

CAPITULO 1

INTRODUCCION

Hacia la nueva economía entrepreneur

LA CONSIGNA DE FIN DE SIGLO

Mi generación ha crecido en medio de turbulentos escenarios políticos y económicos que nos han dado un profundo sentido de alerta, en un país que está lejos de los principales caminos que utilizan las "caravanas de mercaderes" para generar riqueza, y que no termina de definirse y desarrollar su personalidad. "Crisis de liderazgo", dirán algunos. Cuando terminaron los *golden sixties*, aquel dulce período en el que una familia de clase media podía tener su departamento, educar a sus hijos, salir los fines de semana y tomarse sus vacaciones sin demasiados sobresaltos, empezamos a transitar el duro camino de la intolerancia, la guerra sucia y la fuga de capitales que pegaron muy duro en los valores de esa clase media poderosa que había distinguido siempre a la Argentina. Desde entonces, la característica fundamental de cualquier escenario que ha enfrentado el hombre de negocios de cualquier tamaño y en cualquier industria ha sido la inestabilidad, materializada de diferentes formas, algunas veces como inflación e hiperinflación, otras, con gobiernos de facto y transitorios cada uno con sus modelos e indefiniciones.

La Argentina integra el grupo de los llamados "países buscadores", según una segmentación internacional elaborada por DAVID WALSH [1]. Según el informe, en estos países la expectativa de vida es de 60 años, y la mujer tiene 4 ó 5 hijos como promedio. Se identifica a estos países como "buscadores" porque "su vida depende de las inversiones de otros países". Estos países progresan económicamente, pero les es difícil cubrir la demanda del consumidor. Mientras que sus gobiernos alientan a sus residentes a consumir productos locales, la clase media "comienza a valorar los productos de alta calidad". También pertenecen a este grupo México, Brasil, Indonesia, Turquía y otros. Resulta interesante comparar este grupo con el grupo siguiente en el mismo informe, los llamados "países en ascenso", en los que las mujeres tienen 2 o 3 hijos, y existe una "Clase media emergente", que consume pañales descartables, comida rápida y máquinas para oficina y negocios. En este grupo se encuentran Israel, Singapur, Hong Kong, España, Italia y otros.

Si bien el informe no habla de la velocidad con la que se producen los cambios en el mundo actual (que hace que a más de un iluminado estadista se le escape el asunto

de las manos), sirve para, al menos, tomar contacto con un tema típico del postmodernismo que es el posicionamiento de los países. Lo que resulta claro es que, cada día más, la riqueza de un país depende menos de sus gobernantes que de sus empresarios. Este pasa a ser un tema de alta estrategia para un país. Si bien es cierto que desde la Antigüedad los imperios se enriquecían por la audacia de un puñado de locos que se lanzaban a la conquista, hoy, con la globalización como concepto y la Internet como herramienta, nos enfrentamos a un escenario en el que todo empresario se ha convertido en una poderosa variable estratégica que posiciona todo un país. No quiero minimizar la tarea de los gobernantes, antes bien quiero poner de manifiesto el dramático crecimiento relativo del rol del empresario.

La consigna de fin de siglo es que un país que no tiene empresarios que hacen buenos negocios va a ser reposicionado por otro país que si los tiene, con el consiguiente aumento de poder relativo en el bloque o región en el que tiene su base.

Desde este punto de vista, ya no puede hablarse de modelos, sino más bien de profesionalización, especialmente de los niveles gerenciales. Esto no es retórica, sino simple sentido común.

TRANSICION EN LA ARGENTINA

En *Pasión Entrepreneur* hablé de un cambio importante que se avecinaba en la Argentina. Partiendo de la base de que la industria Argentina había nacido en este siglo, y muy especialmente después de la Segunda Guerra Mundial hablaba de que los llamados entonces comúnmente “capitanes de la industria” estaban aún vivos y conducían en su gran mayoría a sus empresas, y que se iba a producir el primer gran cambio generacional en el manejo de las principales empresas del país, no necesariamente en manos de sus herederos, sino de un batallón de gerentes que se habían educado en el management anterior a la guerra (los que pudieron educarse, porque hasta hace muy poco, no había ninguna escuela de negocios en el país)[2].

Este cambio se está produciendo en el momento más caótico que vive la comunidad de negocios internacional, porque ahora no solamente se producen cambios, sino que se saben en el mismo momento en que se están produciendo. De acuerdo con Jorge Hermida, la globalización y la apertura han generado espacios con mercados tan gigantescos, que resulta imposible para cualquier empresa competir en todos lados a la vez utilizando las estrategias tradicionales[3].

El mundo es ahora un gran mercado, y la apertura hace que cada empresa deba competir, no sólo con otras empresas del mismo país, sino con otros productores de otros países y continentes. La agresividad del Japón y de sus socios del bloque asiático está transformando las formas clásicas de comercialización y convirtiendo, a pasos agigantados, la mayoría de los productos en commodities. Quién iba a decir hace unos años en la Argentina de puertas cerradas que las camisas, los pantalones,

los juguetes iban a ser considerados commodities.

La recesión en los Estados Unidos provoca que el país no sólo deje de ser el primer gran comprador del mundo, sino que además se preocupe por reexportar parte de lo que no puede absorber, como clave de una política más agresiva de mejora de su balanza comercial.

Por su parte, el acuerdo europeo de 1992, en respuesta a la creciente competencia de los Estados Unidos y Japón, constituyó la CE que es la potencia económica más grande del mundo. La tendencia grande a largo plazo es la libertad mundial de comercio, y el proteccionismo es la contra tendencia pequeña a corto plazo[4].

Sin embargo, esa libertad se dará en el marco de una globalización emblocada en la que los tres grandes bloques manejarán una abrumadora mayoría de transacciones comerciales, lo que significa que, para países como la Argentina que no tienen una ubicación central, las consecuencias de este fenómeno serán muy poco controlables. En realidad, esto debe servirle principalmente al empresario argentino para plantear en forma realista el escenario de fines de siglo, sin alentar falsos optimismos de participación desmesurada en el comercio global, independientemente del modelo que estén discutiendo los políticos y economistas en ese momento.

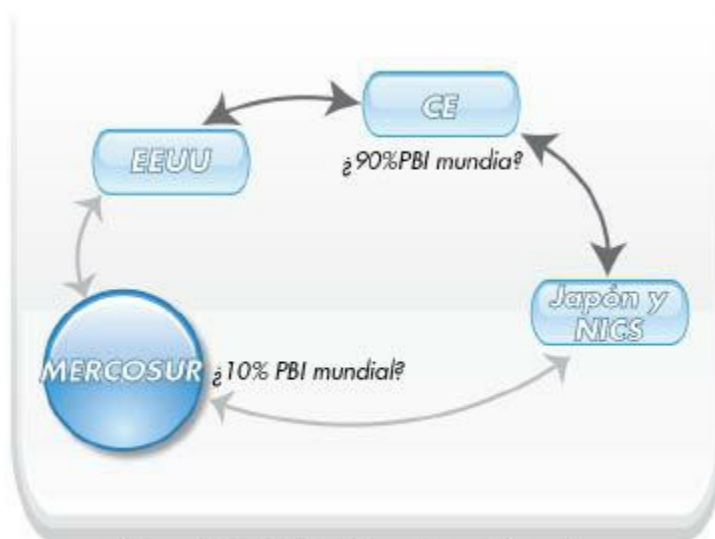


Figura 1.1 Globalización emblocada

En este contexto, la única opción es ser competitivo y eficiente, porque cualquier empresario argentino compite hoy contra el mejor del mundo en su sector, ya que casi todos los productos tienen hoy un “precio internacional de indiferencia”[5]. Y no solo eso, sino que, además, todo ese tremendo esfuerzo hay que hacerlo por “Cinco mangos”, si estamos de acuerdo con el enfoque de la globalización emblocada (es como el chiste en que el gobernante le anuncia a su pueblo una buena y una mala noticia: la buena, que ese año van a tener que comer excrementos, y la mala, que no va a alcanzar para todos).

Me gustaría estar analizando un escenario de un Mercosur o como se llame el bloque que integremos, de crecimiento ilimitado en el mercado global. Pero una de las principales y más distintivas características que tienen los empresarios exitosos es la visión panorámica del escenario, sea ésta consciente o inconsciente. El enfoque de la globalización emblocada nos permite poner los pies sobre la tierra al hacer nuestros planes de negocios. La verdad es que sobran productos en el mundo, que la apertura y la globalización llevan a competir por precios, que hay una crisis de canales de comercialización y de los métodos de marketing tradicionales, y que la mayoría de los productos se están "commoditizando".

NUEVOS NEGOCIOS, NUEVOS CONCEPTOS

Los impactos de la internacionalización de los mercados exigen conceptos de marketing que tradicionalmente no habían sido utilizados y que ni siquiera existían. En todo el mundo, el proceso de "commoditización" global está cambiando la forma de comprar de grandes sectores de consumidores, no solo respecto de los lugares en los que compra, sino también de las preferencias en cuanto a las especificaciones de los productos y de los valores de indiferencia de los precios. Además, con la llegada de las marcas globales se produce el fenómeno "sandwich" para las marcas locales que no hayan construido ventajas competitivas que se puedan sostener. Éstas quedan en la incómoda posición "pegadas en el medio", apretadas entre los commodities y las marcas globales y nacionales líderes[6].

Pero estos procesos de cambio y turbulencia que hoy tienen como gran protagonista a la globalización emblocada comenzaron hace un par de décadas. Como decía al comienzo, las ideas tradicionales sobre el management no alcanzaron a explicar, comprender ni conducir los negocios en los países occidentales a partir de la década del '60. Algunos sucesos muy importantes impactaron sobre las economías y los mercados, fracturando la continuidad de la línea de desarrollo tradicional de las ideas del management. Aparece el fenómeno de la turbulencia y la inestabilidad, tema común hoy para los empresarios y gerentes.

Una síntesis de los hechos más sobresalientes que causaron la instalación de este problema en el escenario económico se detalla a continuación[7]:

a) el crecimiento continuo de los grandes mercados tradicionales se fue perdiendo hasta llegar a una nueva etapa de mercados estancados. Todas las ideas tradicionales de la administración (muchas de las cuales se siguen enseñando aun en las universidades) fueron desarrolladas durante el período de crecimiento de los mercados;

b) el estancamiento llevó a un crecimiento notable de los problemas competitivos, dado que la oferta de bienes para los mercados tradicionales siguió creciendo, por la inercia de los operadores económicos que reaccionaron ante el problema

desconocido con la simpleza de pensar que la crisis era pasajera y temporal. Se empieza a desarrollar la lucha competitiva para mantener posiciones en los mercados que cada vez se vuelven mas caóticos. Solo se puede crecer a costa de la competencia;

c) Drucker, en su recordado *Managing in turbulent times*, de 1980, enuncia el efecto turbulencia, comparando al empresario y gerente moderno (que a pesar de su talento y experiencia no logra conducir su empresa sin riesgos y problemas) con un piloto que trata de mantener la aeronave en su rumbo al entrar en una zona de tormenta. La turbulencia en los negocios está compuesta por una serie de factores que traen inestabilidad y cambios de paradigmas para la resolución de problemas y toma de decisiones. Aparecen sucesos de corte inédito, y los instrumentos existentes se manifiestan absolutamente impotentes para interpretar y para resolver los nuevos problemas.

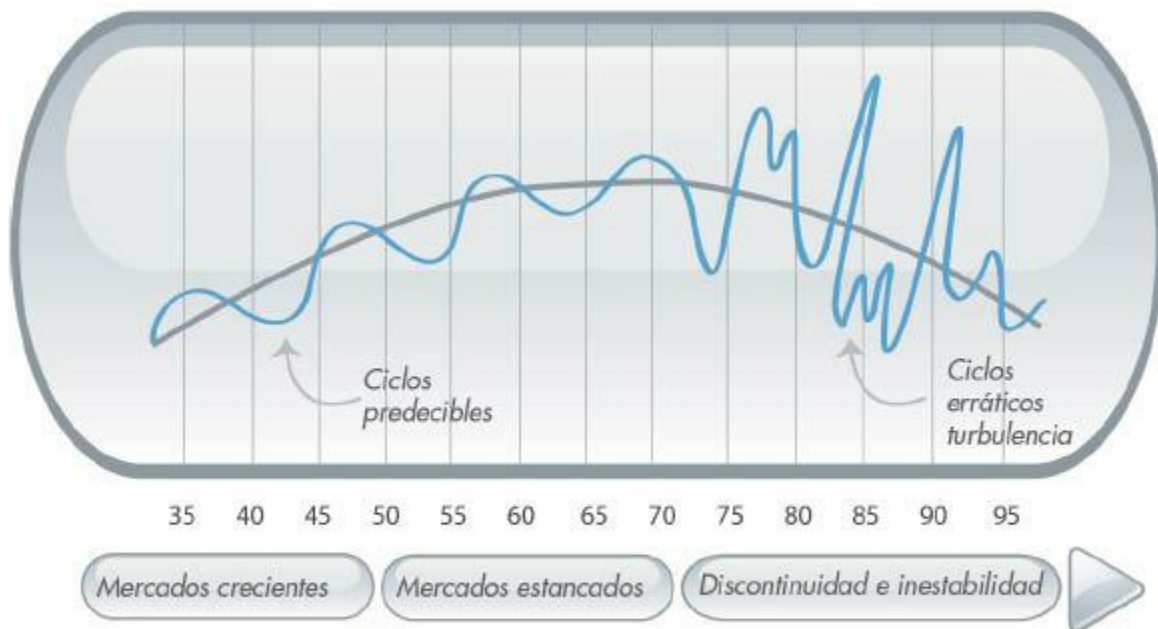


Figura 1.2 Evolución de los mercados (*)

[8]

Ante este panorama, parece necesario redefinir las herramientas tradicionales del management y el rol de los actores fundamentales de las unidades de negocios. Las nuevas realidades exigen nuevos conceptos de análisis e implementación de las estrategias de negocios. El rol por excelencia del teatro de operaciones es el entrepreneur, pero no concebido como un francotirador que se lleva el mundo por delante, como suele interpretarse, sino como una estrategia empresarial de diseño de negocios en el ambiente enrarecido de la globalización emblocada. En lo que respecta a nuestro país, una estrategia inteligentemente planteada a través de un subsistema entrepreneur no podrá cambiar el flujo del 90% del PBI mundial planteado en la figura 1.1, pero puede atraer una parte de este flujo hacia la empresa

en particular que lo implemente. Los nuevos conceptos para los nuevos negocios giran en torno a una plétora de alianzas estratégicas que podrán plantearse a medida que se descubran oportunidades de mercado no explotadas. El entrepreneur debe ser entendido como un mecanismo de búsqueda y explotación de oportunidades, y como tal, se constituye en una herramienta reactivadora de la economía.

Peter Drucker analiza el fenómeno de cambio en los mercados haciendo mención de lo que él llama “economía entrepreneur”[9]. Dice que la economía norteamericana ha cambiado en las últimas décadas, de la economía gerencial hacia la economía entrepreneur, y el cambio se mide en términos de comportamiento de todos los actores, donde aparece como conducta organizativa el entrepreneurial management. Drucker explica de este modo como los EE.UU. hicieron frente al estancamiento y decrecimiento de los mercados tradicionales, que dejaron a gran cantidad de personas sin empleo sin que se notara en la economía un crecimiento de la tasa de desempleo.

Para fundamentar su teoría, Drucker hace uso de un conocido modelo económico destacado como “el ciclo de largo plazo de Kondratieff”. El economista ruso Nikolai kondratieff fue ejecutado por Stalin en la década del 30, porque su modelo econométrico predijo, con certeza, como se ha comprobado, que la agricultura rusa colectivizada sufriría una aguda declinación. El ciclo de cincuenta años de Kondratieff se basaba en la dinámica de la tecnología. Cada cincuenta años, decía, una nueva tecnología llega a su pico máximo. Los últimos veinte años de este ciclo significan para las industrias en crecimiento de esta tecnología un período de extraordinaria actividad. Sin embargo, lo que parece ser un alto índice de ganancias es en realidad un repago del capital invertido en esa tecnología. Esta situación dura veinte años, y, de pronto, aparece una crisis repentina caracterizada por el pánico en los mercados. Luego siguen otros veinte años de recesión, de inversión en nuevas tecnologías, durante los cuales el desarrollo de las nuevas industrias nacientes no es capaz de generar los empleos suficientes para que la economía crezca a una tasa mayor, y nadie, ¡mucho menos los gobiernos!, puede hacer nada al respecto[10]. Es de hacer notar que el ciclo de largo plazo de Kondratieff fue popularizado por el legendario economista austríaco Joseph Schumpeter en su libro *Business cycles*, en 1939, lo que convirtió a Schumpeter, para numerosos especialistas, en el padre del entrepreneurship moderno[11].

El desarrollo y la conceptualización de la nueva tecnología que Drucker llama “entrepreneurial management” son lo que explica el sorprendente crecimiento de la cantidad de puestos de trabajo en los EE.UU. durante los últimos treinta años, aún cuando el país transitó por importantes recesiones de las tecnologías tradicionales. Ha ocurrido algo así como una superposición de tecnologías en el modelo de Kondratieff, que provocó un fenómeno notable: mientras las grandes compañías (las Fortune 500) despiden a gran cantidad de empleados, las pequeñas y medianas

empresas generan empleos a una tasa mayor que la tasa de despidos. Drucker llama a esto “ciclo atípico de Kondratieff” y cree que ha llegado el momento de hacer por la innovación y el entrepreneurship lo que se viene haciendo (con él como máximo exponente) con el management en general desde hace cuarenta años: desarrollar sus principios y estructurar una disciplina conceptual[12].

DE EMPRESAS BASADAS EN LA ADMINISTRACION A EMPRESAS BASADAS EN LA ACCION

El entrepreneur es en sí mismo una estrategia. No es el dueño de un negocio nuevo y/o pequeño, aunque podría serlo. En realidad, el entrepreneur es el que encuentra “valor” para el consumidor y provoca un cambio, o mejor aun, cuando innova, crea un nuevo mercado y un nuevo consumidor, llevando los recursos económicos de una zona de baja productividad y bajo rendimiento a una zona de alta productividad y alto rendimiento. No toma riesgos más grandes que cualquier otro agente económico, sino riesgos calculados, planificados. Entrepreneurship es sinónimo de sistema.

La metodología clave del entrepreneurship moderno es la alianza estratégica, y puede ser aplicada por las empresas de cualquier tamaño como estrategia sistémica de detección y aprovechamiento de oportunidades. Sistémica, porque no puede implementarse sin considerar todas las variables intervinientes como constitutivas de un organismo ordenado que responde como un todo.

El sistema económico comienza con el subsistema empresa que explota un determinado negocio. El subsistema empresa está formado, a su vez, por tres subsistemas:

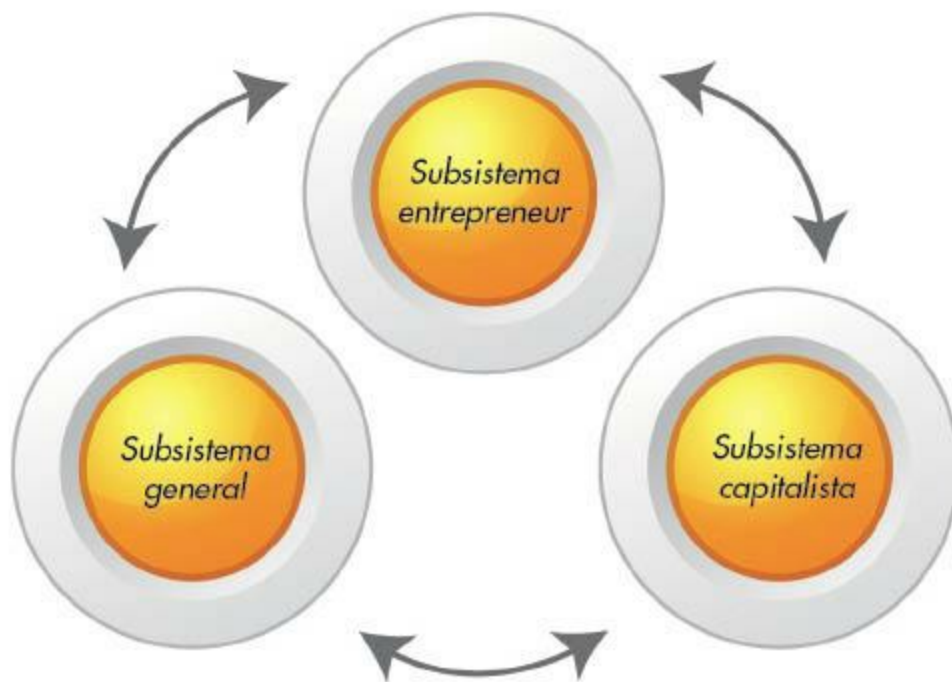


Figura 1.3 Subsistema empresa

En Pasión entrepreneur desarrollé la teoría que explica que cuanto más separados están estos tres subsistemas en la empresa, mayores probabilidades de crear valor y ventajas competitivas sustentables tiene una empresa. El subsistema entrepreneur sabe cómo encontrar leones en la selva mientras que el subsistema gerencial sabe cómo matarlos, eligiendo el arma y la munición correctos, y pegándoles en el centro de los ojos. Cambiar los roles o intentar inmiscuirse en terreno del otro puede ser letal para la empresa. Ni el gerente sabe encontrar leones, ni el entrepreneur sabe cómo matarlos. Por su parte, el subsistema capitalista es el que les paga el viaje al entrepreneur y al gerente para que le traigan un león, porque él no sabe ni dónde encontrarlo ni cómo matarlo (una versión más acertada indica que el capitalista puede haber sido un entrepreneur o un gerente, pero que ahora está retirado y no está motivado para otra cosa que no sea pagar viajes o que, aunque esté activo en su negocio -que no es el de los leones-, puede pagarles a otros el viaje para que se lo traigan).

Otra analogía que usé para explicar el modelo es la del automóvil: el subsistema entrepreneur es el motor, el subsistema gerencial es el volante (la dirección) y el subsistema capitalista es el freno. Ninguna de las tres partes por separado conforma un automóvil. El motor, por sí mismo, puede generar mucho movimiento, pero sólo con una buena dirección va a poder mantenerse en la ruta cada vez que aparezca una curva o un puente. Pero ¿qué pasa si aparece un camión parado en el medio de la ruta? El freno se encarga de detener el conjunto (algo así como “este no es el momento, esperemos a que se mueva el camión”).

Ahora bien, una economía gerencial podría admitir a un banco como parte del subsistema capitalista. Pero en una economía entrepreneur, esta posibilidad limita en gran medida las chances de llevar a cabo una alianza estratégica exitosa.

Esto es así porque la esencia de una alianza estratégica es el crecimiento de las empresas que se alían en una empresa común. Muchos subsistemas capitalistas de numerosas empresas serán otras empresas que formarán alianzas múltiples, situación que escapa a la naturaleza del negocio bancario. El banco y otros proveedores de servicios a las empresas conforman en la nueva economía entrepreneur otro subsistema, que llamo “subsistema servicios”.

Con la misma filosofía de la alianza estratégica, la nueva economía, basada en la acción más que en la administración, ha generado una dinámica en los negocios que acorta en términos generales los ciclos de vida, y que hace obligatorio tener en cuenta, en el diseño de cualquier negocio, a un actor que pocas veces había sido considerado importante desde el inicio: el posible comprador del negocio en un futuro cercano o, en forma parcial, el posible socio futuro de la empresa en una alianza estratégica. Considerar a este actor desde el diseño mismo de un negocio o de una empresa es una decisión de alta estrategia, en tanto y en cuanto muchas de las pautas de diseño pueden verse ampliamente modificadas. Llamo a este subsistema el “subsistema posible aliado”. Ahora se puede hablar de un subsistema empresa de la economía entrepreneur.

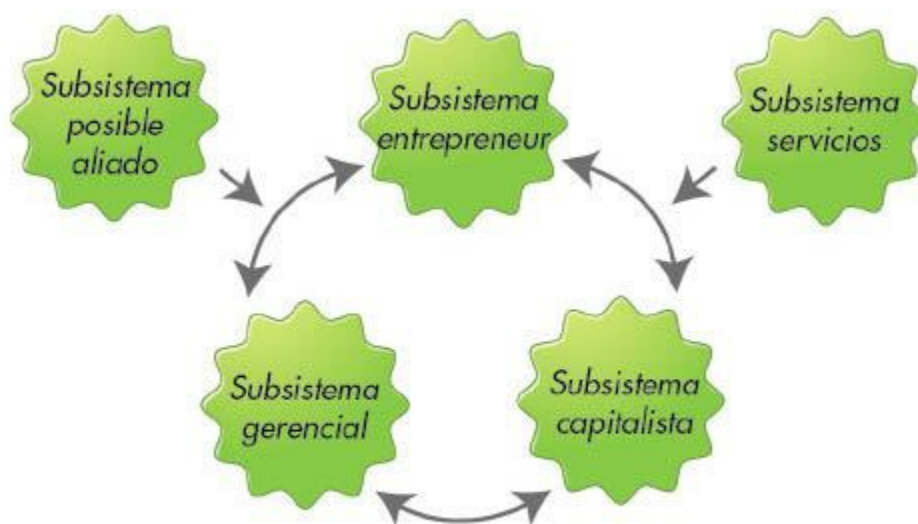


Figura 1.4 Subsistema empresa de la economía entrepreneur

Varias unidades de este tipo compitiendo entre sí conforman una industria, y el conjunto de industrias, el subsistema oferta (ver capítulo 4).

Cuando se estudia el subsistema industria, el objetivo es realizar un examen competitivo. El caso más estudiado (quizá por ser el más fácil de analizar) es el mercado de competencia perfecta, en el que hay muchos vendedores del mismo

producto, y todos los compradores conocen todos los precios, además de que no existen barreras para el ingreso de nuevos competidores[13]. Todos los vendedores deben cobrar los mismos precios, y ninguna empresa puede obtener demasiada rentabilidad. Ejemplo típico de este mercado es el quiosco[14].

En las antípodas se ubica el monopolio, en el que una sola empresa controla el negocio por las barreras tecnológicas y/o económicas que impiden el ingreso de nuevos competidores. Entre ambos extremos se ubica el oligopolio como competencia de pocos o monopolio de muchos, típico de productos químicos y siderúrgicos.

Pero el mercado más importante, y el que más nos interesa por ser el más común en la práctica de los negocios, es el de competencia imperfecta o competencia monopolística. Los negocios de este tipo de estructura se caracterizan porque los productos son diferenciados aún cuando haya muchos competidores y las barreras de ingreso no sean altas. Por más que los productos sean muy parecidos, las marcas hacen la diferencia, monopolizando la mente del cliente. Ejemplos típicos son los jeans, los productos comestibles, los snack-bar, los desodorantes. etc. Cada marca monopoliza un segmento del mercado en el que levanta barreras al ingreso y obtiene mejores precios. En el sistema económico real, nadie compite por competir, sino que compite para ganar, es decir, para monopolizar. Y esta actitud, típicamente entrepreneur, garantiza el aumento de la eficiencia global del sistema como un todo.

Wilensky grafica las estructuras industriales (que componen el subsistema oferta) en función de dos variables que las determinan: el número y el poder de los competidores, por una parte, y la diferenciación alcanzada por cada producto-mercado.



Figura 1.5 Estructuras industriales

Casi todos los textos de negocios y los servicios relacionados se ocupan de las industrias de competencia imperfecta, y también lo haré yo aquí.

Como decía anteriormente, el conjunto de industrias conforma el subsistema oferta. Éste se inserta en un marco referencial que llamamos ‘escenario’ que, como veremos en el capítulo 4, está compuesto por cuatro subescenarios: el económico, el tecnológico, el de demanda y el político-sindical. A su vez, la macrotendencia de la globalización nos exige que consideremos a todo el conjunto interactuando con sistemas equivalentes internacionales que, aún cuando sus acciones no estén dirigidas directamente hacia nuestra economía, repercuten indirectamente a veces en forma dramática sobre la misma (recordar por ejemplo el llamado ‘efecto tequila’ de fines de 1994 y su secuela desastrosa en la Argentina o la influencia del “precio internacional de indiferencia”). Solo así, analizando la economía con un enfoque sistémico, el estratega de negocios es capaz de lograr una ventaja competitiva sustentable en su propuesta empresarial.[15]



Figura 1.6 Sistema global de riqueza

El enfoque sistémico y la filosofía de orientación a la acción son las premisas básicas de la estrategia empresarial en la economía entrepreneur. Cada decisión que se tome debe ser pensada en función del conjunto y sus posibles reacciones; por eso decimos que la metodología clave es la alianza estratégica, mediante la cual el estratega teje una serie de redes, que pueden tener alcance global, en las que se aprovechan las energías de cada uno de los subsistemas considerados.

En Administración y estrategia, Hermida, Serra y Kastika analizaron los modelos de pensamiento estratégico que definían la cultura y la estructura de una empresa, basándose en sus ventajas competitivas estáticas y dinámicas[16]. Según cómo destinen sus recursos de inversión, los empresarios se ubican en alguna de las Cinco categorías elaboradas por estos autores. La inversión puede dividirse en dos componentes principales:

1. Inversión *hard* (ventaja estática):

- a) infraestructura de producción: edificios, máquinas, equipos.
- b) Tecnología de producción: moldes, matrices, planos, know how de producción.

2. Inversión *soft* (ventaja dinámica):

- a) Management y recursos humanos.
- b) Marketing.

Combinando estos componentes se obtiene los cinco modelos de pensamiento estratégico, que tienen su correlato en el tiempo, en total concordancia con los

cambios experimentados en los mercados y mostrados en la figura 1.2.



Figura 1.7 Modelos de pensamiento estratégico

La globalización emblocada de la economía permite y provoca la migración del modelo 1 al modelo 5. En la Argentina no parece racional destinar grandes cantidades de recursos a la inversión *hard*, frente a las enormes ventajas que ofrecen gran cantidad de países (en especial, los NICs del sudeste asiático) en infraestructura y tecnología de producción. Como contrapartida, y aprovechando la buena educación promedio del recurso humano, sería muy racional privilegiar la inversión *soft*, básicamente en capacitación gerencial y desarrollo de marketing.

Sacando las grandes empresas, cuyos niveles gerenciales suelen estar bien capacitados, la mayor desventaja competitiva de las PyMES está hoy en el subsistema gerencial. No están las falencias en la inversión *hard* (hoy más que nunca es posible tener la última tecnología de fabricación) ni en el nivel emprendimiento (en muchos casos el subsistema entrepreneur argentino es sobresaliente), sino en el poco esfuerzo que todas las empresas han hecho para capacitar a sus gerentes y para desarrollar una estructura de marketing, disciplina que aún hoy suele considerarse como patrimonio de charlatanes. Veamos como los mismos autores, aprovechando el concepto de modelos de pensamiento estratégico, observan el proceso de transformación organizacional[17]:

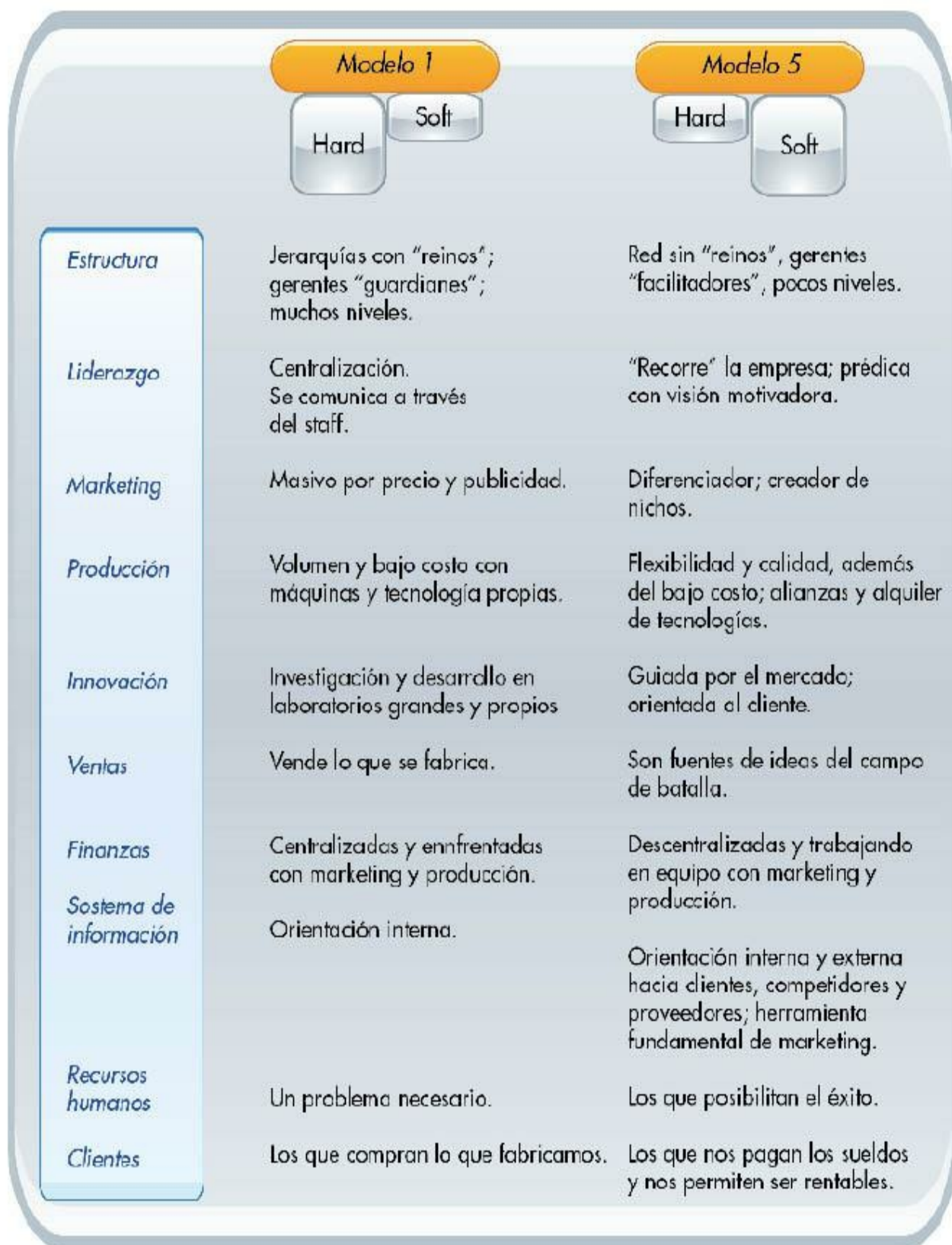


Figura 1.8 Transformación organizacional en la economía entrepreneur.

En cuanto al marketing -la clave de la inversión *soft* del modelo 5-, es notable el cambio experimentado desde el modelo 1. De la tímida teoría, casi "innecesaria", de los mercados crecientes de la primera mitad del siglo, pasó sucesivamente por el énfasis en los productos, luego en las ventas y por último en la satisfacción del consumidor. Los nuevos aportes ocurren a la velocidad de la luz, impulsados por la

globalización que cada vez más exige de los conceptos de la estrategia a la hora de diseñar los negocios. El marketing del modelo 1 es casi prehistórico frente a los desarrollos actuales del marketing de concepto, del marketing de canales, del maximarketing, del marketing de las comunicaciones integradas y del marketing global, temas que profundizaremos en los caps. 4 y 5[18].

LA FILOSOFIA DE LA ALIANZA ESTRATEGICA

Decía anteriormente que la metodología clave de diseño de negocios para la nueva economía entrepreneur era la alianza estratégica. Podemos nombrar varios tipos conocidos de alianzas estratégicas, pero en realidad el impulso propio de la globalización nos lleva a diseños novedosos todos los días, y el estratega solo tiene como limite su creatividad y su voluntad de crecimiento para proponer nuevos negocios. Sin importar el tamaño de la empresa, la alianza estratégica es una filosofía de expansión que puede ser impulsada por una corporación existente o por una nueva empresa entrepreneur que hace sus primeros pasos en los negocios. Ya que el recurso más importante de fines de siglo, que es la información, es compartido por ambas, de qué manera combinen sus fortalezas los actores que se asocian, determina las posibilidades de éxito del emprendimiento. La corporación aporta básicamente capital, acceso al mercado y management. La pequeña empresa, innovación, velocidad de respuesta y visión entrepreneur. Juntas pueden alcanzar objetivos que no hubieran alcanzado por sí mismas.

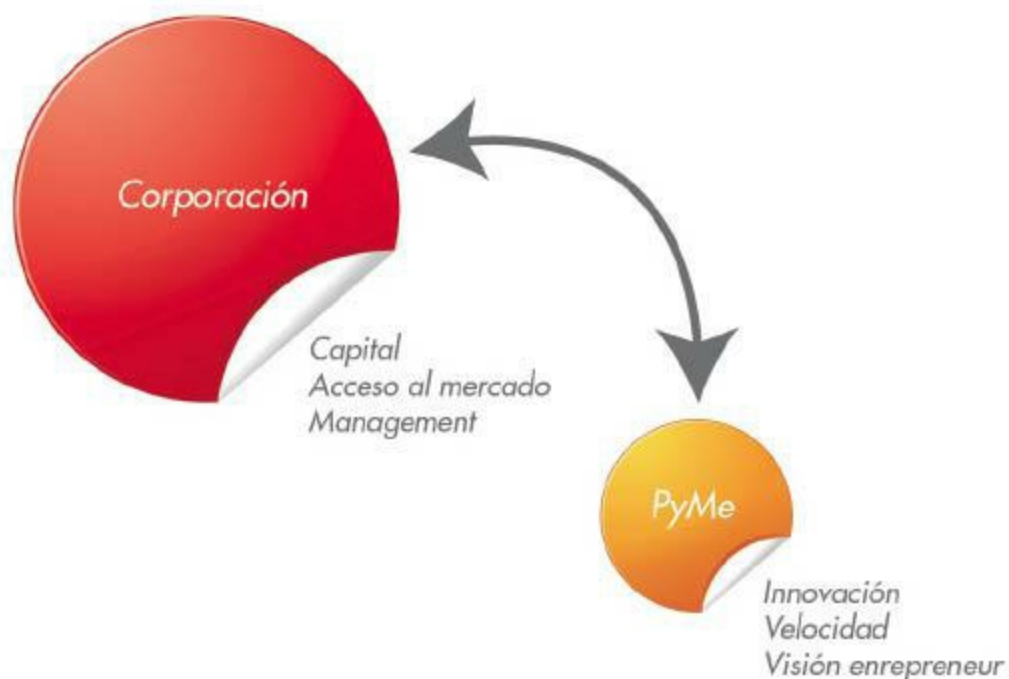


Figura 1.9 Sinergia de la alianza estratégica

Pero hoy más que nunca cobran importancia las personas y sus actitudes y comportamientos. La alianza estratégica debe ser llevada a cabo por personas, y así

como tenemos un ‘viaje completo’ desde el modelo 1 de pensamiento estratégico hasta el modelo 5, también existe un cambio gigantesco en las actitudes y comportamientos de los actores del negocio, sean entrepreneurs, gerentes, capitalistas, posibles socios y vendedores de servicios.

En Pasión entrepreneur presenté estos cambios, inspirado en el modelo de Intrapreneuring de Gifford Pinchott III, planteando los dos extremos en forma un tanto caricaturesca. Por un lado está el HC (homo Corporatio), como el empresario/gerente tradicional que vivió su carrera en el modelo 1 de pensamiento estratégico; y por el otro, el AM (altamente motivado), el empresario/gerente de la economía entrepreneur, que desarrolla sus habilidades en empresas del modelo 5. Aquí reproduzco el cuadro de comportamientos de ambos arquetipos ante trece estímulos del entorno[19]^[20].

	HC empresario/gerente del modelo 1	AM empresario/gerente del modelo 5
Motivación principal	Ser promovido. Acceder al auto, al mejor despacho y a otros beneficios. Motivado por el poder.	La libertad de acción. Motivado por sus objetivos que son un desafío personal. Confianza en su poderío.
Manejo del tiempo	Responde a estímulos pre-planificados: cuotas, presupuestos, plan anual, la próxima promoción, el próximo destino.	Hoy se pone en marcha y no sabe cuándo va a parar. Urgencia y ansiedad por alcanzar sus autoobjetivos.
Acción	Delega la acción y se maneja con reportes semanales.	Se ensucia las manos. Hace el trabajo de otros y no siente que pierde los galones por esto.
Curriculum	Profesional con estudio. Muy teórico.	Intuitivo del negocio antes que profesional, aunque lo sea.
A dónde dirige su atención	Principalmente a sucesos internos de la organización. Preocupado por esquivar las "serruchadas de piso".	Principalmente a los avances tecnológicos, al mercado y a los consumidores.
Riesgo	¿Qué es eso?	Deseoso de enfrentar riesgos, aunque no a ciegas.
Investigación de mercado	Encarga estudios de mercado para analizar tendencias y conceptos de sus productos.	Crea tendencias. Crea productos. Hace su propia investigación. Habla con los consumidores. Lee todas las revistas y mira 25hs de TV.
Jerarquías/status	Es un tema fundamental: el mejor traje, el mejor auto, la mejor oficina, la mejor lapicera, la mejor secretaria, el mejor restaurante.	No le importa no tener oficina si el trabajo que hace lo divierte. En lugar de cambiar el auto usa la plata para lanzar un nuevo negocio.
Fracaso	No reconoce fracasos propios, hace tan pocas cosas que no fracasa nunca.	El fracaso es una experiencia inmejorable y una variable del proceso de aprendizaje.
Toma de decisiones	Casualmente siempre está de acuerdo con sus superiores. "pasa el fardo" a otro departamento con un prolijo memorándum.	Se rige por corazonadas. Nunca hay algo detenido porque él no se definió.
¿A quién sirve?	A sus superiores	A él mismo y a sus clientes.
Aval empresario	Lo ve como una gran protección frente al "caos de la calle" busca acomodarse en la empresa sin alterarla.	Aprende a manejar el organigrama para poder "puentearlo".
Relación con el entorno	Respeto absoluto de las jerarquías establecidas.	El "loco" del grupo astuto negociador que anda bien con Dios y con el diablo. Critica y enfrenta a las jerarquías.

Figura 1.10 Empresario/gerente HC contra empresario/gerente AM

Una empresa de modelo 5, con personas predispuestas y entrenadas en las premisas descriptas, "sintoniza" perfectamente con el escenario de la globalización y

los cambios vertiginosos. Las personas AM se comportan de forma más adecuada para competir en entornos turbulentos. Si la empresa desarrolla un comportamiento AM, los gerentes se desempeñarán como tales dentro de su función. No es verdad que haya funciones que admiten más que otras el comportamiento AM. Es erróneo considerar que un gerente de marketing puede ser un AM y un gerente contable no puede serlo por su función. Un gerente contable AM considera cada problema como propio y trata de resolverlo como si él mismo estuviera tratando con un cliente, se esfuerza por ser más creativo y por conocer las innovaciones del mercado para su función, no pasa el problema a otros departamentos ni concentra sus energías en sucesos internos de la organización, ni actúa pensando en su próxima promoción o su próximo destino, y se esfuerza por satisfacer a sus consumidores que probablemente sean sus colegas de la organización, que son los que le “compran” información y le “pagan” su sueldo. El problema es que el mundo está cambiando. El *homo corporatio* es un observador frente a ese mundo. El AM es un protagonista que provoca el cambio.

La empresa en cuestión o el estratega que diseña el negocio deberán evaluar el comportamiento HC/AM en el mercado en que se vayan a desarrollar, según su atractivo en función de dos variables fundamentales: la cultura de los competidores y la cultura de los consumidores. La economía *entrepreneur* exige el actor adecuado en el momento adecuado, y no todo cambia a la misma velocidad. Cuando se diseña una alianza estratégica, es tan importante considerar a los actores que se asocian como el escenario donde vayan a desarrollarse. Veamos las culturas de modelo 1 y modelo 5 enfrentándose a cuatro escenarios diferentes de mercado.

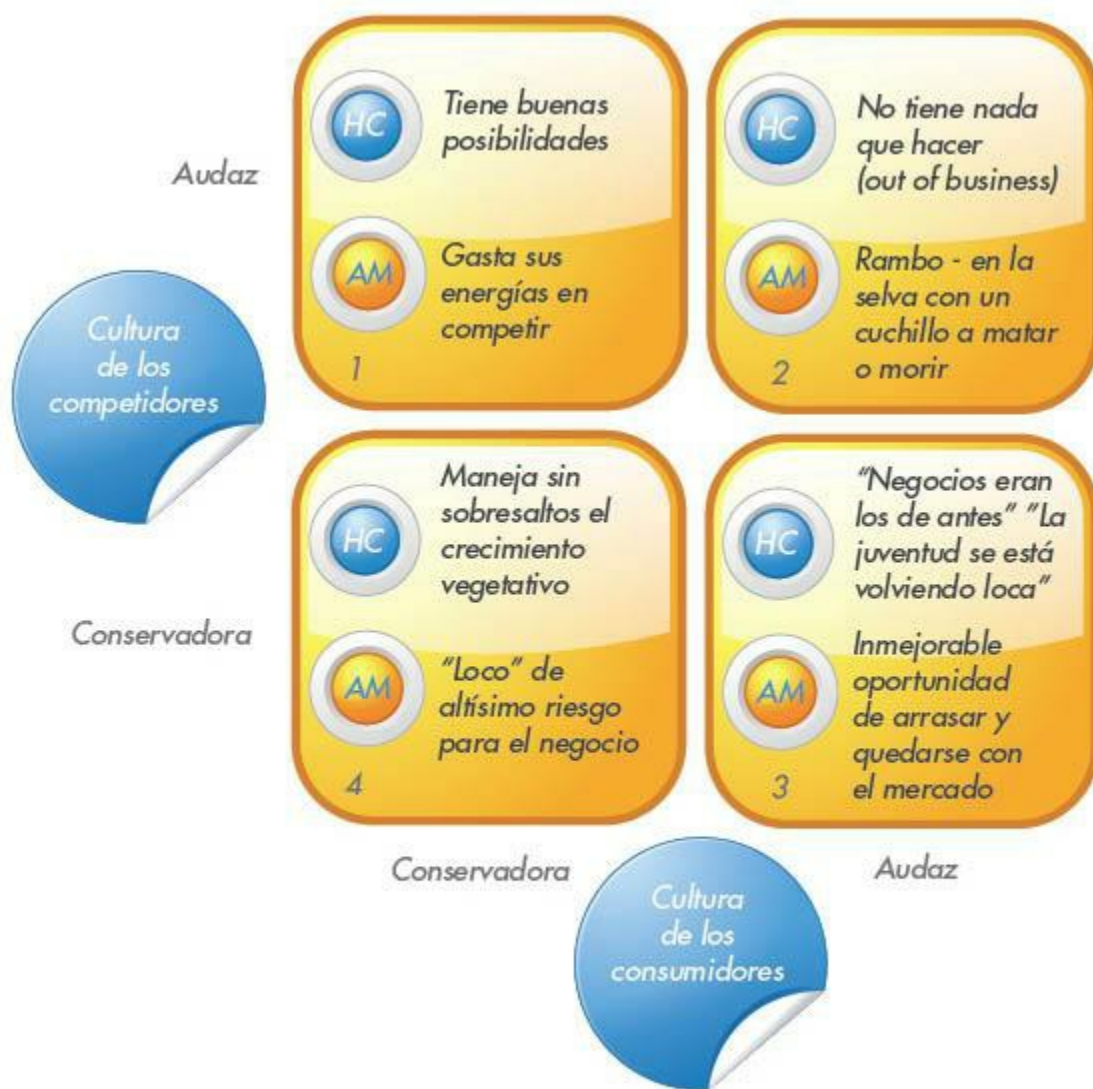


Figura 1.11 El HC y el AM frente al mercado

Teniendo en cuenta que el modelo 5 de comportamiento AM es el que más probablemente considere una o varias alianzas estratégicas en su táctica, se observa en la figura 1.11 que la alianza estratégica es altamente recomendable en el cuadrante 1 para que el AM no gaste sus energías compitiendo, y en el cuadrante 4, para que se aplaque un poco la "locura" de un producto altamente innovador, ya que hay conservadores por todos lados. En el cuadrante 2, la alianza puede resultar si Rambo la acepta y no mata a todos antes o después de haberla firmado. Y en el cuadrante 3, que es el regalo más perfecto que puede hacersele a un emprendedor, la alianza seguramente funcionará, aunque pueda parecer innecesaria. Si bien es cierto que tanto la cultura de los competidores como la de los consumidores dependen altamente de la coordenada espacio/tiempo de un mercado determinado (es decir, no es lo mismo el mercado de los automóviles en los EE.UU. y en la Argentina que el mercado de los pañales descartables en 1980 y en 1990), podemos poner como ejemplos generales en el cuadrante 1 el negocio del hardware para computadoras, en el 2 el del software para computadoras (la Internet les va a costar la vida a muchos), en el 3 el negocio del shopping center y en el 4, la siderurgia.

Se ve en el mismo cuadro que el HC puede tener un buen desempeño en el cuadrante 1 atendiendo a consumidores que son como él, y que “está en su salsa” en el cuadrante 4, en un negocio que parece poco excitante.

Como en las alianzas estratégicas, entonces, el rol de los actores es de importancia crucial, antes de ver de qué forma el estratega puede implementarlas, es bueno analizar qué características deben poseer las personas, idealmente, para lograr una ventaja competitiva.

En primer lugar, las empresas que van a asociarse deben tener una cultura similar, y esta cultura debe estar en algún lugar cercano al cuadrante superior derecho de la grilla visión/acción[21]. La visión está dada por la capacidad de percibir, reconocer, buscar e imaginar oportunidades de negocios. La acción está relacionada con la iniciativa de hacer, con el emprendimiento, con el aprovechamiento de las oportunidades percibidas. Según el grado de visión y acción del líder y de sus colaboradores, se tiene un tipo de cultura que identifica a la empresa en todo su accionar (el economista Galbraith dijo alguna vez que “los productos se parecen a los empresarios que los fabrican”).

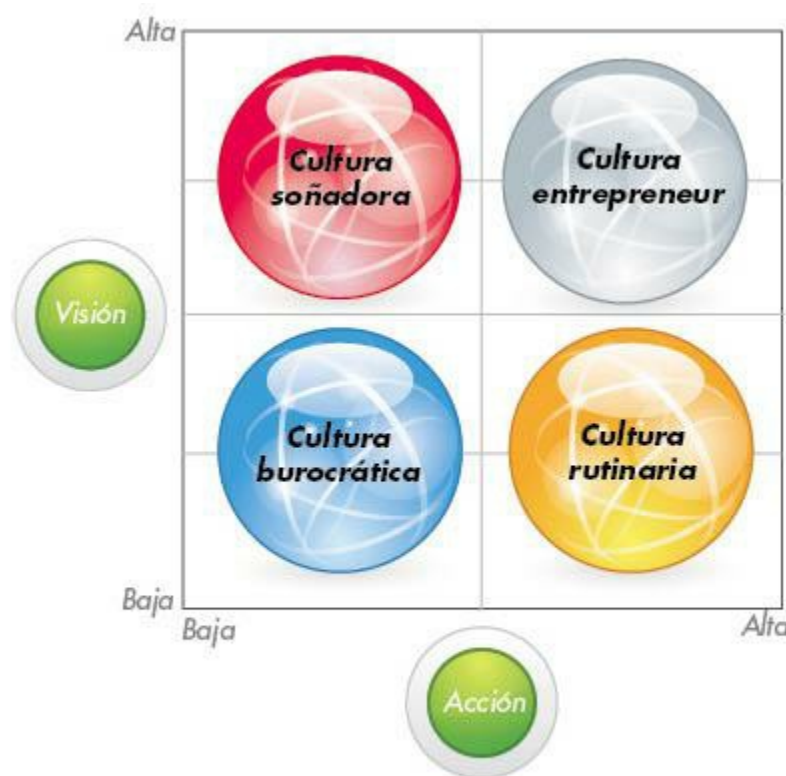


Figura 1.12 Grilla visión/acción

La Cultura entrepreneur sintetiza un elevado nivel de acción y de visión, que caracteriza a las empresas en que se perciben, buscan y aprovechan oportunidades de negocios en forma sistemática (“systematic entrepreneurship”, en palabras de Druker), a través del trabajo en red de todas las personas que en ellas trabajan[22].

En cuanto a las personas, conviene analizarlas en un espacio tridimensional en el que se evalúan variables clave como la libertad, la seguridad y la riqueza. Cada vez que el estratega se encuentra ante la oportunidad de diseñar una alianza estratégica, además de conocer la cultura de la empresa como un todo, debe saber evaluar el capital en recursos humanos con que cuentan él y su socio potencial. La filosofía de la alianza estratégica exige este tipo de análisis, porque el éxito del emprendimiento en el mediano plazo depende totalmente de las personas que lo llevan a cabo. En *Pasión entrepreneur* analicé extensamente las características del entrepreneur, medidas básicamente en función de dos variables que son fuerzas antagónicas: la libertad de acción que está asociada con un riesgo mayor, ya que el individuo está solo frente al mercado, y la seguridad que, por el contrario, minimiza el riesgo que enfrenta el individuo al tener muchas cosas aseguradas, por ejemplo, el sueldo a fin de mes o la medicina prepaga. A medida que el individuo gana en seguridad, pierde en libertad. Ahora quiero agregar una tercera dimensión que llamo “voluntad de riqueza”, ya que el individuo, independientemente de su grado de libertad y seguridad, puede dar mayor o menor importancia a la acumulación de riqueza personal. Se pone de manifiesto así la imperiosa necesidad de saber con quién se está asociando uno, de acuerdo con sus propios objetivos. Se forma entonces un espacio cúbico de 5 x 5 x 5, que determina 125 coordenadas en las que cada uno de nosotros puede ubicarse.

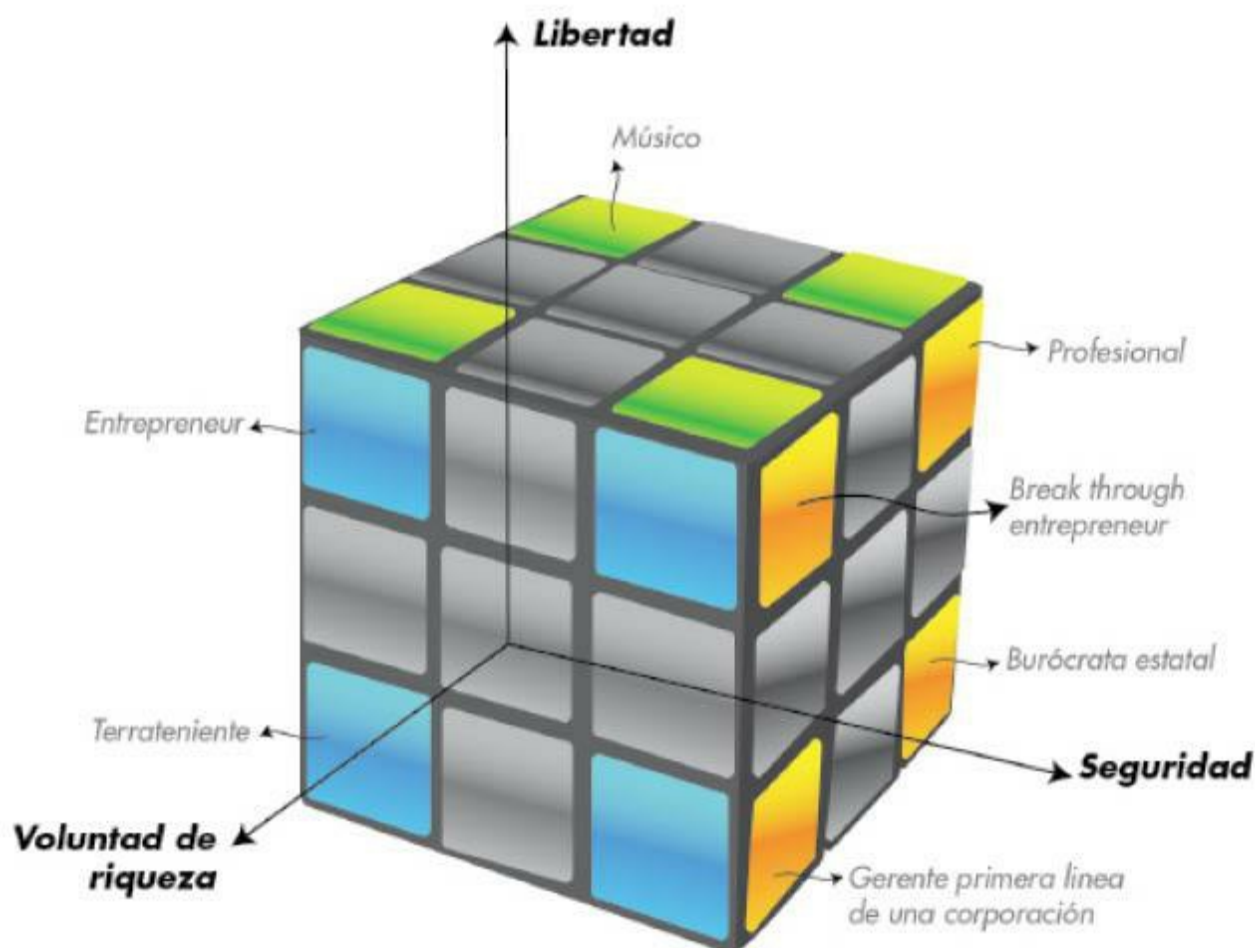


Figura 1.13 El espacio libertad/seguridad/riqueza

Los puntos marcados en el cubo corresponden a comportamientos extremos a los cuales tienden nuestras conductas, cada vez que tomamos alguna decisión empresarial. La coordenada que maximiza las tres variables es la que llamo "break through entrepreneur". No es cualquier entrepreneur, sino aquel que crea una industria, aquel que con su negocio puede darse casi cualquier lujo, porque domina el mercado a sus anchas. Steve Jobs, Bill Gates, Henry Ford, Paul Getty son máximos exponentes, pero en cada mercado, en cada país y en cada época podrá encontrarse este arquetipo. Con máxima seguridad y máxima voluntad de riqueza, pero sin libertad, se encuentra el "gerente de primera línea de una corporación". Allí llegó desde alguna otra posición maximizando las variables que más le interesaban. Este individuo es muy parecido al HC descrito anteriormente.

Con la seguridad maximizada, pero sin libertad ni riqueza, se encuentra el "burócrata estatal". Difícil es plantear algún tipo de negocio con esta persona que le huye sistemáticamente a la innovación. En el extremo opuesto está el "terrateniente", nombre con el que designo a la persona a la que solo le interesa la riqueza por sí

misma, mas allá de la libertad (está “atado” a sus tierras) y de la seguridad (hay actividades más seguras). El típico “entrepreneur” es aquel que maximiza la libertad y la riqueza, sin importarle un rábano la seguridad. El individuo que privilegia únicamente la libertad es un “músico”, y no solo es inútil, sino también a veces es peligroso hacer algún negocio con un personaje como éste.

Por último está el “profesional”, a quien más que la riqueza le interesa ser libre y escudarse en la seguridad que le da su título, con el cual siempre será posible emplearse.

No debe perderse de vista que en cualquier modelo, lo que se busca es plantear funcionamientos ideales que, aunque no se dan con total pureza en la práctica, sirven para elaborar las estrategias correspondientes. Y veremos a continuación cómo las empresas pueden diseñar su crecimiento a través de alianzas estratégicas que aprovechan estos comportamientos. Por ejemplo, será más fácil para una corporación plantear una alianza con un “entrepreneur” que con un break through entrepreneur, y será mas fácil para una pequeña empresa “entrepreneur” aliarse con un “gerente de primera línea de una corporación” que con un “terrateniente” o con un “profesional”, ubicando a la nueva empresa en algún punto intermedio de la diagonal que une estos extremos.

ELIGIENDO LA COMBINACION ADECUADA

James Botkin y Jana Matthews se refirieron a uno de los ”grandes enigmas de nuestra época”: cómo relacionar la innovación que los entrepreneurs pudieron generar históricamente con los nuevos mercados y demandas globales, en los cuales son expertas las grandes compañías[23]. Unirse para competir es un ejemplo del management innovador en acción. Las grandes corporaciones parecen no desarrollar innovaciones lo suficientemente rápido. Las pequeñas empresas, por lo general, no tienen ni capital, ni acceso a los canales comerciales, especialmente los internacionales, ni management adecuado para el crecimiento.

La globalización creciente trae un sinnúmero de oportunidades, y tanto las grandes como las pequeñas empresas parecen no poder reaccionar a tiempo.

La continua necesidad de capital de las empresas pequeñas limita su capacidad de reacción. El management entrepreneur pasa más tiempo negociando refinanciaciones, que desarrollando mercados y sistemas de distribución. El management de las grandes corporaciones pasa más tiempo debatiéndose con los dictámenes de la reingeniería y discutiendo con el gobierno y los sindicatos, que desarrollando nuevos negocios. Y ahí esta la globalización riéndose de ambos.

Parece un buen momento para que se asocien en una alianza estratégica. Gran paradoja de nuestro tiempo: los entrepreneurs y los ejecutivos corporativos se

necesitan mutuamente y están flirteando para no perder el tren.

Las grandes corporaciones no sólo buscan nuevas ideas, que son abundantes, sino ideas novedosas comercializables, que son escasas. Las empresas pequeñas son más creativas para resolver problemas. No hay nada que hacerle: un kayak tiene mucho más maniobrabilidad que un barco grande, independientemente de lo experto y talentoso que sea el capitán que maneja el barco. El cargamento que transporta el barco puede ser una innovación potencialmente exitosa, pero si el barco se atasca en los rápidos del río, es probable que los consumidores que están en el puerto esperando el producto no lo compren nunca. Un producto “nuevo” que se atrasa demasiado se torna obsoleto[24].

Parece que la alianza estratégica es inevitable si se quiere ser protagonista de la globalización emblocada que se muestra en la figura 1.1. La figura 1.9 nos muestra la sinergia de la alianza estratégica, entre la corporación y la empresa entrepreneur. Veamos qué estrategias pueden utilizar ambas para aliarse y crecer.

LA ALIANZA DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA CORPORACIÓN

La intensidad y la velocidad del cambio nos están superando. Cada vez más, cualquier ejecutivo, empresario, gerente, capitalista comienza su día de trabajo con una amarga sensación: la cantidad de temas lo desborda, la agenda está completa, no puede planificar su próxima semana, el teléfono sigue sonando y sus colaboradores hacen cola para explicarle las cuestiones del día, que son todas superimportantes.

Esta es una de las facetas de lo que Drucker llama “turbulencia”, y es el signo de los tiempos de los que se desarrollan en los negocios. Las corporaciones, omnipotentes durante décadas, han comenzado a darse cuenta de que es imposible que puedan hacer todas las cosas que hay que hacer para mantenerse competitivas por sí mismas. El enfoque sistémico descrito anteriormente obliga a un replanteo de las actividades empresarias.

Todas las corporaciones necesitan recursos entrepreneurs para sus nuevas estrategias de crecimiento. Muchas consideran que cuentan con elementos entrepreneurs en su seno. Otras, en cambio, enfocan su búsqueda fuera de la organización, porque consideran nociva la colisión entre culturas.

A su vez, la corporación puede pensar en una alianza totalmente integrada, que funcione dentro de la organización adaptándose a su estructura y a su “mística” institucionalizada, o bien plantearse que cuanto más alejada de la “nomenklatura soviética” estén los recursos entrepreneurs innovadores, más posibilidades de éxito tendrá la alianza. De esta forma, el estratega de la corporación cuenta con cuatro posibilidades de diseño de la alianza estratégica, que se muestran a continuación.

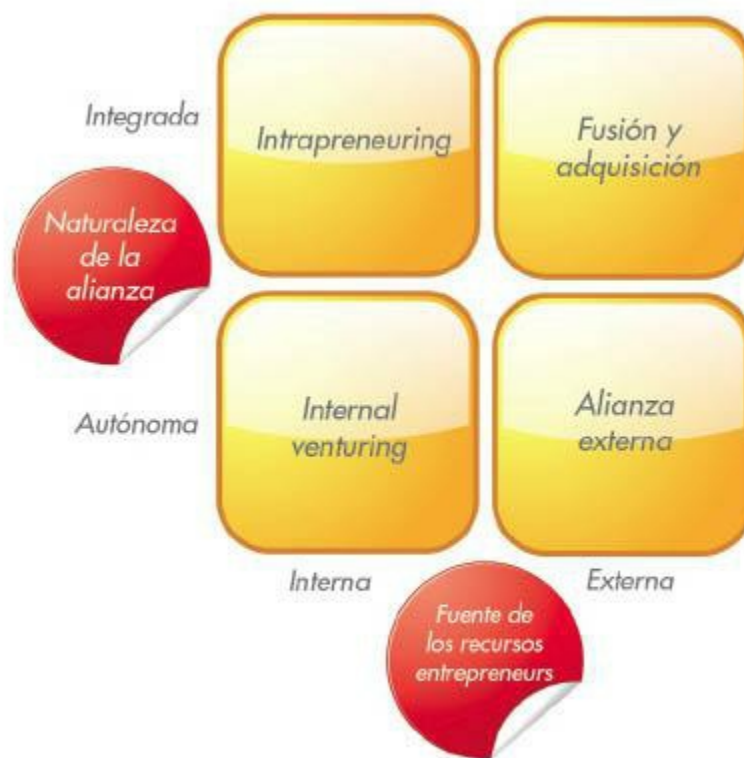


Figura 1.14 Matriz de alianzas estratégicas

[25]

Si la corporación decide utilizar sus recursos internos para ingresar en un nuevo negocio, sin moverlos del lugar que ocupan, física y jerárquicamente, dotándolos de algún tipo de incentivo para que se desarrollen con acción y visión estratégica, está utilizando la estrategia conocida como “intrapreneuring”. Esto es lo menos parecido a una alianza que existe, pero puede considerársela una alianza en el sentido de que la corporación hará algún tipo de pacto especial con los intrapreneurs involucrados. El libro de Gifford Pinchott III, llamado precisamente *Intrapreneuring*, causó una inmediata polarización, a favor y en contra, y una rápida difusión de los conceptos allí vertidos.

Desde 1985, año de su aparición, hasta la fecha, los resultados no han sido los esperados. En *Pasión entrepreneur*, me referí a lo que Pinchott llamaba “intrapreneur” como “una etapa de transición en la vida de un entrepreneur, ya que ambos elementos -entrepreneurship y corporación- son absolutamente incompatibles. La gran empresa, como ser impersonal, no puede tolerar, por definición, que surjan individuos sobresalientes”[26].

Pinchott titulaba su libro “Por qué Ud. no tiene que dejar la corporación para convertirse en un entrepreneur”, y yo insisto en que entre la corporación y el entrepreneur no puede haber un matrimonio, aunque sí pueden verse “a escondidas” como amantes, y disfrutar mucho. Gifford Pinchott III ha reconocido que la estrategia que recomendó creó problemas para los planificadores corporativos y para el personal de diversas compañías. Dijo a la revista INC. lo siguiente: “hice que demasiados amigos se perjudicaran en gran medida por hacer lo que yo pensaba que

era correcto”[27]. Los verdaderos entrepreneurs no se encuentran en las burocracias de una compañía grande, y las compañías grandes no se destacan por dar las oportunidades y recompensas que los verdaderos entrepreneurs buscan. Una estrategia de intrapreneuring puede “descubrir” algunos individuos muy valiosos, pero los entrepreneurs verdaderos -aquellos que apuestan su dinero y futuro en una idea en la cual creen tienen mayor tendencia a irse y crear sus propias compañías en lugar de trabajar con una nueva unidad de negocios[28].

Muy diferente es la estrategia llamada ”internal venturing”. Una corporación que aplica esta estrategia forma “grupos Comando”, que, justamente por ser terroristas, están aislados física y jerárquicamente del cuartel general. Estos grupos de elite son entrenados con técnicas de avanzada y son dotados de gran cantidad de recursos provenientes del gobierno. Como contrapartida, tienen objetivos muy claros y muy peligrosos, y poco tiempo para alcanzarlos, y no pueden errar ningún disparo, de lo contrario, son hombres muertos. Aún representando y defendiendo la corporación, están fuera de la misma, por eso la naturaleza de la alianza es autónoma y está formada con recursos internos.

La diferencia entre un guerrillero y un general de un ejército establecido es que, dado un objetivo global, el terrorista lo alcanza con menos recursos y más inteligentemente -si hay que terminar la guerra, el general tira una bomba que mata a 200.000 personas, y el terrorista mata al jefe supremo del ejército contrario-. Sin embargo, esta tarea es mas difícil e infinitamente mas riesgosa para el que la lleva a cabo. Los norteamericanos suelen denominar a estos grupos comando con el nombre de “skunk works”, algo así como “taller de zorrinos”, en alusión al estilo inquieto, curioso y dinámico de estos animalillos, y también a que todos los prefieren alejados[29]^[30]. Se debe contar con un director ”infiltrado” dentro de la burocracia corporativa que es el que consigue los recursos y los permisos para matar, pasaportes falsificados y reservas en hoteles de cinco estrellas para sus terroristas protegidos. Es característico que los skunk works se encuentren exentos de la reglamentación corporativa, tales como el uso de pedidos de compra, tres o cuatro presupuestos para cada material necesario, auditoría interna, etc. Si se va a trabajar dentro de la ley, ¿para qué armar un grupo comando? La corporación que utiliza esta estrategia crea una unidad temporariamente separada, que puede comportarse como una pequeña compañía e ignorar los procedimientos corporativos tradicionales.

Los skunk works se utilizan para el desarrollo de productos que tienen una mística especial, un halo de ”patriotismo” que hace que el grupo guerrillero, con tal de alcanzar el objetivo, “se mate por su empresa”. Tener la camiseta puesta, dirán gran cantidad de planificadores. Así, IBM creó su PC, y Canon, su primera cámara automática. Crear una computadora personal era una urgencia estratégica para IBM, después del legendario lanzamiento de Steve Jobs con Apple. Aunque el costo de operar un skunk works es alto, no solo en términos del costo real, sino especialmente

en términos del costo de tratar con una unidad compuesta por "subversivos" (¿se imagina a los skunks de saco y corbata o marcando una tarjeta para entrar a trabajar?), los logros suelen recompensar ampliamente el esfuerzo.

En el otro extremo de la matriz tenemos las estrategias que utilizan recursos externos. En primer lugar, está la tradicional estrategia de fusión y adquisición ("M&A" en inglés). Consiste básicamente en la compra de una compañía que tiene algo que la corporación necesita, y su posterior fusión en la estructura corporativa existente. Es muy utilizada por corporaciones que no quieren problemas y que tienen una gran vocación de control y de reducción del riesgo a su más mínima expresión, ya que con esta estrategia se tiene poder total sobre la compañía externa que se adquiere. Hay todo un gran capítulo de la administración de negocios con el título de M&A, y gran cantidad de empresas de servicios, principalmente estudios legales, trabajando intensamente en el desarrollo de esta estrategia.

Hay momentos en que las economías se ponen especialmente aptas para aplicar fusiones y adquisiciones (los '80 en los EE.UU. con infinidad de nuevas creaciones como los "bonos basura" o los llamados "yuppies", grandes impulsores de estos acuerdos; también épocas de privatizaciones o de recesiones pronunciadas). Sin embargo, la voracidad de algunas corporaciones emplea M&A como estrategia permanente independientemente de los tiempos que corran, para dominar el mercado. Por ejemplo, el siempre controvertido Bill Gates emplea a menudo M&A cuando aparece una pequeña compañía que desarrolla un software de mucho éxito[31]. Como se verá más adelante, hay un tipo especial de plan de negocios, llamado "buy out", que una empresa puede preparar para "venderse", que puede incluir una estrategia de "molestar al gigante lo suficiente como para que no le quede otra que comprarme".

El problema de la empresa absorbida es que muy probablemente vea destruida su capacidad innovadora, navegando por los ríos llenos de obstáculos de la corporación. Es difícil pensar que la corporación compra una empresa pequeña e innovadora para aprovechar esa capacidad de innovación en la corporación.

Una variante de M&A es la técnica empleada por los japoneses, que ellos llaman "M&A International", y que según Botkin y Matthews es, en realidad, la A sin la M (adquisición sin fusión)[32]. En Japón, la estrategia M&A casi no existe. Muy rara vez se compran o venden compañías. Pero cuando salen afuera, a los japoneses les encanta comprar. Sin embargo, siempre que es posible, dejan intacto el team gerencial, y dejan operar a la compañía como lo venía haciendo. Este tipo de estrategia parece ser un caso especial de la siguiente estrategia, que es la que yo llamo "alianza externa".

La estrategia alianza externa es la más lógica y la que brinda los mejores resultados en la nueva economía de la globalización emblocada y mercados de alta

turbulencia, lo que se conoce como “economía entrepreneur”.

Una corporación emplea una estrategia de este tipo cuando se asocia con una pequeña empresa, generalmente porque ésta ha desarrollado un producto o servicio muy innovador que a la corporación le llevaría mucho tiempo desarrollar, para aprovechar la agilidad, flexibilidad y alto grado de innovación que la pequeña empresa tiene. Por su parte, esta última obtiene un gran beneficio, al aprovechar el acceso más fácil a los recursos que tiene la corporación, probablemente también su management y, lo más importante, su canal comercial extendido a través de la economía global emblocada. De esta manera, una pequeña empresa Argentina puede llegar a vender su producto, por ejemplo en Bélgica, con un esfuerzo infinitamente menor que el que hubiera tenido que desplegar, en caso de haberlo intentado por sí misma.

La forma más prolija de implementar esta estrategia se da cuando ambas compañías forman una tercera, distribuyendo entre ambas el capital accionario. Lo importante es que la pequeña empresa entrepreneur no actúa como un proveedor de la corporación, sino que es socia de ella, compartiendo los riesgos y los beneficios. Así se preserva la capacidad innovadora de la pequeña empresa; pero ahora el management y la estrategia general del negocio también están en manos de una corporación experimentada y más “conocida” en los circuitos que deciden temas de negocios (*ver capítulos 5 y 6*).

LA ALIANZA DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA PEQUEÑA EMPRESA

La mayoría de las empresas del mundo son PYMES. Todos sabemos, además que los fundadores de empresas suelen caracterizarse por cierto grado de omnipotencia y autosuficiencia, cualidades descritas ampliamente en *Pasión entrepreneur*[33]. Lo que tiende a ser una gran característica diferenciadora de las PYMES es su objetivo de crecimiento: la mayoría de las PYMES no quiere abandonar el idílico mundo de lo pequeño. Por supuesto que existen entrepreneurs más flexibles que aceptan el trabajo en red, y muchos de ellos que quieren crecer hasta niveles corporativos. Cruzando estas variables podemos clasificar cuatro tipos de entrepreneur, correspondiendo a cada uno de ellos una estrategia diferente de diseño de alianza estratégica. Los nombres fueron sugeridos por Botkin y Matthews.

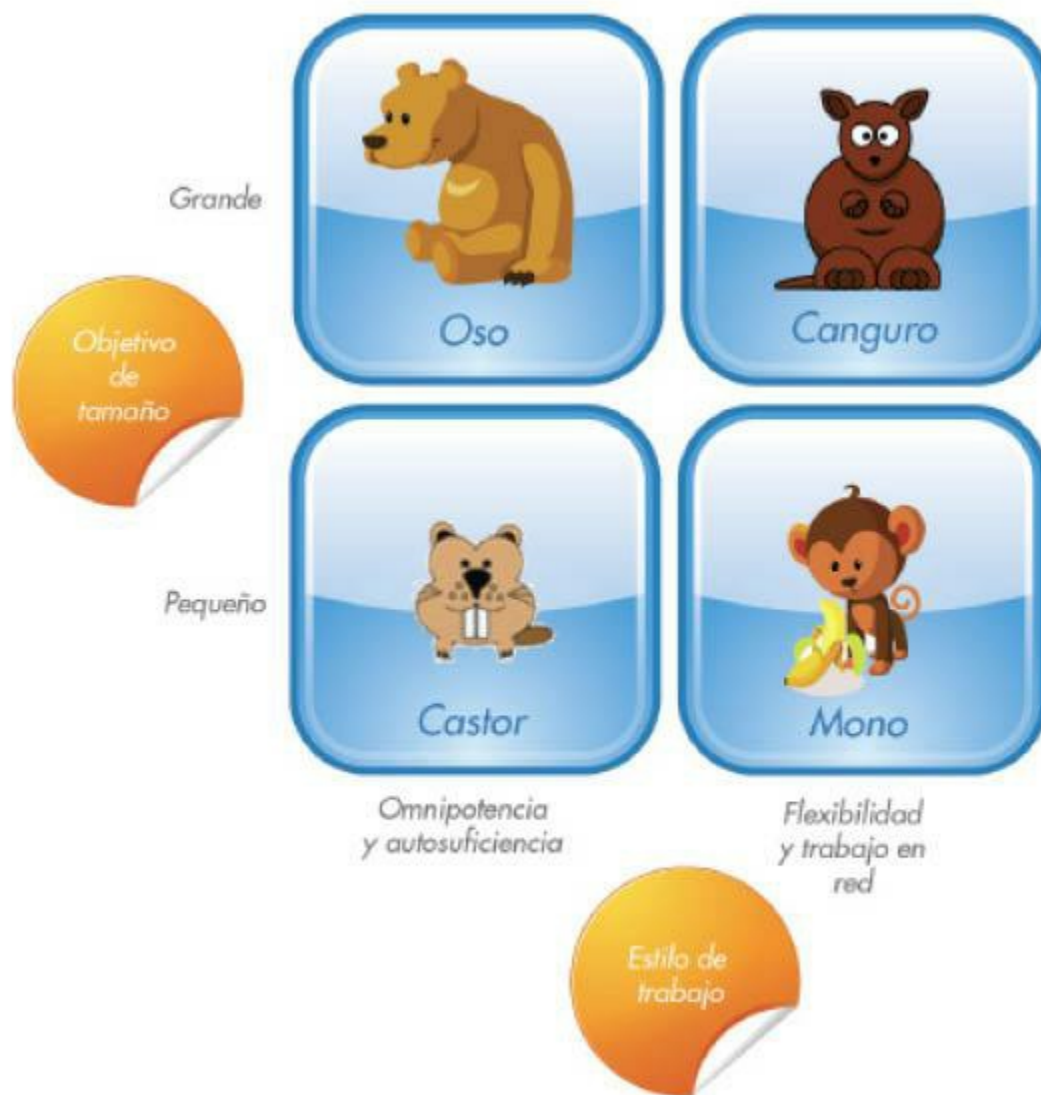


Figura 1.15 Culturas entrepreneurs

[34]

El castor corresponde a la categoría más difundida de empresarios del planeta. Un sin número de profesionales independientes, pequeños comerciantes y productores, asesores de servicios, taxistas, vendedores directos, etc. El castor es un generalista interno pequeño, en el sentido de que él quiere hacer todas las cosas que se refieren a su negocio y delega solamente aquellas actividades que no necesitan una capacidad decisoria, en algunos colaboradores que no tienen el más mínimo poder de decisión. Es interno porque mira más su negocio que el entorno, y pequeño, porque no tiene ningún interés en crecer mas allá de su territorio, en el cual trabaja muy duro hasta dominarlo.

Como en la naturaleza, el castor trabaja metódica y sostenidamente para construir su guarida y mantenerla con provisiones. Su negocio no es muy excitante, pero logra mantenerse en funcionamiento. El castor no acepta socios y rechaza cualquier tipo de alianza estratégica. Si hablamos de franchising, una de las alianzas estratégicas más utilizadas para el planeamiento de mercado, el castor tiene todo el perfil del franquiciado (el que compra la franquicia), pero jamás toleraría esta metodología.

Recuerdo a un castor que me dijo: “El franquiciado es un empresario frustrado”. El castor prefiere a los bancos para financiar sus proyectos empresarios.

El oso, por su parte, sueña con formar un imperio. Quiere ser el monarca de un territorio muy extenso, que defiende ”devorándose” a cualquiera que intente invadirlo. Es un generalista interno grande, en el sentido de que quiere ocuparse de todos los detalles de su negocio, que es a lo único que realmente le presta atención, esforzándose por crecer sin un límite planificado. Su crecimiento suele ser rápido, ya que su estrategia es agresiva, orientada a incorporar todos los procesos de su industria bajo su reinado, para no “depender” de nadie. En la naturaleza, el oso tiene como información genética comer todo lo posible y expandir y proteger sus enormes territorios. En cuanto a la estrategia del franchising, el oso tiene el perfil del franquiciante (el que vende la franquicia), pero como su pequeño amigo (¿amigo?) el castor, jamás toleraría esta metodología. Al oso no se le ocurre otra posibilidad que crecer con una sucursal propia. Tampoco acepta socios ni le gustan las alianzas estratégicas. Tratará de usar recursos propios para sus proyectos, y si no los tiene, irá a buscarlos a un banco.

Del otro lado de la matriz se encuentran los entrepreneurs más flexibles, que arman redes con múltiples asociaciones, compartiendo ganancias y proyectos.

El mono es un especialista externo pequeño, en el sentido de que solo hace lo que sabe hacer bien, delegando el resto a los que lo saben hacer. Su negocio es una consecuencia de observar y analizar el entorno, que es lo que más le preocupa, porque no quiere perderse nada de lo que está pasando. Sin embargo, se fija límites de crecimiento, más allá de los cuales no le interesa expandirse. La naturaleza reserva a este animal un carácter inteligente, curioso, sociable y de movimientos rápidos. Anda de árbol en árbol. pero nunca viaja hasta otra selva. Dirigir una corporación grande le haría perder su estilo de vida divertido e inquieto. Su característica principal es la del trabajo en equipo. Sus colaboradores tienen un gran poder de decisión (real, no declamado) y están enfocados como conjunto a mantener la empresa relativamente pequeña y concentrada. El mono es el típico franquiciado. Acepta esta metodología de buena gana porque entiende que le hace ahorrar mucho tiempo y dinero. En realidad, el mono acepta todo tipo de alianza y asociación, ya que su curiosidad innata lo lleva a intentar cambios permanentes y nuevos emprendimientos. muy difícilmente financie sus proyectos con deuda bancaria. La cultura bancaria, por el momento, está en las antípodas del estilo del mono. Ambos mundos no pueden comprenderse mutuamente. Al respecto, recuerdo un diálogo muy interesante que me tocó presenciar entre un “mono” y un gerente de sucursal de un banco de primera línea:

- Banquero (muy convencido): ”Yo soy el socio capitalista de su proyecto”.

- Mono entrepreneur: “¿Socio? No me haga reír. Ud. no pierde nunca. Si yo no

puedo pagarle, el banco de alguna manera me va a cobrar. Un socio se funde conmigo, si me llega a ir mal”.

El mono prefiere involucrar en su negocio a un socio comprometido, que lo ayude y que colabore jugándose en el proyecto. No le importa sacrificar ganancias o capital accionario. Al contrario, su pensamiento amplio, sistémico lo lleva a las múltiples asociaciones, porque de esta manera, piensa, las posibilidades de generar nuevos negocios son infinitas. No necesita a un “socio” pasivo que cobra un interés todos los meses y que, si no paga, se queda con su casa o le embarga todos los bienes.

Y por último está el canguro. Como el mono, es un especialista externo, ya que se dedica a lo que sabe y mira la economía como un sistema global. Pero el canguro quiere ir mucho mas allá del territorio en el que se inició. La figura se refiere mas bien al canguro bebé, que viaja en el bolsillo abdominal de su mamá. Quiere crecer, y rápidamente. Hará asociaciones que le permita avanzar a grandes saltos. Trabaja en red y con múltiples alianzas, creciendo a pasos agigantados, porque su objetivo es llegar a formar una gran corporación. El canguro es el típico franquiciante. Empleará esta tecnología para expandir su cadena a lo largo de la economía global, haciendo cuanta alianza se le presente. No tiene límites de crecimiento. Al igual que el mono, va a tratar de evitar el banco como “socio”, usando únicamente sus servicios financieros para el giro del negocio.

Tal como están planteados estos arquetipos, los entrepreneurs que deben ser buscados por las corporaciones para plantear sus alianzas son los monos y los canguros. El estilo de vida del mono y la sed de crecimiento del canguro los hacen aptos para plantearles nuevos negocios en forma permanente. Si embargo, las alianzas que van a llevarse a cabo con unos y con otros tiene características diferentes.

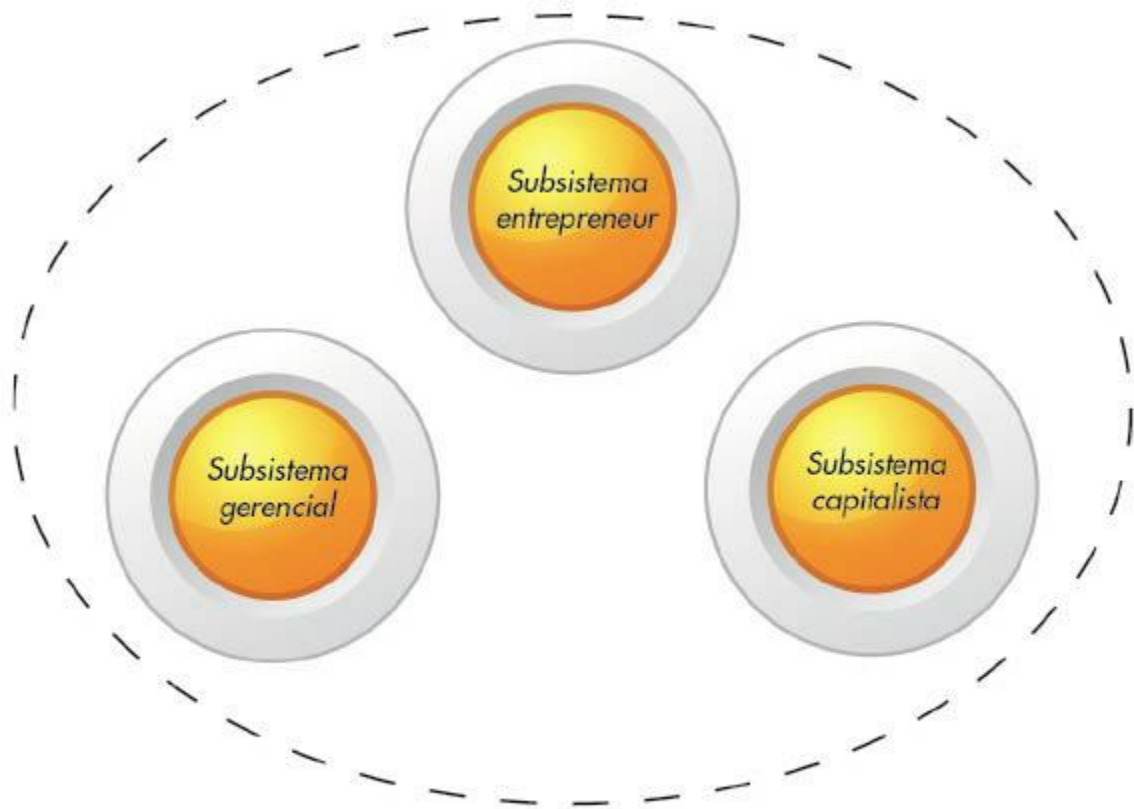


Figura 1.16 Alianza tipo mono

El mono va a buscar un subsistema capitalista, probablemente una corporación, pero también una empresa como la de él o una persona física, que aporten los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto. El mono puede utilizar un gerente que ya tiene, o puede buscarlo en la corporación que eligió como socio, o puede "sacárselo" a otra empresa que no participa de la alianza. Una vez que ésta queda armada, el mono se dedicará por mucho tiempo a afianzarla, para que el negocio quede consolidado.

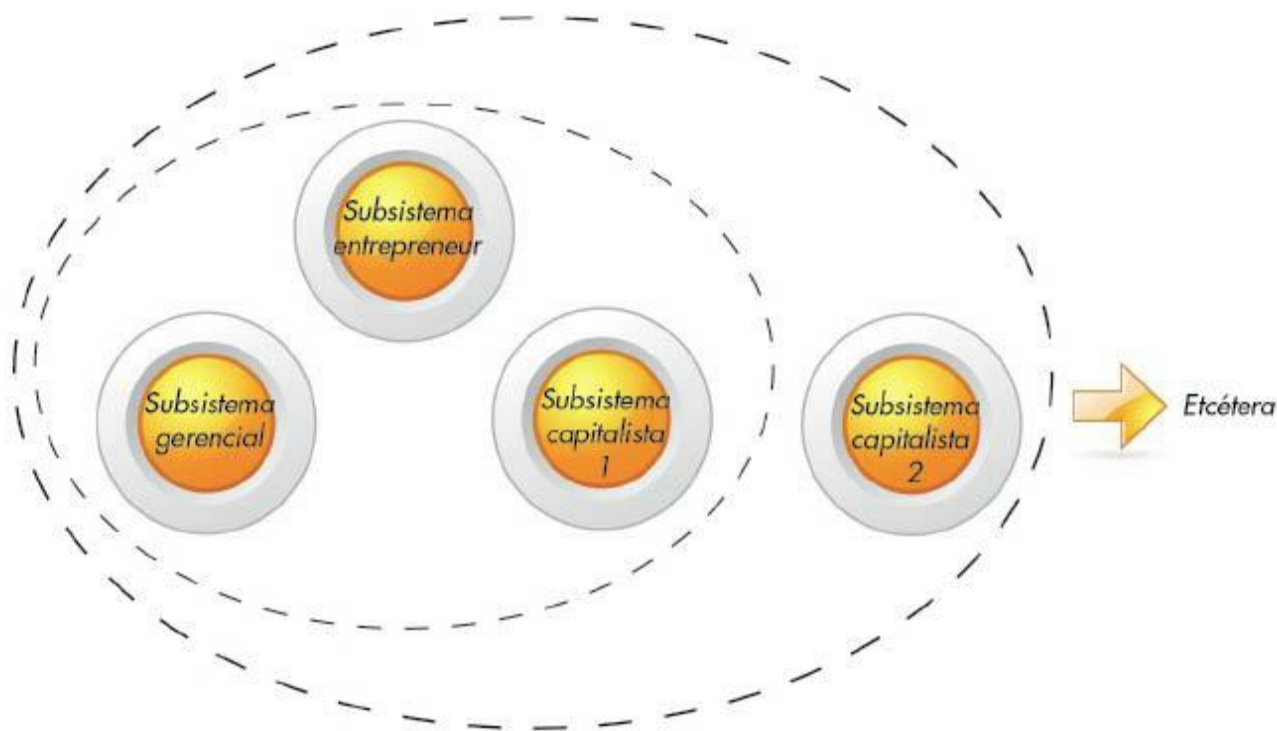


Figura 1.17 Alianza tipo canguro

En cambio, el canguro, una vez armada la alianza, la va a dejar funcionando y casi al día siguiente va a salir a buscar la próxima. Su red estratégica va a formarse a los saltos y rápidamente. Nos ocuparemos más en detalle de las alianzas estratégicas en el capítulo 6. El funcionamiento de las redes de monos y canguros es totalmente análogo a los avances de las redes informáticas tipo client/server como contraposición a los antiguos y peligrosos sistemas host de los que depende una serie de terminales “bobas”. En los sistemas client/server, un cliente toma sólo la información que necesita de un server, y la procesa inteligentemente y con decisión propia en su lugar de trabajo. De esta forma, la inteligencia está distribuida por toda la red y uno nunca sabe por dónde “salta” el negocio. Frente a esto, contrastan castores y osos como sistemas host que hacen pasar toda la información de sus terminales “bobas” por sí mismos[35].

ENTONCES, EL PLAN DE NEGOCIOS

El plan de negocios es la herramienta por excelencia para el armado de alianzas estratégicas en la nueva economía entrepreneur. La clave de la alianza está en cómo planificar el uso de todas las variables y recursos involucrados, y esto, en nuestro lenguaje, es cómo hacer un plan de negocios.

El subsistema entrepreneur tiene una habilidad innata para detectar oportunidades. El entrepreneur es curioso y comunicativo. Siempre está al acecho. Nunca está quieto en su casa o en su escritorio. En términos económicos, identificar una oportunidad es identificar un mercado o un problema que tiene un grupo de consumidores. Pero el camino hacia el éxito no suele ser recto, sino que está lleno de

curvas y bifurcaciones, al igual que los cambios en los gustos de los consumidores. La búsqueda de oportunidades se parece a los choques aleatorios de las partículas subatómicas. Se puede empezar con un plan de negocios para ingresar en el negocio de la iluminación y luego terminar teniendo éxito en la venta de papas fritas con salsas orientales. ¿ha sentido Ud. alguna vez que una idea se le ocurre “de repente” mientras estaba pensando en algo que no tenía –aparentemente– nada que ver?[36].

El asunto es contar con una herramienta como el plan de negocios, que permita evaluar rápidamente distintas alternativas, a la par que organice la presentación respectiva al subsistema capitalista o a quien sea que tenga decisión sobre la asignación de recursos.

La creación de un plan de negocios se parece mucho a la concepción de un “microchip” en la ingeniería electrónica. Este último se dibuja detallada y cuidadosamente línea por línea, ruta por ruta, en un proceso muy largo, desarrollado por personal técnico muy especializado. La lógica de los circuitos es chequeada luego por una computadora que descubre errores y cortocircuitos. Una vez corregidos estos errores, el dibujo se transfiere a la oblea de silicio. Si en este momento aparece un error, el costo en términos de tiempo y dinero es gigantesco. Esto explica el largo proceso de pruebas y chequeos repetitivos de la lógica del circuito. La clave de producir un “chip” exitoso reside en revisar una y otra vez la lógica que se emplee para gastar cada unidad monetaria o para decidir cualquier acción, lo cual debe ser cuidadosamente planificado, de manera de no desperdiciar nada[37].

El plan de negocios es un mecanismo lógico de interpretación del entorno en el que se desarrolla una determinada actividad empresarial, y de como ésta puede influir en ese entorno, de forma que, hoy en la economía globalizada, no existe otro camino que el enfoque sistémico para planear un negocio.

El plan de negocios es un tablero esquemático de comando, donde están todos los aspectos del problema en cuestión, para que todos los subsistemas que conforman la empresa puedan conocer de antemano las posibles reacciones del sistema empresa-entorno, se defina como se defina este último. El enfoque sistémico implica pensar en términos de procesos en lugar de fotografías. En vez de analizar como está el mercado hoy, un plan de negocios sistémico propone la evaluación de los cambios permanentes del mercado a través de un sistema de inteligencia en el que el mismo negocio provoca esos cambios. En vez de sacar una foto del mapa competitivo, un plan de negocios sistémico evalúa el ingreso de nuevos competidores en la economía globalizada, determinando precios internacionales de indiferencia y cambios dramáticos de los hábitos de consumo en tiempo real. En vez de considerar las alternativas disponibles en un momento dado para buscar capital para el proyecto, el plan de negocios sistémico imagina nuevas alternativas de alianzas estratégicas con

actores que están presentes en el escenario global y que pueden poner en marcha el negocio casi sin que el entrepreneur que idea el negocio se dé cuenta.

En la nueva economía entrepreneur, la corporación y la PYME se necesitan más que nunca. La PYME, a través de una alianza con la corporación, puede vender su idea innovadora en mercados que nunca hubiera alcanzado por sí misma, ya no como un simple proveedor, sino como un socio comprometido en el nuevo negocio. La corporación, por su parte, puede incorporar las innovaciones de la PYME a través de una alianza que la haga más competitiva en el escenario global, ya no como un comprador exclusivo, sino como un socio que aporta recursos y se compromete en el negocio. Un plan de negocios sistémico será el artífice de estas alianzas (*ver figura 1.9*).

Por lo general, el subsistema entrepreneur es el que origina una idea o detecta una oportunidad de negocio. El plan de negocios lo va a ayudar no sólo a presentarla, sino también a elaborarla, por ejemplo, a posicionar el producto descubriendo su naturaleza. Sin embargo, el subsistema entrepreneur es el menos capacitado para escribir el plan de negocios, y su habilidad para tener éxito en el emprendimiento consistirá en su capacidad para motivar a un subsistema gerencial para que lo escriba, lo ejecute y lo monitoree permanentemente.

Para gran cantidad de personas, el plan de negocios es una colección de planillas financieras. En la economía entrepreneur, este tipo de información constituye una visión provinciana del problema. La parte numérica del plan de negocios es tarea de computadoras y planillas de cálculo. El plan de negocios sistémico es una filosofía conceptual para interpretar la realidad empresaria en el marco de una economía global emblocada. El plan de negocios sistémico obliga al team gerencial a pensar y repensar el negocio, a descubrir su naturaleza, sus posibilidades de mercado, a analizar la estructura del sector en la que se va a insertar el negocio y su sensibilidad a los distintos escenarios, a anticipar las represalias de los competidores y a plantear estrategias para neutralizarlos, a imaginar la estructura operativa óptima que hará de soporte del negocio, a idear la alianza más conveniente para conseguir recursos para el nuevo emprendimiento.

La parte numérica del plan de negocios es una consecuencia del análisis y el procesamiento de todo ese cúmulo de información. Ahora bien, las universidades y las distintas instituciones de formación académica vienen enseñando en las últimas décadas metodologías desarrolladas en escenarios totalmente diferentes de los actuales. Y esto tiene su inercia. Profesionales y empresarios adecuan su forma de actuar al entorno, y es por eso que lo que se conoce hoy como “plan de negocios” tiene énfasis en lo numérico y no en lo conceptual.

Veamos de nuevo la figura 1.2 de evolución de los mercados con el agregado de este enfoque.



Figura 1.18 Plan de negocio y evolución de los mercados

El exceso de demanda característico de los mercados crecientes de la primera mitad de este siglo generó una teoría de planificación que desarrolló básicamente la tecnología contable. La aparición de la competencia en los mercados estancados generó el desconcierto. La aparición de la globalización en mercados discontinuos e inestables genera cambios estructurales muy profundos.

El pasaje de la economía gerencial basada en la administración a la economía entrepreneur basada en la acción es un proceso inercial que tiene que enfrentarse a gran cantidad de obstáculos establecidos a lo largo de décadas. Gerentes y estrategas deben usar el plan de negocios para tomar conciencia del escenario global en el que van a desarrollarse y para esforzarse en reconocer todas las variables del negocio, para convencerse a sí mismos, antes que a otros, de que tienen una buena oportunidad entre manos. Lamentablemente, una de las mas grandes falencias del país es la falta de capacitación de los niveles gerenciales. Mientras todo este proceso se gestaba y comenzaba a tomar forma, poco se hizo, especialmente en las PYMES, para dotar al subsistema gerencial de la gimnasia anticipadora y de la visión estratégica global.

La ausencia de gerentes estratégicos que propongan alternativas de acción, frente a los cambios dramáticos que provoca el pasaje de una economía a la otra, es el triste símbolo de una secesión que se profundiza, a medida que se hace más evidente la economía global. Dominar la turbulencia y crecer a pesar de ella exigirá líderes

audaces que sepan motivar a sus gerentes, a través de una profunda capacitación en la nueva tecnología del management.

A partir de ahora, cualquier negocio debe ser presentado por medio de un plan de negocios sistémico, que vaya mucho mas allá de un simple análisis numérico. No estoy diciendo que no deba hacerse el análisis numérico. El profesional contable tiene mucho que aportar al negocio cuando habla de tal tasa de depreciación, o que tal inversión debe o no ser activada. Lo que digo es que ésta debe ser una etapa posterior al plan de negocios y no, como ahora en la mayoría de los casos se considera, pensar que eso es el plan de negocios, legado inercial de una economía que está dejando de existir.

El plan de negocios requiere un estratega que piense y haga pensar a su team de trabajo en términos de la “ley de los grandes números”, que demuestre el negocio en términos económicos globales y de funcionamiento en el mediano plazo, esto es, con tasas de retorno también internacionales, algo que tanto duele a muchos operadores argentinos que consideran malos los negocios que no retornan en seis meses.

Lo que aquí propongo como metodología para desarrollar un plan de negocios sistémico no pretende ser una solución única, sino un mecanismo que pueda ser aplicado por cualquier corporación o cualquier PYME que haya detectado una oportunidad que le permita lograr la máxima performance cuando decida implementarla a través de una alianza estratégica. De esto se desprende que no existe un único plan de negocios, y que los diferentes tipos dependerán de quién los desarrolle y cuándo.

Con respecto al quién, el plan de negocios puede ser desarrollado por una corporación o por una PYME. Como vimos, existen cuatro estrategias que puede aplicar una corporación al hacer una alianza, y otras tantas por parte de la PYME.

Con respecto al cuándo, de acuerdo con el ciclo de vida en el que se encuentre el negocio cuyo plan se está desarrollando, se tendrán objetivos y variables clave diferentes. En los siguientes cuadros se resumen los distintos tipos de planes de negocios.

	Estrategia	Nombre del plan	Objetivo	Variable clave
Corporación	Intrapreneur	Plan de negocios de monitoreo	Penetración de mercado. Aumento de rentabilidad	Participación en el mercado. Productividad
	Internal venturing	Plan de negocios de un nuevo lanzamiento	Penetración de mercado	Participación en el mercado
	Fusión y adquisición	Plan de negocios buy out	Valorar la empresa	Valor actual neto y valor de la marca
	Empresa entrepreneur	Plan de negocios de una nueva empresa	Atraer una PyME	ROI de la PyME. ROI de la corporación
PyME	Castor	No escriben planes de negocios ni forman alianzas estratégicas. Esto no significa que no tengan un plan de negocios, sino que el mismo es "no explícito", no se chequea con nadie y se lanza "por derecho"		
	Oso			
	Mono	Plan de negocios de monitoreo	Penetración de mercado. Aumento de rentabilidad	Participación en el mercado. Productividad
		Plan de negocio de un nuevo lanzamiento	Penetración de mercado	Participación en el mercado
	Canguro	Plan de negocios de una nueva empresa.	Atraer una corporación	ROI de la corporación. ROI de la PyME

Figura 1.19 ¿Quién desarrolla el plan de negocios?

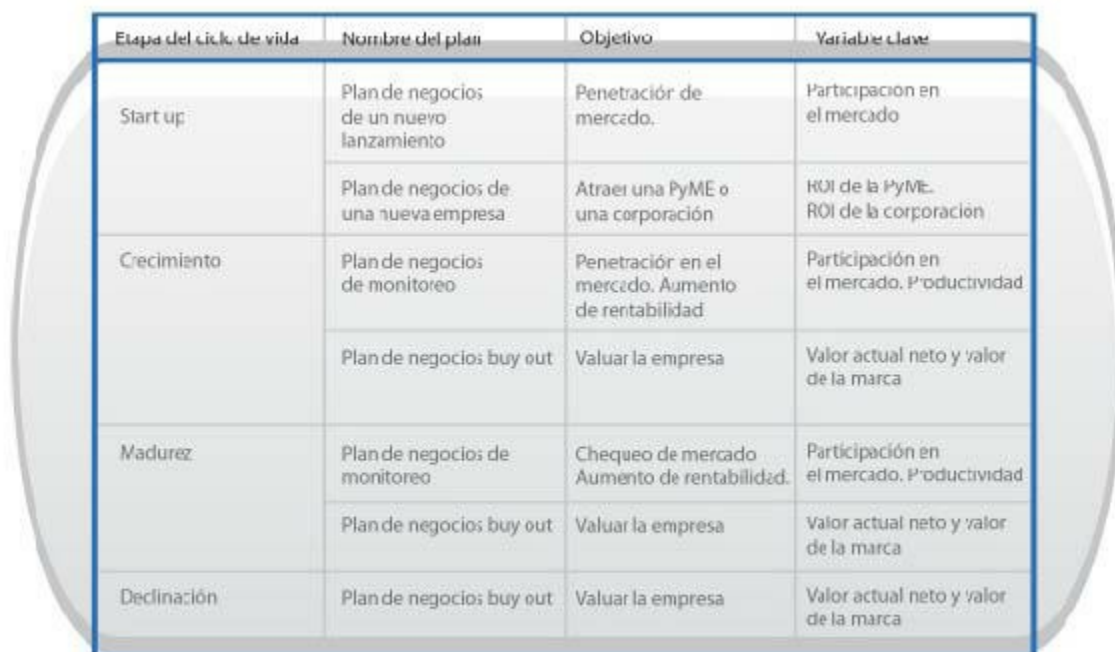
Con un tronco común de análisis metodológico, el plan de negocios puede tener variantes de acuerdo con los objetivos de quien lo desarrolla. El de monitoreo sirve para que una empresa ya en funcionamiento se oriente hacia el incremento de su participación en el mercado o hacia una mejora en su productividad. Este plan de negocios es una excelente herramienta en tiempos de crisis, cuando las empresas suelen paralizarse y preocuparse por recortar costos y reducir personal con un enfoque cortoplacista, y lo único que consiguen es achicar la compañía.

Un plan de negocios sistémico de monitoreo tiene en cuenta todos los costos, pero enfoca el negocio como un todo, de modo de ayudar a la empresa a reconocer si está enfrentando un periodo recesivo o si está quedando out of business.

Este es un tipo especial de plan que no confronta un resultado final con una inversión inicial, ya que ésta no existe o es irrelevante. Los planes de negocios de un nuevo lanzamiento o de una nueva empresa, por el contrario, son planes que basan su atractivo en la relación resultado/inversión. La diferencia entre estos dos planes está en que tienen objetivos disímiles. El plan de negocios de un nuevo lanzamiento es desarrollado por una empresa que ya está en funcionamiento y que no tiene que negociar profundamente una excelente relación resultado/inversión. Si los directores

consideran que éste es aceptable, el proyecto se lanza hacia la obtención de la participación de mercado propuesto. (Muchos lanzamientos son “políticos” y pueden inclusive presentar una negativa relación resultado/inversión.) En cambio, el plan de negocios de una nueva empresa tiene como objetivo buscar a un socio; por lo tanto, la relación resultado/inversión debe ser muy atractiva. Por último, el plan de negocios buy out lo hace quien tiene interés de vender o comprar parte o la totalidad de una compañía. Tampoco aquí hay una relación resultado/inversión, ya que esta última no existe o es pequeña, y el énfasis entonces lo pondrán el comprador o el vendedor en el valor actual neto del negocio y en el valor de la marca. Estas cifras son sustancialmente diferentes, sea que las ponga el comprador o el vendedor. El comprador, por lo general, sinergizar su portfolio de negocios, y el vendedor, hacerse de cash para iniciar un nuevo negocio o retirarse. Analizaremos esto con mas profundidad en el capítulo 7.

Parece obvio que el plan de negocios de un nuevo lanzamiento o de una nueva empresa se hace en el momento de arranque del negocio. Sin embargo, el plan de negocios de monitoreo y el buy out pueden hacerse, teóricamente, en cualquier momento del ciclo de vida.



Etapa del ciclo de vida	Nombre del plan	Objetivo	Variable clave
Start up	Plan de negocios de un nuevo lanzamiento	Penetración de mercado	Participación en el mercado
	Plan de negocios de una nueva empresa	Atraer una PyME o una corporación	ROI de la PyME, ROI de la corporación
Crecimiento	Plan de negocios de monitoreo	Penetración en el mercado, Aumento de rentabilidad	Participación en el mercado, Productividad
	Plan de negocios buy out	Valuar la empresa	Valor actual neto y valor de la marca
Madurez	Plan de negocios de monitoreo	Chequeo de mercado, Aumento de rentabilidad	Participación en el mercado, Productividad
	Plan de negocios buy out	Valuar la empresa	Valor actual neto y valor de la marca
Declinación	Plan de negocios buy out	Valuar la empresa	Valor actual neto y valor de la marca

Figura 1.20 ¿Cuándo se desarrolla el plan de negocios?

La metodología de desarrollo de un plan de negocios tal como se desarrolla en las siguientes páginas y su adaptación a los diferentes objetivos (penetración de mercado, valuación de la empresa, etc.) pretenden motivar a los líderes y a sus grupos, que estén tan chiñados que se arriesguen a dedicarse a los negocios en esta época.

[1] David WALSH, “Demographic trends, transition phases suggest international marketing opportunities and strategies”, Marketing News, 16 de setiembre, 1983.

[2] Gerardo Saporosi, “Pasión Entrepreneur”, Ed. Macchi, 1991

- [3] Jorge Hermida, "Marketing de concepto + franchising", Ed. Macchi, 1993
- [4] John Naisbitt y Patria Aburdene, "Megatendencias 2000", Ed. Norma, 1993
- [5] HERMIDA, op. cit. en nota (3).
- [6] Jorge HERMIDA, "Marketing para gigantes y pigmeos", Ed. Macchi, 1994.
- [7] Jorge Hermida, Roberto Serra y Eduardo Kastika, "Administración & estrategia", Ed. Macchi, 1993.
- [8] Adaptado de Hermida, Serra y Kastika, Op. cit. en nota 7
- [9] Peter Drucker, "Innovation and entrepreneurship", Harper tk Row, 1985.
- [10] Drucker, op. cit. en nota (9).
- [11] Saporosi, op. cit. en nota (2).
- [12] Drucker, op. cit. en nota (9).
- [13] Claudia y Gerardo Saporosi, 170 respuestas que su dinero necesita, Ed. Macchi, 1991.
- [14] Alberto Wilensky, "Política de negocios en mercados competitivos", Ed. Tesis Norma, 1993.
- [15] Wilensky, op. cit. en nota (14).
- [16] Hermida, Serra y Kastika, op. cit. en nota (7).
- [17] Hermida, Serra y Kastika, op. Cit. En nota (7)
- [18] Véase una nota muy interesante en la revista Apertura N° 52 (décimo aniversario): 'Del mass market a la integración', por José Luis Brea.
- [19] Saporosi, op. cit. en nota (2).
- [20] Gifford Pinchott III, "Intrapreneuring", Harper 8: Row, 1985.
- [21] Hermida, Serra y Kastika, op. cit. en nota (7).
- [22] Drucker, op. cit. en nota (9).
- [23] James Botkin y Jana Matthews, Ganando en las combinaciones, Ed. Macchi, 1994
- [24] Botkin Matthews, op. Cit. en nota (23).
- [25] Botkin Matthews, op. Cit. en nota (23).
- [26] Saporosi op. cit en nota (2)
- [27] Intrapre who, inc, junio citado por Botkin, James y Matthews Jana op. cit. en nota (23)
- [28] Botkin y Matthews op. cit. en nota (23) y Saporosi, op. cit- en nota (2)
- [29] Botkin y Matthews. op. cit. en nota (25).
- [30] Tom Peters y Nanci Austin, "A passion for excellence", Random House, 1985.
- [31] Ver suplemento "On Line" de la revista Apertura N° 53, enero '95, donde se relata la compra de la "pequeña" empresa Intuit por parte de Microsoft en US\$ 1.500 millones. Según el diario porteño "El Cronista Comercial" del 17/10/95, la operación se congeló ante la demanda del Departamento de Justicia de los Estados Unidos, por presuntas actividades monopólicas. De todas maneras, el ejemplo vale para demostrar lo que estamos diciendo.
- [32] Botkin y Matthews, op. cit. en nota (23)
- [33] Saporosi, op. cit. en nota (2).
- [34] Adaptado de Botkin y Matthews, op. cit. en nota (23).
- [35] Ver al respecto una nota inquietante en la revista "Apertura" N° 56, julio '95, titulada "Perdidos en el espacio"
- [36] Eduardo Kastika, "Desorganización creativa", organización innovadora, Ed. Macchi,
- [37] International Management Group. "Cómo armar un plan de negocios asistido por computadora", Ed. Macchi, 1994.