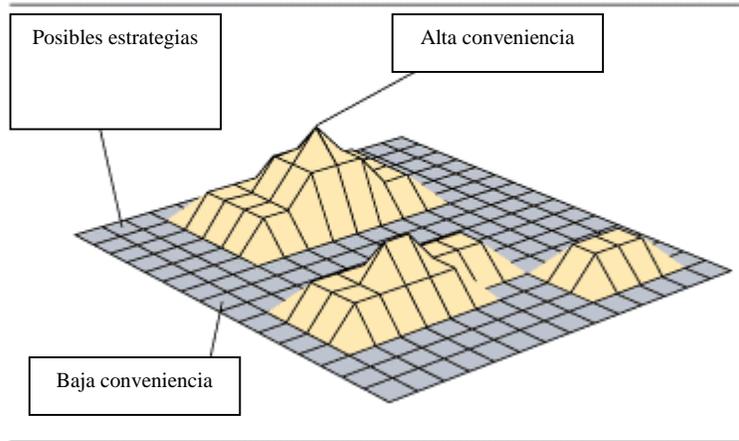
Para esto, Beinhocker desarrolló un gráfico llamado “Panorama de Conveniencia” (Gráfico 1), donde cada punto de la cuadrícula representa una posible combinación

⁸ Eric D. Beinhocker. Robust adaptative strategies. Sloan Management Review, 1999.

estratégica. Por ejemplo una empresa puede enfocarse en un mercado con una amplia línea de productos, o bien podría tener presencia global compitiendo en un número reducido de segmentos. La altura o pico que alcanza cada punto, representa la rentabilidad de cada alternativa.

Este mismo cuadro se aplica también a especies vivas y sus estrategias evolutivas. En la búsqueda evolutiva las especies buscan llegar a los puntos altos o picos, que pueden asumir distintas formas, para asegurar su supervivencia. Si se encuentran paradas en algún punto llano, siempre intentarán llegar a un pico, y además buscarán tener tantos picos disponibles y cercanos como les sea posible.

GRAFICO 1 – PANORAMA DE CONVENIENCIA.
FUENTE: Eric D. Beinhocker, Robust adaptative strategies, (1999) Sloan Management Review.



Otro buen ejemplo de una empresa siguiendo este esquema estratégico de manera exitosa, es el de la Española Multiservicio, que ha logrado expandirse en varios países de Europa y ha hecho crecer sus ventas y ganancias en forma vertiginosa, con su estrategia de ofrecer todo tipo de servicio a empresas y personas (desde plomería y electricidad hogareña hasta procesamiento de documentos y remolques de vehículos) basándose en su poderoso call-center y base de datos, entre otra tecnología de avanzada. De esta forma, ha generado picos alternativos en este mapa estratégico, donde sólo debe administrar su intermediación entre técnicos o profesionales y sus clientes, dando como valor agregado una respuesta en tiempo inmediato y garantía de satisfacción.

Claramente no se puede salir simplemente a caminar el terreno en busca de estos picos de rentabilidad, sino que se deben identificar todos los más cercanos a la posición actual, y cada tanto realizar alguna expedición de larga distancia para asegurarse de que



la empresa no esté perdiendo perspectiva, y por lo tanto oportunidades. Es decir, hay que usar la mayoría de los recursos para fortalecer los negocios existentes y rentables, pero también dedicar una porción de recursos a proyectos más riesgosos que pudieran contener la semilla de un negocio mucho más rentable.

En un mundo incierto y turbulento, la estrategia es más bien crear opciones y abrir nuevas alternativas, en vez de cancelarlas. Luego, hay que tomar decisiones y elegir entre estas alternativas y combinaciones. A diferencia de la estrategia militar tradicional, donde se establece un objetivo y luego se pone toda la energía en alcanzarlo, ahora se debe pensar en múltiples objetivos, y múltiples maneras de alcanzarlos.

Una pregunta obvia es si de esta forma las compañías no estarían involucrándose en negocios de los que no conocen nada, como ocurrió en los 70's, y por lo tanto poniéndose en un riesgo gratuito. La respuesta es que este enfoque no propone la diversificación al estilo conglomerado, sino más bien el manejo de una cantidad de alternativas y experimentos dentro del mismo negocio actual de cada compañía. En todos los casos, aunque parezcan arriesgados y desconectados, estos experimentos deben estar apalancándose en alguna fortaleza clave del negocio actual.

Aquí se plantean algunas sugerencias para llevar adelante este enfoque:

❖ **Cultive la diversidad**

Asegúrese de que en su organización haya diversidad de empleados, sexos, culturas, pensamientos, etc. Esto es crucial para generar el ambiente necesario en el que se crean alternativas y se identifican los picos.

❖ **Valúe estrategias como si fueran opciones**

Además de utilizar herramientas de valuación como el NPV o ROE, debe también identificar el valor de cada estrategia en cuanto a las nuevas oportunidades que crea para el futuro.

❖ **Categorize las posibles estrategias**

Se pueden usar 3 dimensiones: tiempo de repago, magnitud del riesgo, y objetivo estratégico. De esta forma se asegurará de obtener un mix saludable de picos o estrategias alternativas.



❖ **Realice pruebas ácidas**

Para testear sus estrategias alternativas, analice distintos escenarios para cada uno, tomando en cuenta las variables clave. Así, vera los posibles resultados ante condiciones normales y extremas.

❖ **Traiga el mercado a su empresa**

Para evitar que los proyectos sean elegidos en base a las situaciones internas de poder en cada empresa, se puede tercerizar la evaluación de los mismos, como si se tratara de analistas de inversión en un mercado abierto.

❖ **Use las medidas de performance de las inversiones de riesgo**

Para los picos cercanos se pueden usar las medidas clásicas de performance financiera. Pero para los lejanos, que pueden generar un “salto estratégico” par una compañía, deberían usarse las medidas de performance de las inversiones de riesgo.

Enfoque de la Diversificación⁹

Los ciclos económicos y otros factores que contribuyen al éxito o al fracaso de las empresas están más allá del control de sus ejecutivos, pero sin embargo entender estos cambios forma parte de sus actividades, de forma tal de poder generar estrategias ganadoras para sus negocios.

Dentro de estas actividades, las compañías a medida que maduran, deben desarrollar nuevos negocios para compensar el rendimiento decreciente de sus viejos negocios.

El enfoque que trataremos ha investigado y descubierto un fértil punto medio entre foco y diversificación del negocio que, aplicado en el momento adecuado del ciclo de vida del negocio, genera un retorno superior al anticipado por los mercados de capitales.

El balance óptimo varía de compañía en compañía, y también según el momento en el ciclo de vida de las mismas, es decir que se debe ajustar en forma permanente el mix entre negocios viejos y rentables y búsqueda de nuevas oportunidades.

El análisis comenzó clasificando 412 compañías del S&P 500, como compañías “enfocadas” (es decir aquellas que tenían más del 65% de sus ventas concentradas en un solo segmento de negocio), “balanceadas” (más del 65% de sus ventas repartidas en 2

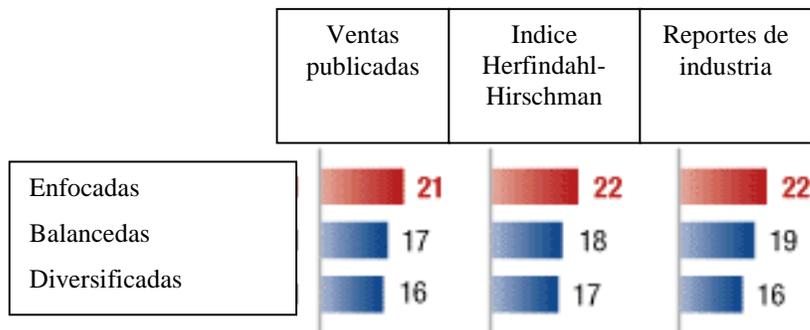
⁹ Neil W.C. Harper and S.Patrick Viguerie. Number 2 Risk and resilience. The McKinsey Quarterly, 2002.



segmentos) y “diversificadas” (menos del 65% de sus ventas concentrado en 2 segmentos).

Uno de los resultados fue que en la medición del retorno total para los accionistas, las compañías “enfocadas” lograban una mejor performance (ver Gráfico1).

GRAFICO 1 – ANÁLISIS DE RETORNOS PROMEDIO 1990-2000.
 FUENTE: Neil W.C. Harper and S.Patrick Viguerie, Number 2 Risk and resilience, (2002) The McKinsey Quarterly.

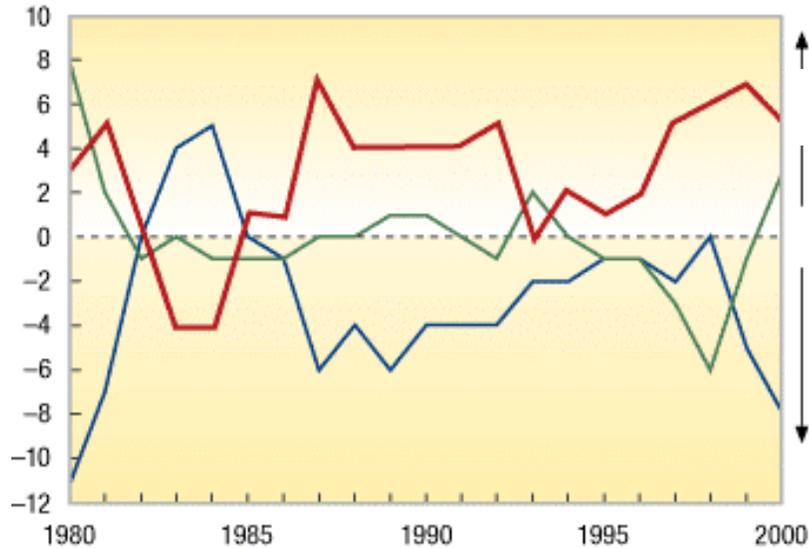


Pero al hacer las mismas mediciones esta vez clasificando y agrupando las compañías por rubro, es decir según su actividad, se descubrió que las compañías “balanceadas” lograban mejor performance que sus pares “enfocados” y “diversificados” (ver Gráfico 2).

**GRAFICO 2 – ANÁLISIS DE RETORNOS PROMEDIO 1980-2000.**

FUENTE: Neil W.C. Harper and S.Patrick Viguerie, Number 2 Risk and resilience, (2002) The McKinsey Quarterly.

En verde las empresas enfocadas, en rojo las balanceadas y en azul las diversificadas.



Por qué la diversificación trae crecimiento superior

Una respuesta es porque ayuda a la compañía a navegar los ciclos (con sus incertidumbres y turbulencias) de una manera más eficiente que las compañías “enfocadas”, generando crecimiento sostenido en el largo plazo. Esta situación se da especialmente en compañías maduras, que actúan en mercados maduros, y ante una turbulencia logran sobrevivir o adaptarse mejor gracias a sus nuevos negocios o iniciativas.

Un ejemplo claro es el mercado de telefonía de línea en E.U.A., y especialmente de la compañía Broadwing de Cincinnati, que viendo como sus ventas se estancaban y las cuestiones regulatorias no le permitían expandir su negocio base, comenzó a desarrollar una serie de negocios relacionados con los servicios telefónicos, haciendo crecer el valor de la empresa para sus accionistas en \$3 mil millones de dólares hasta la fecha.

De todas formas, es muy importante encontrar el balance adecuado para cada momento, ya que si no los mercados descuentan rápidamente el mayor riesgo que la empresa está



tomando y no se traducirá en beneficio, como fue el caso de muchos conglomerados químico-farmacéuticos en los últimos 10 años.

En búsqueda de una situación balanceada

Lo primero a considerar es el momento en el que está la compañía y la industria. Si la compañía se encuentra en una industria creciente, deberá dedicar su energía y esfuerzos a desarrollar su negocio central lo mejor y más rápido posible, para lograr una posición dominante y de mayores retornos económicos.

En contraste, las empresas que se encuentran compitiendo en mercados maduros y con una posición sólida de mercado, deben buscar algo de diversificación. Par esto, debe:

- ❑ Identificar sus capacidades y fortalezas.
- ❑ Describir su estrategia de portafolio de negocios actual.
- ❑ Calcular la tasa de crecimiento de ese portafolio en el largo plazo.
- ❑ Identificar los ciclos y turbulencias existentes en el mercado (tecnología, regulaciones, comportamiento del consumidor, economía global, etc.).
- ❑ Identificar las oportunidades existentes en el mercado (desarrollos, adquisiciones, etc.).
- ❑ Conducir todos los tipos de análisis, pruebas e investigaciones necesarias.
- ❑ Finalmente, definir qué conservar, en qué actuales negocios seguir invirtiendo, y en qué nuevas oportunidades invertir.

Demorar demasiado en deshacerse de activos que no aseguran un buen rendimiento, puede costar muy caro a las compañías. Las compañías que se ocupan activamente de rediseñar su portafolio de negocios, han demostrado lograr crear en promedio un 30% más de valor para los accionistas que las que no lo hacen.



5. COINCIDENCIAS Y DIFERENCIAS ENTRE LAS LÍNEAS DE PENSAMIENTO PRESENTADAS

Para abordar este punto del trabajo presentaremos primero un resumen de los puntos más destacados y coincidentes entre los distintos enfoques de acción, agrupados en cada una de las 3 líneas de pensamiento.

➤ **Primera línea de pensamiento: El valor de estar preparado para la incertidumbre.**

- Las compañías que mejor se preparan para los malos tiempos capturan una porción desproporcionada de las ventas y ganancias de la industria durante las crisis. La clave está en hacer una evaluación correcta de la situación y rápidamente adaptar la estrategia a la misma.
- Hay que estar preparado para esperar lo inesperado, y para alejarse de la estrategia diseñada para tiempos más calmos si fuera necesario.
- Para salir beneficiados de situaciones turbulentas, se deben revisar constantemente el origen de la turbulencia y su nivel, la posición estratégica (participación de mercado) de la empresa y su fortaleza financiera.
- La planificación para tiempos turbulentos debe ser institucionalizada, y apenas son detectados signos de turbulencia, los ejecutivos deben tener un plan para cada escenario, y de esa forma estar preparados para actuar rápidamente y sacar ventaja a sus competidores.

➤ **Segunda línea de pensamiento: Poner un marco a la incertidumbre que permita actuar.**

- Subestimar la incertidumbre impide defender correctamente el negocio y sacar ventaja de las oportunidades que la misma incertidumbre produce.
- Para evitar estas situaciones hay que determinar el nivel de incertidumbre que rodea las decisiones estratégicas y acomodar esas decisiones a esa incertidumbre.
- Lo que se necesita es un modelo de negocios más robusto que pueda manejar un rango muy amplio de situaciones y circunstancias y sugiera cuándo y cómo usar teorías o herramientas específicas.
- Dado el constante cambio y máxima complejidad existente en el ambiente actual de negocios, la estrategia elegida deberá evolucionar a la par del mismo.



➤ **Tercera línea de pensamiento: Familiarizarse con el contexto y ser flexible.**

- La estrategia debe alinearse con la naturaleza fluida de su medioambiente externo, y ser lo suficientemente flexible para adaptarse a las condiciones cambiantes.
- La clave es la disposición a cambiar de dirección continuamente a medida que se va adquiriendo más y más conocimiento específico o familiaridad con el contexto.
- De situaciones de gran confusión, crisis o incertidumbre siempre surgen grandes oportunidades, y las empresas pueden acomodarse a la realidad para sacar ventaja de ellas.
- En un mundo incierto y turbulento, la estrategia es más bien crear opciones y abrir nuevas alternativas, en vez de cancelarlas. Luego, hay que tomar decisiones y elegir entre estas alternativas y combinaciones.

Claramente, y como ya fue mencionado en el punto 4 de este trabajo, hay muchos puntos de coincidencia entre las tres líneas de pensamiento analizadas.

Nuestra principal conclusión es que, según nuestra opinión, las tres líneas describen etapas distintas del planeamiento estratégico para contextos turbulentos: preparación, análisis y acción.

La primera línea se enfoca sobre todo en la preparación previa y contingente para estas situaciones de crisis y turbulencia, y destaca el valor que la misma representa para la empresa, poniéndola en una situación ventajosa frente a otras que no lo hacen.

La segunda línea, pone incapié en la importancia de entender el contexto, de manera de poder actuar en consecuencia. Sin una comprensión lo más exhaustiva posible del medioambiente y los elementos claves de la crisis, será muy difícil poner en práctica un plan de acción exitoso frente a la misma.

La tercera línea, demuestra la importancia que tiene para una empresa que quiere aprovechar las oportunidades que presentan las situaciones de crisis, el familiarizarse con el medioambiente y adaptar las estrategias para crear opciones ventajosas.

Como mencionamos unos párrafos más arriba, creemos que la coincidencias entre las tres líneas de pensamiento se basan en que todas contemplan los mismos elementos, y llegan a conclusiones que van en la misma dirección. Al enfocarse cada una de las líneas en distintas etapas del planeamiento estratégico para contextos turbulentos, es obvio que cada una pone el énfasis en elementos distintos, y arriba a conclusiones específicas para la etapa en que concentra su análisis. Por lo tanto creemos que la



diferenciación entre las líneas de pensamiento presentadas se limitan específicamente a eso, es decir al hecho de que cada una se concentra en una etapa distinta.

En base a todo lo expuesto, concluimos en que las tres líneas presentadas, en rasgos generales, son coincidentes y complementarias.

6. CONCLUSIONES FINALES

Cómo ganar durante una turbulencia

Toda crisis o turbulencia conlleva problemas y oportunidades. Una empresa, durante una situación de estas características, puede deteriorarse notablemente o bien salir beneficiada.

Pareciera que el proceso de planeamiento estratégico tradicional no aporta demasiado en estos contextos, ya que es un proceso demasiado esquematizado y poco flexible.

Se hace necesario un sistema y proceso de planeamiento estratégico que realmente estén “vivos” y acompañen a la empresa durante las crisis.

Este nuevo proceso de planeamiento estratégico debe preparar a las empresas para las turbulencias, debe proponer flexibilidad, alternativas y adaptaciones estratégicas al medioambiente de negocios.

Además debe promover el conocimiento profundo de la situación y la creatividad a la hora de planificar escenarios y tomar decisiones.

Sólo las empresas que estén dispuestas a cambiar la forma en que ven y utilizan el planeamiento estratégico, podrán beneficiarse al aprovechar las ventajas que toda situación de crisis presenta.

Entonces, los puntos claves y coincidentes en todos los enfoques analizados se podrían listar de la siguiente forma, como guía a la hora de reformular el modo de planificar y actuar ante la crisis:

1. Primera etapa: Preparándose para la crisis.

- Institucionalice la planificación para tiempos turbulentos.
- Aunque el negocio vaya bien, prepárese para lo inesperado y planifique escenarios alternativos si es posible.
- Rediseñe su esquema de planeamiento estratégico si ve que no le está ayudando a prepararse para contingencias y si ve que no lo está ayudando a aumentar la creatividad de su equipo para tomar decisiones en tiempo real.



- Actúe rápido y sin perder tiempo en correcciones innecesarias.
- Revise su posición estratégica, participación de mercado y su fortaleza financiera.

2. Segunda etapa: Identificando el tipo y nivel de turbulencia.

- Identifique el origen de la turbulencia y su nivel.
- Insista hasta poder poner un marco a la situación de incertidumbre y turbulencia. No importa cuán alta sea la incertidumbre y confusa parezca la situación, siempre hay elementos en el mismo medioambiente que pueden servir de guía para poder actuar de manera exitosa.
- Nunca se base en corazonadas a la hora de hacer un análisis de situación.
- Evite lo tradicional y ponga las herramientas analíticas y procesos al servicio del negocio, en vez de lo opuesto.
- Focalícese en algo central que genere valor y sirva de guía para la toma de decisiones.

3. Tercera etapa: Familiarizándose con la crisis y adaptando las estrategias y planes.

- Conserve su capacidad de visión estratégica incluso durante la tormenta.
- Siempre sea flexible y no dude en cambiar las estrategias si es necesario.
- La adaptación es una de las claves para poder sacar ventajas de este tipo de situaciones.
- A pesar de los cambios y adaptaciones que imponga la crisis, nunca deje de ser disciplinado en cuanto al método que ha definido para atacar la misma.
- Genere alternativas, no apueste todo a una sola estrategia ganadora.

No hay garantías en ningún caso, pero pareciera que hay un patrón de comportamiento emergente que debería ser tenido en cuenta.



7. **BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA**

Libros y artículos

- Sidney Schoeffler/Michael E.Nylor. The P.I.M.S. (Profit Impact of Market Strategy) Program, 1969.
- D.F.Abell and J.Hammond. Strategic Market Planning: Problems and Analytical Approaches. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1979.
- Darrel K.Rigby. Situational Strategies, A management tool for turbulent times. Emerald Library-Financial Times, 2001.
- Dominic Barton, Roberto Newell and Gregory Wilson. Dangerous Markets: Managing in Financial Crisis. John Wiley, 2002.
- Eric D.Beinhocker and Sarah Kaplan. Number 2 Risk and resilience. The McKinsey Quarterly, 2002.
- Hugh G.Courtney, Jane Kirkland and S.Patrick Viguerie. Harvard Business Review, 1997.
- Kevin P.Coyne and Somu Subramaniam. Number 3 Strategy. The McKinsey Quarterly, 2000.
- Lowell L.Bryan. Number 2 Risk and resilience. The McKinsey Quarterly, 2002.
- Nick Bloy. Behave like a Venture Capitalist. The Asian Wall Street Journal, Dow Jones & Company Inc., 1998.
- Eric D.Beinhocker. Robust adaptative strategies. Sloan Management Review, 1999.
- Neil W.C.Harper and S.Patrick Viguerie. Number 2 Risk and resilience. The McKinsey Quarterly, 2002.



Sitios en internet

- Journal of International Marketing <http://zerlina.emeraldinsight.com>
- Harvard Business Review <http://hbsp.harvard.edu/>
- KPMG <http://www.kpmgconsulting.com>
- Deloitte & Touche <http://www.dttus.com/>
- Boston Consulting Group <http://www.bcg.com>
- McKinsey <http://www.mckinsey.com/>
- Booz - Allen & Hamilton <http://www.bah.com>
- <http://www.business.com>
- <http://intermanagers.com>
- <http://www.mercado.com.ar>
- <http://hipermarketing.com>