“ENTREPRENEURIAL MINDSET” EN LAS EMPRESAS RADICADAS EN LA ARGENTINA: UN ENFOQUE PARA CAPITALIZAR LA INCERTIDUMBRE Y BUSCAR NUEVAS OPORTUNIDADES

Armando Bertagnini

Noviembre de 2002

Versión en castellano del paper aceptado para su presentación en la Miniconferencia Mundial sobre "Entrepreneurship and new technologies in Latin America" coorganizada por la Strategic Management Society y el IAE en Buenos Aires, 23 al 25 de marzo de 2003

INDICE

Introducción 2
Comportamiento estratégico de las empresas establecidas con anterioridad a la década de los noventa 2
Comportamiento estratégico de las empresas nacidas en la década de los noventa 3
La competitividad de las firmas en 1995 3
Respuestas estratégicas de los grupos económicos y las firmas grandes argentinas ante el shock competitivo de los noventa 4
La situación de las firmas en 2002 5
Hipótesis 7
Análisis y discusión 9
Conclusión 19
Bibliografía 19

Introducción

Las empresas establecidas en Argentina han enfrentado en la década de los '90, importantes desafíos derivados fundamentalmente de grandes cambios macroeconómicos impulsados en el país. Dichos cambios macro pueden sintetizarse en acciones de estabilización financiera, apertura comercial, desregulación económica, privatización de las empresas públicas y, en mucho menor grado, transformación de las políticas de gobierno y del funcionamiento de la administración pública.
Este proceso tuvo lugar en un mundo con un ritmo de cambio creciente gatillado por las nuevas tecnologías y la globalización. (Bertagnini, 1995)

A partir de 1998 se inició una prolongada recesión agravada desde fines del 2001 con una profunda crisis financiera e institucional con consecuencias dramáticas en los campos económico y social. El contexto actual muestra una acentuada volatilidad de las reglas de juego que afectan sensiblemente la gestión empresaria.

Comportamiento estratégico de las empresas establecidas con anterioridad a la década de los noventa

Las empresas existentes en la Argentina han reaccionado en distinta forma en relación con la ruptura económica de los 90 (Investigaciones UDESA 1993-2001) (Bertagnini 2002):
- Algunas se adaptaron al nuevo entorno a partir de las crisis desatadas por las nuevas reglas de juego macro (por ej.: estabilización de precios y/o apertura de importaciones). La reducción de costos fue el mínimo común denominador de todas ellas.(Porter, 1995) Dentro de este grupo pueden diferenciarse empresas que lograron y mantuvieron su éxito hasta el presente y otras que, pese a los cambios intentados, desaparecieron o fueron absorbidas.
- Otras empresas no se adaptaron al desafío: la crisis las golpeó de pleno y sólo intentaron sobrevivir mediante respuestas tácticas, sin mejorar sus estrategias y su organización. (Porter, 1985). La mayoría de estas empresas ha desaparecido.
- Un tercer grupo de empresas "visionarias" había comenzado a cambiar su estrategia corporativa y del negocio antes que las medidas macro pudieran desatar crisis alguna.

Actuaron sobre las "brechas" o "amenazas estratégicas" modificando su rumbo cuando todavía se movían en su zona de éxito. Los mejores ejemplos de estas empresas se refieren a aquellas que lograron identificar y hacer foco en determinas ventajas competitivas , desarrollando la internacionalización en búsqueda de nuevos mercados que permitieran un significativo crecimiento en volumen, acompañado por un cierto grado de descentralización en los procesos industriales. (Porter, 1985) (Yip, 1992).
En este pequeño pero selecto grupo se encuentran las empresas argentinas que hoy se destacan en los mercados internacionales.

Comportamiento estratégico de las empresas nacidas en la década de los noventa

La apertura, la desregulación y las privatizaciones dieron origen a nuevas empresas creadas después de los cambios en las reglas de juego. Aquí pueden identificarse fundamentalmente tres grupos (Investigaciones UDESA 1993-2001) (Bertagnini, 2002):

- Las empresas asociadas con el boom de las "punto com" muchas de las cuáles, al igual que en otros países, ya han desaparecido.
- Firmas resultantes de los procesos de privatización ¨(telecomunicaciones, utilities, transporte, etc.)
- Otros tipos de nuevas firmas creadas por emprendedores individuales o por importantes empresas ya establecidas que, percibiendo nuevas oportunidades y enfrentándose a la inercia organizacional, encontraron tal solución para el "innovator's dilemma" (Christensen, 1997). En algunos casos estas firmas son "punto com" que complementan y/o diversifican el modelo de negocios preexistente.

La competitividad de las firmas en 1995

Un estudio completado por V. Ingham en 1995 ("The competitiveness of Argentina") mostraba la siguiente situación:

- Todavía las industrias argentinas dependían fuertemente de los recursos naturales para su éxito internacional. Las industrias exportadoras competitivas estaban concentradas en las primeras fases de la producción y las manifestaciones de los "clusters" eran escasas. (Porter, 1990)
- La rivalidad doméstica no incentivaba la mejora de las empresas argentinas, los mercados cautivos hacía que los productores sintieran poca presión para satisfacer las demandas domésticas y las industrias vinculadas solían carecer de competitividad internacional. (Porter, 1990)
- Las firmas exitosas eran aquellas capaces de substituir las deficiencias del entorno local, como en el caso de ciertas compañías que, a través de exportaciones, trataron sistemáticamente de satisfacer las necesidades de clientes extranjeros más sofisticados

Esta investigación sugería que:

1) La infraestructura deficiente y el trivial mercado de capitales eran dos debilidades críticas de la estructura microeconómica argentina.

2) Algunas fuerzas específicas eran los factores dominantes en el éxito de determinadas compañías. Las firmas exitosas tenían un set de asunciones muy definido o una cultura organizacional que le daba forma a la totalidad de la organización. Entre las manifestaciones de cultura observables estaban el control familiar, así como el background profesional y la exposición internacional de los dueños.

- A modo de conclusión: no obstante muchas compañías habían dado algún tipo de respuesta al nuevo desafío, algunas estaban más avanzadas en el proceso que otras. Mientras casi todas las empresas habían reducido sus costos (primera etapa de la competitividad), sólo algunas habían logrado identificar su ventaja competitiva (segunda etapa) y sólo un grupo muy limitado había comenzado a invertir en el fortalecimiento de su posición competitiva (tercera etapa).
- En la evolución hacia una economía abierta, prácticamente no se detectaron empresas que hubieran alcanzado el cuarto estadio de la competitividad. Es decir firmas centradas en la innovación con creación de productos y tecnologías, competencia en segmentos diferenciados e inversión extranjera directa. En otros términos: no se encontraron empresas que, desde el punto de vista de su management, hubieran desarrollado capacidades efectivas de innovación con escala internacional, conducidas desde un liderazgo entrepreneurial y en un marco de gestión consistente.

Respuestas estratégicas de los grupos económicos y las firmas grandes argentinas ante el shock competitivo de los noventa

Deben señalarse dos estudios sobre los cambios en las estrategias corporativas producidos como consecuencia del shock competitivo de los años '90.

En el primero de ellos desarrollado desde el IAE (Alejandro Carrera y otros, 2000) el shock competitivo es definido como una alteración repentina, significativa y permanente en la forma de hacer negocios, debido a los cambios en las reglas del juego económico causados por el gobierno y/o las acciones de los competidores, agravando la influencia de las fuerzas competitivas sobre los resultados económicos de las empresas. (Ghemawat & Kennedy, 1997) Los aspectos explorados se refieren a la diversificación vinculada y no vinculada y a la evolución del proceso de internacionalización que, durante los años '90, siguieron los grupos económicos argentinos.

En el segundo se analizan los impactos de la liberación de los mercados en la integración vertical de las grandes empresas, tomando como eje el caso argentino (Toulan, 2002).

Los siguientes son los principales resultados de estas investigaciones:

1) Hipótesis referida al grado de diversificación no vinculada:
" Como consecuencia de la liberalización de la actividad económica, cada grupo
" económico debería reducir el alcance de los negocios en los que se involucra".
- Esta hipótesis no fue probada hasta 1997 pero fue confirmada a medida que el alcance del estudio se expandió hacia el año 2000.

2) Hipótesis referida al grado de diversificación vinculada:
" La integración vertical debería disminuir siguiendo el grado de apertura de la
" economía".
- Esta hipótesis no fue confirmada hasta 1997. Si el estudio se amplía hasta el año 2000 puede encontrarse una reducción del grado de integración vertical. (Carrera y otros, 2000)
- Se encontró respaldo para esta hipótesis central y para la idea de que una menor inflación, importaciones baratas y estándares de demanda más exigentes, alientan la especialización vertical y el uso del outsourcing (Toulan, 2002)

3) Hipótesis referida al proceso de internacionalización:
" Los grupos económicos profundizan su diversificación geográfica cuando los
" mercados son más competitivos y se plantea la necesidad de alcanzar una mayor
" escala, y de aprender y generar una organización más atractiva para una eventual
" alianza, asociación o venta
- Esta hipótesis fue claramente verificada (Carrera y otros, 2000)

En síntesis: las hipótesis referidas al impacto del shock competitivo en términos de una reducción de la diversificación vinculada y no vinculada y en una mayor internacionalización, tienden a confirmarse a medida que se observa el panorama de conjunto de la década de los `90. La disminución de la diversificación vinculada incluye la reducción de la integración vertical y el incremento en el uso del outsourcing.

Ninguno de estos estudios ha avanzado sobre la forma en que se generaron los cambios estratégicos, ni sobre la evolución de las estructuras organizacionales o el desarrollo de iniciativas entrepreneurial en el mismo período.

La situación de las firmas en 2002

Al año 2002 la internacionalización se manifiesta con un vigor mucho mayor en cuanto a marcas y productos globales y, en lo macro, con una compleja superposición de proyectos de integración económica entre los distintos países (tales los casos del Mercosur y el ALCA). El resultado para las firmas en Latinoamérica es la intensificación de la incertidumbre y la perspectiva de cambios cada vez más acelerados y discontinuos.

En el caso argentino la crisis recesiva comenzó en 1998 y se extiende profundizada y agravada hasta el presente (julio del 2002), sin mostrar señales claras de inflexión. Constituye hoy la crisis más larga y profunda de la historia argentina, desde que el país se independizó de España (Cortés Conde, 2002).

El agravamiento de la recesión se produce hacia fines del 2001 e inicios del 2002 con una profunda crisis financiera e institucional que se interrelaciona con tres medidas de gobierno sucesivas tomadas por tres presidentes que se suceden en el cargo:
1) La crisis bancaria, que da origen a una represión financiera extrema o "corralito", consistente en negar la devolución de los depósitos a los ahorristas.
2) La declaración unilateral del "default" respecto de la deuda externa del país, en el marco de una asamblea legislativa que aplaudió la medida.
3) La devaluación de la moneda argentina saliendo de la ley de convertibilidad 1 a 1 con el dólar y realizando una "pesificación" asimétrica de los depósitos, créditos y deudas.

La secuela del agravamiento de la crisis es la total inestabilidad de las reglas de juego con fuerte deterioro de las instituciones y caída total de la credibilidad de los políticos.

Los resultados macro de esta enorme crisis incluyen:
- Una nueva economía con una substancial caída del P.B.I. global y per cápita, así como un fuerte incremento de la desocupación y el conflicto social.
- Fuertes cambios en el volumen y composición de la demanda en los distintos mercados internos.
- Fuertes cambios en los precios relativos con un abaratamiento substancial en el costo de la mano de obra, fuerte crecimiento del potencial exportador y fuerte decrecimiento del potencial importador.

La situación de las empresas en Argentina al momento de enfrentar los impactos de la crisis podía resumirse en un mix de firmas que alcanzaban distintos grados de competitividad, incluyendo compañías líderes en sus campos (Bertagnini, 2002). Las mismas poseían distintos niveles de capacidades y competencias pero, en general, se encontraban aún lejos de haber desarrollado las capacidades dinámicas (Eisenhardt, Martin, 2000), esquemas conceptuales e instrumentos requeridos para recrear los modelos de negocios y transformar la incertidumbre en un continuo de oportunidades. (Investigaciones UDESA, 1993-2001) (Bertagnini, 2002)

Paralelamente y durante la última parte de los años '90 se había producido un marcado avance en la generación de nuevos emprendimientos, estimulados por el "boom" de internet pero transcendiendo sensiblemente al mismo. A su vez las universidades habían comenzado a crear cátedras y/o centros de "entrepreneurship" que mostraban signos de creciente integración con el medio empresario.

La situación general de las empresas hacia fines de los '90 podía deslindarse como sigue:

- La mayoría de las empresas que afrontaron la sobrevivencia frente a las crisis emanadas de los cambios macro de los '90, tuvieron que desarrollar paradigmas, enfoques y metodologías de cambio que, por si mismos, no permitieron capitalizar la creciente incertidumbre en forma tal de crear continuamente oportunidades. Consecuentemente estas empresas tenían baja probabilidad para alcanzar un nivel de competitividad efectivamente sustentable en el tiempo. Sus paradigmas de cambio pasaban exclusivamente por aguardar los resultados de las crisis y manejarse sólo con procesos discontinuos. No habían incorporado la capacidad de "explotar las brechas" ni la de manejar simultáneamente cambios continuos y discontinuos. (Tushman, O'Reilly, 1997)

- En general aquellas empresas que nacieron después de, y en cierta medida como consecuencia de los procesos de cambio macro, tampoco habían alcanzado a desarrollar capacidades de aprendizaje. Por tanto no contaban con buenas probabilidades de éxito para enfrentar los nuevos desafíos que surgen de la aceleración y complejidad en el ritmo de los cambios demandados. Sus paradigmas de cambio no se basaban en la permanente exploración de oportunidades ni en la creación continua de valor para los distintos "stakeholders". Tampoco habían avanzado en la integración de las distintas claves estratégicas interfuncionales: calidad, timing e innovación en un marco de internacionalización y cooperación competitiva.

- Por el contrario las empresas que se habían anticipado a los cambios macro de la década, mostraban efectivas capacidades de innovación estratégica, que permitían considerarlas como capitalizadoras de la incertidumbre y creadoras de nuevas oportunidades. Sin embargo la creciente complejidad de las demandas ponía razonablemente en tela de juicio su velocidad de cambio y su capacidad para generar continuamente nuevas oportunidades de negocios. En particular estas empresas carecían de algunos de los conceptos, esquemas o instrumentos que caracterizan el "entrepreneurial mindset" (McGrath, MacMillan, 2000) y el cambio en el estilo del management:

  - La capacidad entreprenrurial para movilizar toda la organización: el tipo de líderes que pueden crear una atmósfera en la cual "todos jueguen". Un nuevo

liderazgo que pueda proveer el ímpetu para actualizar las capacidades dinámicas latentes (Rosenbloom, 2000)
- La capacidad para avanzar desde la formulación y el planeamiento estratégicos, incluido la presupuestación, hacia una experimentación estratégica vinculada con el aprendizaje por "prueba y error"
- La capacidad para incorporar la disciplina y los controles constructivos necesarios en una organización entrepreneurial que emprende el camino de una continua innovación.
- La capacidad para incorporar un portafolio de oportunidades que, teniendo en cuenta la incertidumbre de los mercados y de la tecnología, permitan desplegar esquemas de opciones basados en algunos pequeños proyectos de riesgo, dirigidos a capturar oportunidades de mercado en diferentes formas (razonamiento en términos de "real options") (McGrath, 1999).
- El uso de "fuzzy measures" que permitan detectar los signos tempranos de problemas potenciales, antes que los mismos incrementen significativamente los costos.
- La capacidad para una ejecución adaptativa que incluya "estrategias de entrada", "planes impulsados por el descubrimiento" (McGrath, MacMillan, 1995) y seguimiento del progreso de los proyectos.
- Un control efectivo de los costos de los fracasos que no cercene la experimentación ni limite la búsqueda de oportunidades (es decir: un control de los costos de los fracasos, no del número de fracasos).

A esta situación histórica de las empresas deben agregarse los principales impactos microeconómicos de la crisis actual consistentes en:
- Cambios substanciales en la estructura de resultados de las empresas por caídas de los volúmenes y cambios en la relación entre ingresos y costos.
- Fuertes impactos en la estructura patrimonial (liquidez, endeudamiento y solvencia) en función de la situación de los deudores y acreedores por un lado y de la conversión de los activos y pasivos en dólares a pesos por otro.

Debe tenerse en cuenta el carácter asimétrico de la "pesificación" lo que implica distintos tipos de cambio desde 1 dólar = 1,40 $, hasta una relación a valor de mercado (el dólar llegó a cotizarse recientemente a 4 $).
- Impactos en el movimiento financiero: caída total del crédito local e internacional y ausencia de financiación tanto para las importaciones como para las exportaciones.

Paralelamente una reciente encuesta (Picone, 2002) muestra que sólo el 30% de los directivos encuestados dice aplicar sistemáticamente los "principios" que forman la lógica subyacente del Change Management, en particular cuando se los interroga sobre la naturaleza continua del cambio y del aprendizaje. (Kotter, 1995) (Bertagnini, 1998) Las respuestas positivas coinciden con las de las grandes empresas, lo que sugiere que estas tienen una visión más clara de las necesidades de cambio continuo que la que tienen las PyMEs.

Hipótesis

Hipótesis 1: Las empresas radicadas en Argentina que aspiren a lograr una competitividad efectivamente sustentable, deberían evaluar la incorporación de las capacidades, conceptos e instrumentos que hoy pueden resumirse en el "entrepreneurial mindset".

Debe tenerse en cuenta que en un mundo crecientemente no lineal, sólo las ideas no lineales pueden crear bienestar. Las compañías deben adoptar un nueva agenda de innovación radical, reinventandose ellas mismas y sus industrias, en forma continua y no sólo en tiempos de crisis. (Hamel, 2000)

A su vez la competitividad sustentable incluye el logro de: la competitividad económica, la competitividad comercial, la capacidad de cambio organizacional y la respuesta a las demandas de los contextos. La competitividad sustentable puede sintetizarse en el logro simultáneo y continuo de la efectividad operacional, la innovación estratégica y la creación de valor empresario. (Bertagnini, 2000)

Hipótesis 2: Es factible clasificar las distintas empresas argentinas por su grado de avance hacia un enfoque empresario innovador, caracterizable como "entrepreneurial mindset". La medición debe comprender: el número y difusión en la organización de las iniciativas entrepreneur, el desarrollo de un marco organizacional consistente y la implementación de un proceso de liderazgo y un modelo de gestión integrados.

Esta clasificación implica asumir hipótesis sobre los distintos grados de evolución en cuanto a las estrategias, capacidades e instrumentos necesarios para desempeñarse en entornos acelerados, de cambios rápidos y fuerte incertidumbre.

Distintos trabajos de investigación realizados desde universidades norteamericanas sobre la evolución de la competitividad de las empresas argentinas en la década de los '90, así como numerosos trabajos de graduación (tesinas) realizados en la Universidad de San Andrés durante el mismo período, aportan valiosos elementos de juicio que pueden ser articulados para generar la presente hipótesis. También resultan de particular relevancia los trabajos sobre multinacionales latinoamericanas que desarrollaron estrategias para insentarse en un mundo crecientemente globalizado (Chudnovsky y otros, 1999), así como su comparación con las experiencias de las multinacionales españolas que se internacionalizaron en el mismo período (Durán, 1996 y 1997).

Los conceptos que sintetizan el "entrepreneurial mindset" surgen a su vez de capitalizar las experiencias de las "entrepreneurial companies" líderes de los países desarrollados, enfatizando las prácticas que han mostrado ser efectivas para capitalizar la incertidumbre y el cambio veloz y completo. Los trabajos de Rita Gunther McGrath y Ian MacMillan, sintetizados en "The entrepreneurial mindset" constituyen el principal marco de referencia sobre el modelo empresario a desarrollar.

Hipótesis 3: Los distintos grupos de empresas calificados según su tipo y grado de avance hacia el "entrepreneurial mindset", deberán definir la situación deseada en términos de objetivos y de la amplitud y profundidad de las iniciativas entrepreneur a desarrollar dentro de su horizonte de planeamiento. Consecuentemente podrán definir una ruta tentativa de avance y una mezcla adecuada de los enfoques y prácticas a ser utilizados.

Para avanzar hacia el "entrepreneurial mindset" las empresas deberán introducir distintas modificaciones en su visión, estrategias, perfil de gestión y enfoques y metodologías de cambio.

La estrategia de cambio deberá contemplar una metodología que tenga en cuenta la situación actual, la deseada y, consiguientemente, defina una ruta tentativa para avanzar hacia el "entrepreneurial mindset". De allí resultará en un proceso de aproximaciones sucesivas la mezcla de enfoques e instrumentos a utilizar para construir el "entrepreneurial mindset" y para integrarlo dentro del enfoque general del management de la empresa.

Análisis y discusión

Hipótesis 1: el logro de un nivel de competitividad sustentable para las empresas radicadas en la Argentina, se vería considerablemente facilitado si desarrollan y aplican las capacidades e instrumentos que configuran el "entrepreneurial mindset".

Tres son los elementos de juicio que examinaremos para evaluar esta afirmación: las respuestas estratégicas de las empresas frente a los impactos de la crisis iniciada en 1998, el bosquejo de un "comportamiento emergente" para las empresas exitosas en este período de crisis y, finalmente, algunas reflexiones sobre la aplicabilidad del "entrepreneurial mindset" al caso argentino.

Respuestas estratégicas de las empresas frente a los impactos de la crisis

Un reciente estudio exploratorio (Scomparin, 2002) analiza casos de empresas que han logrado éxito en el contexto recesivo referido: es decir que han logrado aumentar su facturación, su market share o, en un escenario de máxima, han mantenido sus ganancias durante el período de referencia. Entre las conclusiones se destacan las estrategias de refuerzo y mantenimiento (Sallenave, 1994) como las más frecuentes ante la recesión, lo que significa una continuidad más que una ruptura respecto de los lineamientos estratégicos previos a la recesión. Estas estrategias no fueron generadas a través de un proceso de planeamiento formal, tuvieron como objetivo la rentabilidad y el crecimiento - en la convicción que dicha conjunción preservaría la sobrevivencia – y presentaron coherencia en cuanto a las metas de corto y largo plazo.

Las empresas han tendido durante el período a acentuar como ejes estratégicos la eficacia operativa, la contención de costos y la diversificación por mercados. Esta última ha permitido eludir o al menos reducir los efectos negativos de un contexto doméstico recesivo. En términos generales las reacciones observadas han sido de carácter netamente adaptativo.

En particular el último tramo devaluatorio de la crisis genera respuestas desde un planeamiento más formalizado y estimula modificaciones en la diversificación de productos más que de mercados, pese a la notoria ventaja que la devaluación otorga a las posiciones exportadoras.

También deben señalarse las conclusiones de los estudios sobre entrepreneurship corporativos realizados en la Universidad de San Andrés en Buenos Aires (Sergio Postigo, 2002). El propósito de la investigación es apreciar la situación actual y las características relevantes de los corporate ventures que tienen lugar en las grandes firmas que operan en el país. Se partió de una muestra inicial de más de 100 empresas, tanto domésticas como subsidiarias de multinacionales. El survey fue adaptado a partir de otro creado por Thornhill y Amit (2000) y consistió en 45 preguntas de elección múltiple, que permitieron captar información acerca de distintos aspectos del desarrollo

de ventures: financiación, monitoreo, incentivos, recursos humanos y management en general. Veamos algunos de los resultados del estudio:
- Las empresas respaldan los proyectos de riesgo no porque tengan pocas oportunidades de crecimiento sino porque estos proyectos tienen mayores expectativas de retorno que cualquier otro.
- Los "ventures" corporativos son usados como una efectiva estrategia de crecimiento, destacándose especialmente en aquellas empresas en crecimiento que cuentan con una sólida situación financiera.
- Las empresas se involucran en nuevos emprendimientos con inversiones pequeñas y cuidadosamente controladas, balanceando las finanzas corporativas.
- Los líderes de los equipos son seleccionados internamente. El criterio más comúnmente usado para la selección es el conocimiento y la experiencia acerca de las divisiones, procesos, estructuras y jugadores claves de la empresa. Sorprendentemente, la experiencia previa en entrepreneurship y en proyectos corporativos de riesgo fueron rankeados últimos en la lista.
- Respecto de los ventures encarados, la mayoría de las empresas esperaban resultados demasiado rápidos y elevados.
- No está claro si los equipos que llevan adelante los ventures tienen los recursos necesarios para alcanzar las expectativas, pero si que los mismos son evaluados con acuerdo al grado en que alcanzan las grandes etapas y los objetivos financieros.
- Se encontró un fuerte nivel de compromiso hacia los ventures.
- Las recompensas para los ventures corporativos no son diferentes de las del resto de la empresa. Las recompensas financieras usadas son bonos e incrementos de salarios, las compensaciones no financieras son reconocimiento, promoción y la oportunidad de participar en otro venture.
- Las consecuencias del fracaso para el equipo de un venture son mínimas posiblemente porque se considera esencial proveer una red de seguridad a los miembros del equipo.Los objetivos probablemente involucrados son: alentar el espíritu entrepreneurial y valorar el coraje de aquellos empleados deseosos de asumir riesgos mayores que los requeridos por sus trabajos tradicionales.
- Ante los fracasos en los ventures las empresas tratan de llevar a cabo un proceso de aprendizaje.
- Los CEO's tiene un extenso conocimiento de la industria y el poder de asignar recursos.
- Hay una buena probabilidad de que los ventures corporativos alcancen la rentabilidad en el tercer año pero, en la mayoría de los casos, la rentabilidad generada no es significativa para la empresa.
- Tres de cada cuatro ventures son considerados experiencias positivas.

Conclusiones:

- Aún cuando el entrepreneurship corporativo no está ampliamente difundido en las empresas, hay buenas razones para pensar en un considerable incremento de estas prácticas en los próximos años. Probablemente el hallazgo más revelador es la existencia de una intención estratégica detrás de los ventures corporativos, aún cuando ellos sean pequeños y casi insignificantes para los negocios de la empresa. Esto explica el fuerte nivel de compromiso hacia estos proyectos, a pesar de sus reducidos presupuestos. Los "venture teams" tienen una escala relativamente pequeña pero hay razones para pensar que se volverán más y más influyentes en los negocios de las empresas.

- El potencial del entrepreneurship corporatiavo excede los resultados financieros de cualquier venture considerado. Los beneficios para la organización son diversificados y pueden llegar a influenciar la cultura organizacional imponiendo una orientación entrepreneurial que nutra la innovation y la creatividad. El entrepreneurship corporativo puede modificar el comportamiento organizacional estimulando la constante búsqueda de nuevas oportunidades y el florecimiento de ideas apropiadas para explotarlas. La relación con la perfomance organizacional parece inevitable.
- Acorde con la investigación puede esperarse una amplia integración organizacional de esta disciplina, si no de sus prácticas, al menos de sus conceptos. Probablemente las organizaciones que están mejor preparadas para abrazar este cambio se convertirán en más exitosas que sus competidores, obteniendo mejores chances de crecimiento, rentabilidad y supervivencia.
- Se requieren investigaciones más extensas, no sólo en la Argentina sino también en diferentes países de Latinoamérica, con el objeto de alcanzar un completo entendimiento de este fenómeno. Un "Corporate Entrepreneurship Benchmark Index" (CEBI) está ya siendo desarrollado como parte de un programa de investigación de la Universidad de San Andrés, con el propósito de definir el nivel entrepreneurial de las organizaciones.

Hacia un bosquejo del comportamiento emergente

Otro estudio llevado a cabo en los últimos meses permite reordenar los elementos de juicio e inferir un patrón de comportamiento estratégico frente a la profunda crisis argentina, definido por un management de tres tiempos manejados simultáneamente (Bertagnini, 2002):

a. Un monitoreo permanente de los cambios: tanto de las volátiles reglas de juego como de los mercados específicos.

b. Un énfasis en la efectividad operacional adaptativa que, basada en cambios incrementales, asegura la perfomance inmediata necesaria para sobrevivir. Este comportamiento se vincula directamente con las estrategias de mantenimiento y refuerzo anteriormente mencionadas.

c. Un incipiente desarrollo de la innovación estratégica en términos de cambios y diversificación de productos, canales y/o mercados. Esto incluye algunos cambios significativos en los modelos de negocios como por ej. la aparición de centros de servicios compartidos y de nuevas alianzas estratégicas. Aquí aparecen las estrategias de redespliegue.

d. Una nueva sintonía de la función financiera que hace tanto a la calibración de las políticas como a la gestión de los recursos, tendiendo a actuar como "puente" entre la efectividad operacional y la innovación estratégica.

Frente a los resultados de esta investigación caben algunas reflexiones:

- Si bien aparecen desarrollos orgánicos para alinear la organización con el cambiante contexto, la conducción de la innovación en general, continúa siendo centralizada. Esto puede asociarse tanto a la falta de un mayor desarrollo de la cultura entrepreneurial en las corporaciones como a la percepción de que los cambios en las reglas de juego adquieren proporciones dramáticas que ponen en peligro la supervivencia inmediata de la institución.
- No se observa todavía la introducción de nuevas tecnologías que puedan radicalizar las innovaciones permitiendo la construcción de nuevas arenas de negocios. Los cambios están más referidos a la transformación del modelo de negocios en la arena

existente que a la creación de una nueva y distinta arena. Sin embargo el avance en nuevos canales de distribución y en nuevos mercados abre camino hacia zonas más próximas al "arena building" que al "model transforming".
- La incorporación de nuevas tecnologías marcaría un acercamiento del comportamiento emergente con el modelo de relación entre arquitecturas organizacionales, tipos de cambio y ciclos tecnológicos donde conviven los cambios incrementales y las discontinuidades. (Tushman, O'Reilly, 1997).

Algunas reflexiones sobre la aplicabilidad del "entrepreneurial mindset" al caso argentino

Por un lado al referirse a las perspectivas del entrepreneuship en las economías emergentes, MacMillan subraya que las grandes incertidumbres también producen grandes oportunidades. Así en la medida en que una organización pueda interactuar y convivir con la falta de certezas, aumentarán sus probabilidades de encontrar y desarrollar nuevos negocios antes que los demás. También subraya que ser el primero en un negocio sólo es decisivo si se conocen las ventajas de haber llegado antes: en general es más importante ser el más rápido que ser el primero (MacMillan, 2001).

A su vez los resultados de las investigaciones mencionadas permiten inferir un acercamiento incipiente de algunas empresas argentinas a dos grupos de conceptos, hasta aquí tratados independientemente:
- La visión estratégica en industrias que viven cambios rápidos e impredecibles, donde la meta es ocuparse del flujo continuo de ventajas y oportunidades y la capacidad para cambiar es el factor crítico impulsor. En este enfoque la estrategia va más allá del posicionamiento medido por las ganancias o de las competencias centrales medidas por la posición dominante en el largo plazo. Se trata de diseñar una visión estratégica "semi coherente", dinámica y adaptativa medible por la capacidad de reinvención continua y efectiva. (Hodgetts and others, 2000)
- La creciente importancia del enfoque entrepreneurial como factor de perfomance y al mismo tiempo, como forma del cambio organizacional.

Varias investigaciones recientes sugieren que ante un contexto como el argentino, de fuerte inestabilidad y complejidad, la capacidad de innovación estratégica acompañada de una férrea y permanente efectividad operacional, parece ser el camino obligado para alcanzar un nivel de competitividad efectivamente sustentable (Caian, 2002), (Estremiana, 2002), (Ventrice, 2002)

El "entrepreneurial mindset" aporta no sólo la visión y la cultura emprendedora sino también la disciplina necesaria para su aplicación sistemática: permite la convergencia de la visión estratégica dinámica con la riqueza del enfoque entrepreneurial.

Hipótesis 2: es factible agrupar las distintas empresas radicadas en la Argentina por su grado de avance hacia el "entrepreneurial mindset"

Inicialmente cabe preguntarse cuáles son las principales diferencias entre los conceptos tradicionales de innovación, los desarrollos empresarios englobados en el "corporate entrepreneurship" (Postigo, 2002) y el "entrepreneurial mindset" como enfoque entrepreneurial integrado con la estrategia y el management de la empresa.

El concepto tradicional de innovación se halla asociado con la concentración vertical y horizontal de la misma en la estructura de la organización. En tal caso las ideas innovadoras surgen sólo de determinados sectores jerárquicos (las gerencias de las áreas funcionales y/o de las unidades de negocios) o bien de sectores específicamente asignados a generar nuevas ideas (departamentos de investigación y desarrollo o de nuevos productos). Debe notarse que lo que define el concepto tradicional de innovación no es el lugar donde se toman las decisiones ni desde donde las mismas se implementan. Lo que define el concepto es la concentración en el origen de las ideas y el desarrollo de las iniciativas.

El enfoque del "corporate entrepreneurship", por el contrario, queda definido por la existencia de diversas iniciativas en un marco organizacional consistente. Esto involucra dos grupos de variables:

- La cantidad de iniciativas y su dispersión vertical y horizontal en la estructura.
- El desarrollo de elementos del marco organizacional hard y soft coherente con dicho estilo entrepreneur.

Si asimilamos el marco organizacional con el perfil de gestión puede afirmarse que el marco organizacional hard comprende: estructura organizacional, modelo de gestión y sistemas de información, así como todos los recursos tangibles. Por su parte el marco organizacional soft hace fundamentalmente a la cultura y a los recursos intangibles que la sustentan, con la gente como protagonista central (Bertagnini, 1995).

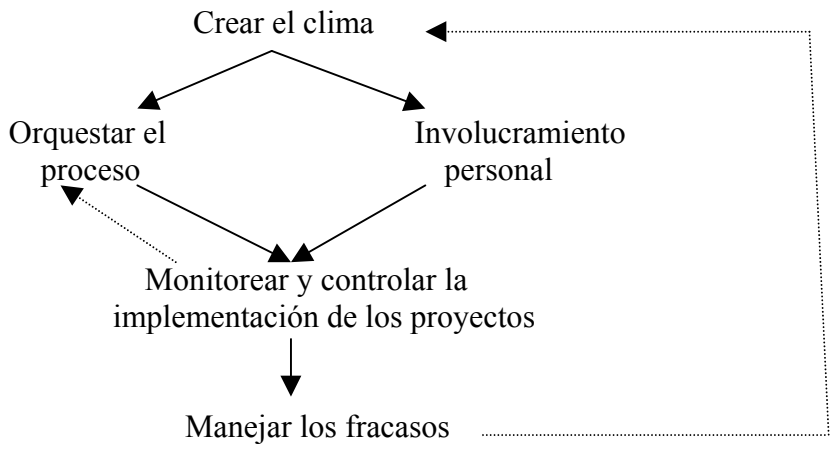
Asimismo resulta claro que la interpretación bibliográfica en general y la investigación de la Universidad de San Andrés en particular subrayan como característicos del "corporate entrepreneurship" determinados criterios decisorios que favorecen el comportamiento entrepreneurial en el marco de las organizaciones establecidas (Morris, Kuratko, 2002). Aquí aparecen los dos aspectos mencionados del marco organizacional: por el lado hard los procesos de planeamiento y evaluación destinados a controlar el nivel de riesgo aceptable; por el lado soft los aspectos culturales que constituyen el espíritu del entrepreneuship.

Otros autores caracterizan el "corporate entrepreneurship" como un enfoque global que tiene tanto vinculaciones directas como indirectas con la perfomance organizacional. Directas en términos de su aporte a los beneficios y el crecimiento. Indirectas porque el comportamiento entrepreneurial persistente y difundido tiene positivas influencias en: la visión y la misión de la institución; los objetivos, estrategias y estructura; las operaciones y eventualmente, la cultura organizacional (Covin, Slevin, 1991). La visión resultante es calificada por los mismos autores como una "integración estratégica del entrepreneurship a través de la organización".

Sin embargo y pese a su intento integrador el "entrepreneurship corporativo" no alcanza a constituir un modelo específico que incorpore los conceptos e instrumentos necesarios para una implementación efectiva y sustentable. Conceptos como el portafolio de oportunidades, los sistemas de señales tempranas, el gerenciamiento de proyectos, el presupuesto dual, etc., encuentran sólo su articulación en el marco desarrollado por el "entrepreneurial mindset".

En la siguiente figura sintetizamos el enfoque de McGrath y MacMillan

Figura 1: El proceso del "entrepreneurial mindset" desde la perspectiva del líder entrepreneurial



Aclaraciones al diagrama:

- La *creación del clim*a tiene por objetivo instalar un fuerte sentido de urgencia para trabajar en la próxima iniciativa y hacer que este sentido de urgencia alcance a cada uno de los miembros de la organización ("everyone plays"). Su base es el ejemplo, no las palabras: requiere la asignación a los proyectos de una "desproporcionada" dosis de tiempo y de atención del líder y también del talento disponible en la institución.

- La *orquestación del proceso* consiste en disciplinar la organización mediante criterios o enfoques coherentes respaldados por prácticas adecuadas:
  - El "Ballparking" como visión enfocada, articulado mediante un registro de oportunidades dinámico.
  - La elección de las oportunidades y la de los patrones de inversión (razonamiento en términos de "real options")
  - La ejecución adaptativa como filosofía y como planificación, basada en el "discovery-driven planning".

- El *involucramiento personal* implica que el líder asume sus propias iniciativas como entrepreneur ("hands on leadership practices") y comprende cuatro aspectos:
  - Identificar un pequeño set de entrepreneurial insights
  - Convertir estos insights en proposiciones de negocios accionables
  - Incorporar gente a la iniciativa
  - Descargar las responsabilidades del entrepreneurial leadership. Este último aspecto enlaza el involucramiento personal con la orquestación del proyecto y comprende a su vez las siguientes actividades:
    - Acotar el proyecto en términos del output perseguido
    - Absorber incertidumbre definiendo que asunciones deben realizar los miembros del team
    - Explicitar que barreras no deben ser toleradas como restricciones.
    - Desbloquear el camino frente a los obstáculos que surgen de la competencia interna por los recursos
    - Garantizar el proyecto ("underwriting"): frente al escepticismo de los potenciales

clientes y proveedores.

- El *monitoreo y control de la implementación de los proyectos* se aplica por igual a las iniciativas personales del líder, ya descargadas sus responsabilidades, como a los diversos emprendimientos nacidos en distintos puntos de la organización. Algunos de los puntos centrales incluyen:
  - Chequear constantemente el mercado respecto de la "business proposition" formulada
  - Asegurar los acuerdos con los participantes claves
  - Desafiar al team para que no se gaste dinero antes de producirlo y para que los ingresos se anticipen a los costos
  - Estimular al team para que identifique con realismo los déficits en las habilidades requeridas
  - Orquestar la entrada en el mercado: identificando líderes de opinión y asegurando un correcto timing
  - Mantener el foco en el aprendizaje: usando la disciplina del "discovery-driven planning". Aprender tanto de las sorpresas como de los errores.
  - Asegurarse que el team monitorée las sensibilidades críticas mediante la observación de señales tempranas en variables de alto impacto.

- Por último: *el manejo del fracaso* se basa en tres aspectos:
  - Generar "post morten" constructivos: distinguiendo lo que ha fallado por azar del fracaso originado en mala toma de decisiones.
  - Efectuar un aprendizaje("recouping")en función de lo que hizo fracasar el proyecto
  - Romper los encierros ("spoting entrapment"): estando alerta a los signos de enredo del proyecto

El proceso del "entrepreneurial mindset" desde la perspectiva del líder entrepreneurial cierra mediante dos retroalimentaciones: el monitoreo y control de la implementación de los proyectos realimenta principalmente la orquestación del proceso mientras que el manejo de los fracasos afecta intrínsecamente la creación del clima entrepreneurial.

En este enfoque el trabajo más importante es el liderazgo entrepreneurial: la tarea principal del líder no es encontrar nuevas oportunidades ni siquiera identificar insights competitivos críticos: lo fundamental es crear una organización que haga estas cosas naturalmente (McGrath,MacMillan, 2000)

De lo explicado se sigue que el "entrepreneurial mindset" integra al "entrepreneurship corporativo" en un proceso de liderazgo y en un modelo de gestión que lo consolidan y transforman en una disciplina. Si el entrepreneurship corporativo significa lograr una frecuencia y difusión de las iniciativas en una marco organizacional consistente, el entrepreneurial mindset implica adoptar criterios sistémicos de liderazgo entrepreneurial así como un conjunto de prácticas articuladas entre si que dan contenido instrumental al modelo de gestión entrepreneurial

El corolario es que las distintas investigaciones mencionadas en este trabajo sugieren avances significativos en las características del "entrepreneurship corporativo" pero no identifican los elementos diferenciadores del "entrepreneurial mindset", tal como están explicados en este punto.

Hipótesis 3: Los distintos grupos de empresas calificados según su tipo y grado

de avance hacia el "entrepreneurial mindset", deberán definir la situación deseada en términos de objetivos y de la amplitud y profundidad de las iniciativas entrepreneur a desarrollar dentro de su horizonte de planeamiento. Consecuentemente podrán definir una ruta tentativa de avance y una mezcla adecuada de los enfoques y prácticas a ser utilizados.

En términos metodológicos el trazado de una ruta tentativa hacia el "entrepreneurial mindset" requiere de los siguientes pasos:

1) Establecer la situación actual
2) Definir la situación deseada dentro del horizonte de planeamiento
3) Establecer una ruta tentativa para alcanzar la situación deseada
4) Definir la mezcla de enfoques e instrumentos aplicables
5) Integrar el "entrepreneurial mindset" dentro del enfoque general del management de la empresa

Analizaremos ahora los elementos de juicio disponibles para desarrollar efectivamente cada uno de los pasos:

1) Establecer la situación actual. Tres son los elementos de juicio a tener en cuenta: la intensidad y amplitud de las iniciativas, la profundidad de la innovación y el desarrollo del carácter organizacional del "entrepreneurial mindset".

- En cuanto a la intensidad y amplitud de las iniciativas entrepeneurial alcanzadas: la intensidad puede medirse por el número de iniciativas por período mientras que la amplitud debería reflejar el grado de difusión horizontal y vertical en la estructura de la organización.
- En cuanto a la profundidad alcanzada por la innovación en la empresa en general y por las iniciativas entrepreneurial en particular: puede establecerse una escala basada en las cinco categorías de oportunidades identificadas para armar el registro, a partir de la aplicación de los respectivos instrumentos(McGrath, MacMillan, 2000):
  - Rediseño de productos o servicios, basado en el attribute mapping.
  - Rediferenciación de productos o servicios, usando el análisis de la cadena de consumo y el quizzing process.
  - Resegmentación de mercado, aplicando behavioral segmentation
  - Reconfiguración completa de los mercados, cambiando los límites y las bases de segmentación
  - Desarrollo de "breackthrough competences" o áreas de fuerza competitiva que creen nuevas ventajas competitivas.

En líneas generales el grado de profundidad crece desde el rediseño de productos hasta las nuevas competencias. Los tres primeros conceptos corresponden al "model transforming" en la arenas existentes mientras que los dos últimos corresponden al "arena building" creador de oportunidades significativamente distintas a las actuales.

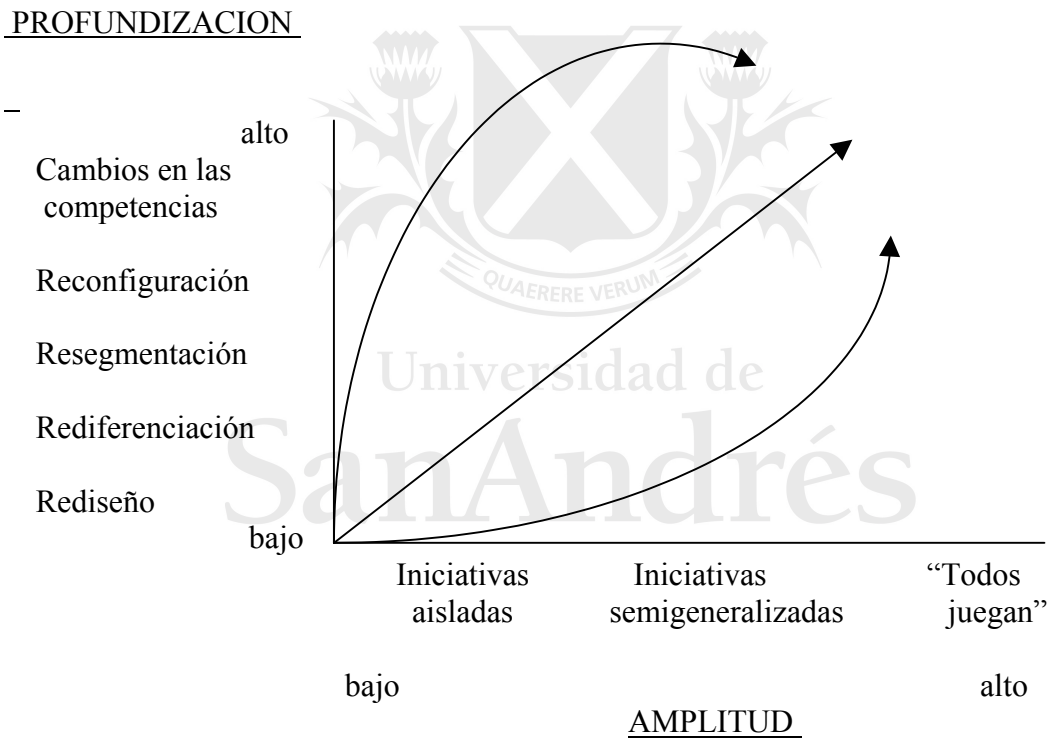
- El desarrollo del carácter organizacional del "entrepreneurial mindset" puede ser definido con acuerdo a los elementos de juicio que integran su enfoque desde el liderazgo entrepreneurial (ver Figura 1): clima, orquestación, involucramiento del nº1, monitoreo y control de los proyectos y manejo de los fracasos.

2) Definir la situación deseada dentro del horizonte de planeamiento elegido. También involucra tres elementos de juicio:

- Establecer un marco o visión entrepreneur suficientemente específico con objetivos desafiantes pero realistas: debe incluir tanto las oportunidades de mejorar el crecimiento y la rentabilidad como las referidas a la posible capitalización de tecnologías disruptivas.
- Definir la amplitud de las iniciativas entrepreneur a lograr en términos de su difusión en la estructura organizacional
- Definir la profundidad de las iniciativas entrepreneur a desarrollar aplicando las cinco categorías desde el rediseño de productos al desarrollo de competencias disruptivas.

3) Definir la ruta tentativa para avanzar desde la amplitud y la profundidad actuales de las iniciativas entrepreneur hacia la amplitud y profundidad deseadas dentro del horizonte de planeamiento. En la siguiente Figura 2 pueden observarse tres rutas tentativas para avanzar en el proceso de cambio:

Figura 2: **Rutas para el cambio en la densidad (amplitud y profundidad) del entrepreneuship corporativo**



Quedan bosquejadas tres posibles rutas para incrementar la "densidad" entrepeneurial de la organización:

a. Una ruta equilibrada donde se van mejorando al mismo tiempo la amplitud y la profundidad de las iniciativas.
b. Una segunda ruta con énfasis en la amplitud organizacional de las iniciativas
c. Una tercer ruta que prioriza el impacto o profundidad de las iniciativas más que la amplitud de las mismas

La elección de una u otra ruta requiere un profundo análisis de las características de la organización, de su clima y de su gente. En última instancia constituye una de las principales habilidades que debe desarrollar el líder entrepreneurial.

4) Definir el mix de enfoques e instrumentos aplicables. A partir de la situación actual, la situación deseada y la ruta tentativamente elegida, los enfoques e instrumentos aplicables surgen de la síntesis del proceso del "entrepreneurial mindset" desde la perspectiva del líder entrepreneurial. Estas prácticas hacen a la creación del clima, la orquestación del proceso, el involucramiento personal, el monitoreo y control de la implementación de los proyectos y el manejo de los fracasos.

El desarrollo de este tema excede las posibilidades del presente trabajo. A sólo título de ejemplo puede sugerirse una hipótesis para correlacionar la intensidad y amplitud de las iniciativas entrepreneurial existentes con el punto de arranque para enfatizar los nuevos enfoques e instrumentos:

Figura 3: Puntos de arranque hacia el entrepreneurial mindset

DENSIDAD DEL ENTREPRENEURSHIP EXISTENTE	PUNTO DE ARRANQUE PARA DESARROLLAR LA RUTA HACIA EL "ENTREPRENEURIAL MINDSET"
Nula: no hay iniciativas entrepreneurial ni tampoco innovación tradicional	Comenzar por crear el clima a través del ejemplo
Baja: hay pocas iniciativas entrepreneur pero hay bastante innovación jerárquica y/o sectorial	Reforzar la cultura involucrando al nº1 en distintas iniciativas
Media: hay un número y distribución razonable de iniciativas entrepreneurial	Orquestar el proceso mediante prácticas adecuadas
Alta: se trata de una organización con un con un grado avanzado de "corporate entrepreneurship"	Articular y consolidar las prácticas y monitorear la implementación de los proyectos

5) Integrar el "entrepreneurial mindset" dentro del enfoque general del management de la empresa

En última instancia el "entrepreneurial mindset" no es sino parte de una forma de conducción con enfoque entrepreneurial: el perfil de negocios actualizado requiere que la organización entera desarrolle "insights" en el contexto del cliente, se movilice en la búsqueda de ideas y experimente inteligentemente. La estrategia es hoy más sobre la experimentación estratégica y el aprendizaje por prueba y error que acerca del análisis, el planeamiento y la presupuestación. (McGrath, MacMillan, 2000)

Pero para alcanzar un perfil de negocios impregnado del entrepreneurship es indispensable desarrollar una organización coherente. Y esto implica un perfil de gestión que partiendo de un marco propuesto por el líder establezca los mecanismos que

definen la disciplina, utilice la creatividad antes que el dinero y mantenga un fuerte control sobre las prioridades estableciendo que se hará y que se dejará de hacer.

El monitoreo de la implementación debe basarse más en medidas "fuzzy" adelantadas que en medidas más precisas pero demoradas y el control de los fracasos debe actuar sobre el costo de los mismos mucho más que sobre su índice de ocurrencias.

La construcción del "entrepreneurial mindset" es un proceso paulatino y adaptativo. A lo largo de la ruta elegida surgirán muchos ajustes pero, progresivamente, se irá imponiendo la idea de la estrategia como descubrimiento paralelo con la continuidad de las acciones que aseguran la efectividad operacional.

La necesidad de las empresas residentes en la Argentina coincide con las expectativas de una estrategia y un management basados en el "entrepreneurial mindset": lograr efectividad operacional e innovación estratégica para crear valor empresario y hacer sustentable la competitividad en un marco de fuerte incertidumbre.

Conclusión

En este paper hemos visto que las empresas que han sobrevivido a los cambios producidos en la Argentina en la década de los '90 y, en particular, a la crisis recesiva iniciada en 1998, muestran capacidades de adaptación a los nuevos contextos. Estas capacidades son asociables con estrategias de mantenimiento y de refuerzo y con logros en el campo de la efectividad operacional. Durante esta etapa hubo también manifestaciones crecientes de entrepreneurship corporativo.

A partir de la crisis financiera del 2001 aparecen signos crecientes de estrategias de redespliegue que buscan lograr innovación profunda en cuanto a productos y mercados. Sin embargo el carácter dramático de estas medidas no sugiere un crecimiento del grado de entrepreneurship sino, por el contrario, una concentración de la innovación en los niveles superiores de la organización.

Las investigaciones, los estudios y los casos examinados si bien no habilitan demostraciones de validez estadística, sugieren la existencia de un *gap* entre el "entrepreneurial mindset" como disciplina y los desarrollos que, en materia de entrepreneurship corporativo, han alcanzado distintas empresas. Es factible agrupar a estas empresas y, para cada uno de los grupos, trazar una "hoja de ruta" tentativa que permita avanzar coherentemente hacia el "entrepreneurial mindset"

La construcción del índice de entrepreneuship corporativo así como nuevos trabajos y estudios en curso, permitirán afinar las hipótesis formuladas y aportar nuevos elementos de juicio. Todo ello concurrirá para hacer más efectiva la transformación empresaria que se está operando en el complejo contexto argentino.

Bibliografía

Bertagnini, A. (1995). "Las diagonales del cambio empresario: de la ruptura económica a la competitividad sustentable". Ediciones Macchi.

Bertagnini, A. (1998). "Las diagonales del cambio empresario: de la ruptura económica a la competitividad sustentable". Segunda edición actualizada. Edic.Macchi.

Bertagnini, A. (2000). "Estrategia, management y cambio: el estado actual del debate" Editorial Coyuntura.

Bertagnini, A. (2000). "Management estratégico del cambio. Propuesta de un modelo integrador para generar valor y lograr competitividad sustentable". Documento de Trabajo Nº11. Universidad de San Andrés. Dpto.de Administración de Empresas.

Bertagnini, A. (2002) "Gestión empresaria ante la crisis argentina: contribución desde el management estratégico". Ponencia expuesta en la jornada "Empresas y empresarios frente al contexto: análisis para la acción".Univ.Argentina de la Empresa y Univ.de San Andrés.

Bertagnini, A. (2002) "Investigaciones sobre comportamiento estratégico en la década de los '90 de firmas establecidas en la Argentina: síntesis y reflexiones" (Basado en los Trabajos de Graduación presentados en la Univ.de San Andrés para la Lic.en Administración de Empresas: años 1993 a 2001)

- Carrera, A., Fracchia E., Rocha H., Vilaseca A. (2000). "Strategic response from argentine economic groups to the competitive shock of the 90's". IAE, Escuela de Dirección y Negocios, Universidad Austral (paper presented in SMS 20th Annual International Conference)

Caian, Sebastián (2002). "Reacción ante la crisis y los cambios de contexto: el caso argentino" Trabajo de graduación para el Posgrado en Management Estratégico 2001. Univ.de San Andrés.

Christensen, C. (1997). "The innovator's dilemma". Harvard Business School Press

Chudnovsky, D. Kosacoff, B. López , A. (1999). "Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado". Fondo de Cultura Económica de Argentina S.A.

Cortés Conde, Roberto (2002). "Crisis: la peor de todas". Diario "La Nación" del 14/7/02

Covin, J.G., Slevin, D.P. (1991). "A conceptual model of entrepreneuship as firm behavior" Entrepreneurship Theory and Practice 16, Nº 1: 7-26

Durán, J.J. (coordinador) (1996) . "Multinacionales españolas I – Algunos casos relevantes" Ediciones Pirámide S.A.

Durán, J.J. (coordinador) (1997). "Multinacionales españolas II – Nuevas experiencias de internacionalización". Ediciones Pirámide S.A.

Eisenhardt, K.M., Martin, J.A. (2000). "Dynamic capabilities: what are they? Strategic Management Journal 21: 1105-1121 (special issue)

Estremiana, Lorena (2002). "El mercado asegurador corporativo en la Argentina" Trabajo de Graduación para el Posgrado en Management Estratégico 2001. Univ.de San Andrés.

Hamel, G. (2000). "Leading the revolution". Harvard Business School Press

Hodgetts, R., Luthans, F., Slocum. J. (2000). "Un mundo sin tiempo ni fronteras". Rev.Gestión Vol 5.Nº 2: 151/158 (reproducido de Organizational Dynamics, 1999)

Ingham, V. (1995), "The competitiviness of Argentina: from sheltered markets to global rivalry" Tesis presentada a la Fletcher School para el Doctorado en Filosofía.

Kotter, Jhon (1995) "Why transformation efforts fail?". Harvard Business Review, marzo/abril

MacMillan, I., (2001). "La incertidumbre como ventaja" (entrevista). Rev.Gestión Vol.6, Nº1: 99/101

McGrath, R.G., MacMillan, I. (2000). "The Entrepreneurial Minset". Harvard Business School Press

McGrath, R.G. (1999). "Falling Forward: Real options reasoning an entrepreneurial failure" Academy of management, Review 24.

McGrath, R.G., MacMillan, I.C. (1995). "Discovery-driven planning". Harvard Business Review 73

Means, G., Schneider, D. (2000). "Meta-capitalism". Wiley.

Morris, M., Kuratko, D. (2002). "Corporate entrepreneurship". Ed.Harcourt.

Picone, Valeria (2002). "¿ Están preparadas las empresas argentinas para el cambio?" Trabajo de Graduación para el Posgrado en Management Estratégico 2001. Univ. de San Andrés.

Porter, M. (1985). "Competitive advantage: creating and sustainging superior perfomance" Free Press.

Porter, M. (1990). "The competitive advantage of nations". Free Press.

Postigo, Sergio (2002). "Corporate entrepreneurship: an exploratory research in Argentina" Docuento de Trabajo Nº 26. Universidad de San Andrés. Dpto.de Administración de Empresas.

Rosenbloom R.S. (2000). "Leadership, capabilities and technololgical change: the transformation of NCR in the electronic era". Strategic Management Journal 21: 1083-1103 (special issue).

Sallenave, Jean Paul (1994). "La gerencia integral". Grupo Edit.Norma

Scomparin, Natalia (2002). "Respuestas estratégicas empresarias exitosas frente a la recesión" Trabajo de Graduación para la Licenciatura en Administración de Empresas. Univ.de San Andrés.

Thornhill, S., Amit, R. (2000). "A dynamic perspective on internal fit in corporate venturing". Ed.Elsevie, Journal of Business Venturing 16: 25-50

Toulan, Omar (2002). "The impact of market liberalization on vertical scope: the case of Argentina". Strategic Mangement Journal 23: 551-560

Tushman, ML., O'Reilly III, Ch.(1997)."Winning through innovation".Harvard Business School Press

Ventrice, Gabriela (2002) "Telecomunicaciones en la Argentina: en la búsqueda de la competitividad sustentable" Trabajo de Graduación para el Posgrado en Management Estratégico 2001. UDESA.

Yip, G. (1992) "Total global strategy". Prentice Hall.

Trabajos de graduación presentado en la Universidad de San Andrés para obtener Bachelor of Arts. (1993-2001):

Busquet, P. (1997). "La reestructuración de Molinos Río de la Plata S.A., a partir de la implementación del plan de convertibilidad".

Caraballo, B.E. (1997). "Oferta argentina de manzanas y peras: estrategias comerciales para lograr ventajas competitivas en el mercado europeo" .

de Carabassa, V (2000). " El shopping integrado y la evolución de los canales de comercialización – Convergencia de modelos: caso Unilink Corporation".

de la Torre, M. (1998). "Los fundamentos de las principales fusiones y adquisiciones en la banca privada minorista argentina".

Delannoy, M. (1993) "Fusiones y adquisiciones en la Argentina".

de Santos, J. (1994) "El sector automotriz en la economía argentina. Debate sobre una política activa

de desarrollo".

Gotz, S. (1999). "Marketing de retailers. La adopción del plan de marketing por los comercios minoristas argentinos".

Echesortu, F. (1995) "Alianzas estratégicas entre empresas. Una nueva relación entre las cinco fuerzas competitivas. Su aplicación al caso argentino ".

Kohan, F. (2001). "Internet y los cambios del modelo de negocio del sector turístico argentino".

Lanusse, J. (1995). " La importancia del posicionamiento como estrategia de marketing actual. El caso de una empresa argentina (Grimoldi S.A).

Martin, C. (1997). "Impactos de la IT en la transformación de la banca personal" .

Mónaco, C. (2000). "Modelos de negocios de comercio electrónico en Argentina".

Pepa, J. (2000). "Ineficiencias en el mercado de foodservice (Capital y GBA). Una propuesta de valor para su solución".

Potter, M. (2001). "Calidad de servicio: un desafío para el sector hotelero – Hoteles 4 estrellas de la Capital Federal".

Rattazzi, U. (1999). "Estrategia en los mercados aerocomerciales de cabotaje".

Rossi, R. (1998). "El manejo del cambio en la industria del calzado. Una perspectiva del futuro".

Rúas, A. (2001). "La relevancia de la estrategia en la calificación del riesgo".

von Gerstenberg, W. (1997). "Cara Bonita: la aplicación de los conceptos de Porter para competir en un nuevo mercado abierto. El caso de la industria de los cosméticos en la Argentina".

Terbeck, M.G (1997). "Los cambios en las estrategias corporativas luego del proceso de privatizaciones".

Thompson, A. (1997) "Patrones de financiación de largo plazo de empresas argentinas. Una primera aproximación".

Wellisch, A. (1996). "Las empresas alimenticias compran o producen su logística de distribución? La tercerización: una nueva herramienta competitiva" .

Ventura, M.S. (2001). "Spin-off: el arte de dividir".

Universidad de SanAndrés