

Gestionar en tiempos extraordinarios

Nuevas. decisiones para nuevos retos

Paul F. Nunes, Caroline Firstbrook y James M. Ellis

Los mayores cambios en el posicionamiento de las empresas dentro de sus respectivos sectores se producen en épocas de turbulencia económica, no de calma. Para beneficiarse de este tipo de cambio «sísmico», las empresas deben adoptar con rapidez las decisiones adecuadas y actuar con determinación, un rasgo esencial de las organizaciones de alto rendimiento.

La desaceleración económica provocada por la implosión de los mercados de crédito globales sigue afectando a empresas de todo el mundo. Sin embargo, no se trata de una recesión ordinaria. Según la mayor parte de los indicadores –índices bursátiles, precios de las materias primas, confianza de los consumidores, riesgo del crédito, tipos de cambio de divisas, etc.–, el elemento que convierte a esta crisis en la más complicada desde los años treinta del siglo pasado no es solo su gravedad, sino también la volatilidad y la incertidumbre que la acompañan. La ansiedad ha alcanzado a todo el planeta, agravada por unos mercados electrónicamente integrados y por el flujo continuo de información en tiempo real.

En las investigaciones y los trabajos con clientes de todo el mundo que llevamos a cabo en Accenture, hemos sido testigos del gran esfuerzo que realizan muchas empresas por encontrar respuestas en coyunturas económicas difíciles. Ninguna organización, ni siquiera las que se encuadran entre las empresas de alto rendimiento, consigue aislarse de los efectos de esta desaceleración.

Las investigaciones de Accenture también ofrecen pistas para que las empresas puedan orientarse en este confuso entorno. Por ejemplo, sabemos que el alto rendimiento es el resultado de adoptar buenas decisiones sobre el momento y el lugar en el que competir, sobre el modo de diferenciarse de la competencia y sobre la forma de potenciar en los profesionales una mentalidad dirigida a alcanzar el éxito.

Las empresas que han tomado decisiones inteligentes y han adoptado medidas en consecuencia tienen más probabilidades de encontrarse en mejor situación para superar la situación y resurgir con más fuerza aún. Al mismo tiempo, se hace necesario volver a evaluar las decisiones que dieron resultado en circunstancias diferentes y se deben adoptar otras nuevas, que se ven condicionadas por retos económicos sin precedentes y, además, por las

necesidades concretas de cada empresa.

En el entorno actual, las nuevas decisiones dirigidas a alcanzar el alto rendimiento exigen la aplicación simultánea de dos enfoques de gestión: una utilización más centrada y disciplinada de los recursos durante la recesión y la búsqueda intensiva de una estrategia concreta basada en las fortalezas y debilidades de la empresa.

Obtener beneficios de lo ordinario

Hoy día, todas las empresas se encuentran sometidas a un riguroso examen por parte de inversores cautos, acreedores, compradores potenciales, consejos de administración nerviosos y legisladores impacientes, así como de clientes y profesionales preocupados. En estas circunstancias, la alta dirección debe, en primer lugar, demostrar su capacidad para gestionar las operaciones cotidianas mejor que nunca. Si quieren que su gestión sea óptima en épocas de recesión, los líderes deben sacar provecho de todos sus recursos, manteniendo unas operaciones impecables a pesar de la necesidad de recortar gastos, de negociar con proveedores afectados por la crisis y con clientes faltos de confianza, y de lidiar con los continuos retos que origina la integración tras un proceso de fusión.

Existen cuatro imperativos operacionales para gestionar durante los periodos de crisis.

Gestión de costes rápida y sostenida

Para muchas empresas, este será el imperativo más importante, pero requiere la destreza y precisión de un cirujano. Hay que examinar rigurosamente los costes, los activos y las inversiones a lo largo de toda la cadena de valor, desde la I+D hasta la cadena de suministro y el servicio al cliente.

La clave radica en encontrar el equilibrio entre una reducción rápida de costes que propicie la obtención de efectivo para la cuenta de resultados y la conservación de las capacidades fundamentales del negocio y las fuentes futuras de valor. Si se reducen los costes o se abandonan los activos de forma indiscriminada, la empresa se quedará sin los resortes necesarios para resurgir durante el período de recuperación.

Captación y conservación de clientes

Las empresas siempre quieren conservar a los buenos clientes y conseguir otros nuevos. Sin embargo, este principio cobra aún mayor significado durante un periodo de desaceleración económica. Los clientes, preocupados, pueden sentir la tentación de mantenerse al margen hasta que mejoren las perspectivas económicas, lo cual significa que es esencial efectuar inversiones prudentes y centradas en el cliente en las áreas de marketing, ventas y distribución.

Las empresas deben enfocarse en conservar sus bases de clientes, teniendo en cuenta la posibilidad de arrebatar incluso parte de su cuota de mercado a agentes más débiles en su entorno local y, al mismo tiempo, crear mercados nuevos en otros lugares del mundo. Por ejemplo, una fluctuación del tipo de cambio en torno al 20 % puede brindar la oportunidad de sacar provecho de una

Contracción

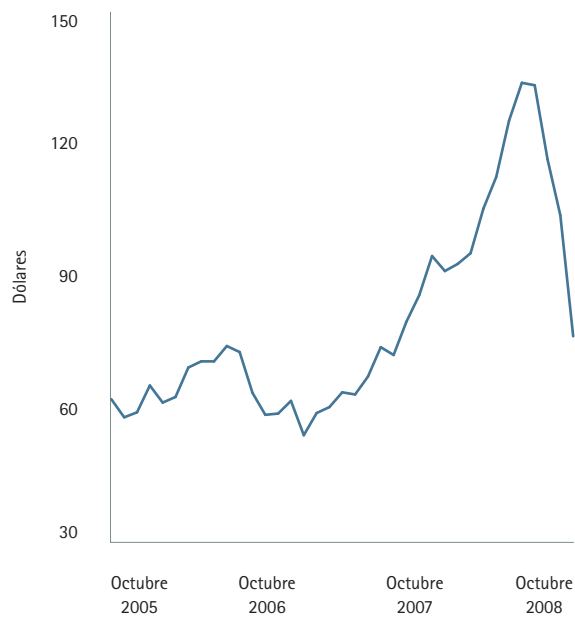
Principales índices globales



Fuente: análisis de Accenture.

Volatilidad

Precio del crudo (West Texas Intermediate), en dólares por barril



Fuente: Fondo Monetario Internacional, Commodity Price Index.

Incertidumbre

Confianza de los consumidores en Estados Unidos



* Los datos de cada año corresponden a diciembre; los del 2008, al mes de octubre.
Fuente: The Conference Board.

nueva estrategia de determinación de precios, ya que de la noche a la mañana se consigue una ventaja sobre los competidores extranjeros.

Excelencia operativa

Este imperativo de gestión cobra especial importancia para las empresas que son realmente globales. Cuando todos los aspectos de una organización (fabricación, atención al cliente, ventas, distribución, gestión, marketing, innovación...) se encuentran dispersos por el mundo, la excelencia operativa depende del desarrollo y la gestión de un eficaz modelo operativo global que tenga en cuenta todas estas actividades. Las empresas deben determinar cuál es su modelo, qué debilidades presenta y cómo se podría modificar para garantizar la excelencia operativa.

Política eficaz en fusiones y adquisiciones

Aunque puede parecer que un período de crisis no es el momento más adecuado para pensar en fusiones y adquisiciones, en realidad resulta aún más importante fijar la atención en este tipo de operaciones, ya que durante las épocas difíciles es cuando pueden aparecer las mejores oportunidades, de forma inesperada.

No obstante, es necesario que estas adquisiciones se gestionen con cuidado: es muy probable que las empresas que pueden suponer una oportunidad de compra traigan consigo empleados desmoralizados, procesos caóticos y balances desastrosos, todo lo cual tiene como consecuencia una integración especialmente complicada. Además,

seguirá siendo necesario resolver con habilidad problemas espinosos, como la integración de los balances, la coordinación con los clientes, la optimización de la cadena de suministro y los servicios compartidos (en esta reflexión incluimos las fusiones que ya están en marcha). Además, hay que establecer cuidadosamente las bases para la coordinación cultural, en especial cuando se trata de adquisiciones de empresas de distintos países.

Estos imperativos requieren mucha concentración y disciplina por parte de los equipos de dirección. Ninguna empresa que no pueda superar tales desafíos podrá confiar en sobrevivir a la crisis actual y resurgir preparada para aprovechar la recuperación económica.

Las empresas deben introducir mejoras que tal vez habrían encontrado más oposición en otras épocas.

Gestionar lo extraordinario

Los líderes, además de resolver los retos operativos cotidianos a los que se enfrentan las empresas durante un período de desaceleración económica, están también obligados a moverse con rapidez para gestionar cuestiones extraordinarias. Deben enfrentarse en tiempo real a los retos y amenazas singulares de esta crisis y tienen que hacerlo con una rapidez que es posible que al principio los haga sentirse incómodos o que incluso les parezca imposible conseguir y mantener. Las empresas que no han invertido en agilidad organizativa y en acelerar su proceso de toma de decisiones –creando equipos de alta dirección y procesos de cambio eficaces– descubrirán que las tareas relacionadas con la gestión de lo extraordinario les resultan especialmente desalentadoras.

Basándose en una evaluación de la situación actual de su empresa (véase el recuadro de la página 27), los equipos de dirección tienen que elegir entre tres estrategias esenciales, cada una de ellas con unas tácticas asociadas. Lo extraordinario de estas

estrategias no son las tácticas en sí mismas, sino que deben ser gestionadas simultáneamente a los retos y objetivos operativos del día a día.

La estrategia escogida debe ser una prioridad para el equipo directivo, pero no hasta el punto de que suponga un riesgo de asfixia para el negocio. No se puede permitir que cause interrupciones importantes, que serían síntoma de situaciones delicadas o peligrosas –o aún más delicadas o peligrosas que las que ya presenta el mercado–, ni se debe permitir que desmoralice a los empleados (podrían verse afectados incluso miembros del equipo de alta dirección). La moral de los profesionales es fundamental para superar una crisis con una posición sólida, y la determinación del equipo directivo frente a los retos refuerza su confianza.

1. Supervivencia

El equipo directivo de una empresa que elige la estrategia de supervivencia debe centrarse

¿Dónde se encuentra su empresa? El análisis de las organizaciones de alto rendimiento

Para saber cómo actuar en un período de ralentización de la economía, es necesario llevar a cabo una detenida evaluación de la situación. Un análisis riguroso de este tipo permite a las empresas de alto rendimiento planificar y evaluar de forma fiable la eficacia de la estrategia que se va a elegir.

El posicionamiento de una empresa para responder eficazmente a la crisis depende de tres aspectos: su rendimiento relativo en los ciclos económicos y los modelos de gestión recientes, sus circunstancias específicas y la situación general.

En cuanto a la evaluación del rendimiento pasado, la fórmula de Accenture para la medición del alto rendimiento ofrece una imagen clara, basada en la comparación con los rivales del sector a lo largo del tiempo.

Gracias a la exhaustiva investigación que hemos llevado a cabo durante los últimos seis años, sabemos que el alto rendimiento (definido como un rendimiento mejor que el de los rivales de forma duradera o sostenida) no está únicamente relacionado con el incremento del precio de las acciones. Nuestra fórmula para valorar el alto rendimiento examina el desempeño de la empresa en varios aspectos que indican la verdadera fortaleza competitiva: el equilibrio entre una gran rentabilidad, el crecimiento sólido de los ingresos y el posicionamiento para el futuro, todo ello obtenido de manera constante y duradera en el tiempo.

Sin embargo, no todas las empresas de alto rendimiento estarán bien posicionadas. Por ejemplo, algunas se encontrarán escasas de efectivo, quizá como consecuencia de recientes adquisiciones estratégicas. Asimismo es posible que otras, de bajo rendimiento, descubran con sorpresa y agrado que cuentan con el efectivo que necesitan, aunque sea como consecuencia de su incapacidad para reconocer oportunidades de inversión prometedoras cuando la economía se encontraba en un buen momento.

Una vez que la empresa ha establecido su posición relativa en el mercado, debe determinar dónde se encuentra desde el punto de vista de la solvencia financiera y de la estabilidad.

Las investigaciones efectuadas por Accenture sobre recesiones anteriores revelan que las empresas líderes practican en épocas de bonanza una gestión financiera sensata basada en el valor, el flujo de caja y los balances sólidos. Este enfoque ofrece flexibilidad y fuerza financiera durante los tiempos difíciles. Aunque no existe una fórmula perfecta para estar preparados en tiempos de ralentización de la economía, algunos elementos son claramente importantes: situación de liquidez, solidez del balance y variedad de flujos de caja.

Las preguntas fundamentales sobre las reservas de liquidez son las siguientes: «¿Tenemos suficiente efectivo para sobrevivir a la crisis?» y «¿Es suficiente para que las inversiones a largo plazo resulten atractivas en este momento?». En cuanto al balance, las empresas deben preguntarse lo siguiente: «¿Es nuestro balance lo suficientemente sólido como para que adoptemos de forma coherente una postura agresiva en el mercado, en lugar de una posición defensiva?». Además, en un contexto más amplio, hay que preguntarse: «¿Hasta qué punto nuestra posición actual es sensible a una volatilidad adicional y al empeoramiento de las circunstancias económicas globales?». Las respuestas a estas preguntas ayudarán a las empresas a conocer sus opciones.

El tercer elemento que han de tener en cuenta las empresas para determinar su posición competitiva presente son los cambios en el contexto global.

La transición a un mundo multipolar –caracterizado por múltiples centros de poder económico y de actividad de negocio– crea nuevos retos y oportunidades diferentes de los encontrados en una crisis local. Por ejemplo, los fondos soberanos de inversión, controlados por los Gobiernos, se convierten en destacados inversores a la caza de oportunidades, al tiempo que en fuente de fondos de rescate. Además, en un mundo multipolar, las grandes empresas son casi siempre parte de una densa telaraña de redes, de manera que es importante evaluar no solo los propios riesgos y puntos fuertes, sino también los de nuestros socios, clientes y proveedores. Su destino puede influir de manera significativa en el nuestro. Aconsejamos llevar a cabo un examen de 360 grados del riesgo, con la atención centrada en los peores escenarios posibles.

A las empresas que no logren establecer ahora sus posiciones en las economías emergentes les resultará mucho más difícil forzar la entrada después.

principalmente en medidas a corto plazo para asegurarse de que continúa operando como entidad independiente hasta que vuelvan tiempos mejores.

En los casos en los que está en juego la supervivencia, una actuación rápida que garantice la liquidez y reduzca al mínimo la exposición al riesgo puede marcar la diferencia. Entre los caminos que se deben seguir se incluyen los siguientes:

Reducir la deuda

Las empresas que se enfrentan a una falta de efectivo, real o potencial, deben convertir en prioritaria la renegociación de los términos de la deuda. También es posible que sea necesario reducir o cancelar los pagos de dividendos. Otra forma de obtener efectivo consiste en liquidar las inversiones en activos no esenciales. Aunque las ventas de activos no constituyen una perspectiva atractiva en el entorno actual, lo cierto es que los precios podrían reducirse aún mucho más. No obstante, la liquidación de inversiones en activos esenciales es una propuesta mucho más peligrosa y únicamente debería ser considerada como último recurso.

Reducir los costes

Otra forma de mejorar el flujo de efectivo consiste en reducir los costes. Hay que frenar de inmediato las bonificaciones de los directivos, lo cual no solo ahorrará dinero, sino que además enviará un mensaje importante al resto de la organización. La mejora de la eficiencia en las compras y el cobro de deudas pendientes también ayudan a reducir los costes. Además, hay que examinar detenidamente los costes ligados a las redes de tecnologías de la información. Herramientas como el *Lean Six Sigma* pueden resultar extraordinariamente eficaces para descubrir las oportunidades de reducción de costes relacionados con los procesos de negocio.

Además, las empresas deben volver a examinar sus opciones relacionadas con los costes laborales con el fin de encontrar una combinación adecuada de *offshoring* (establecimiento de

operaciones en otro país), *nearshoring* (establecimiento de operaciones en países cercanos), *inshoring* (empleo de servicios compartidos) y *homeshoring* (teletrabajo). Una ventaja de los períodos de incertidumbre económica es que los profesionales asumen de antemano que se van a producir cambios, una oportunidad que las empresas deben utilizar para introducir mejoras que tal vez habrían encontrado más oposición en otras épocas.

Renegociar las pensiones

Cuando los mercados de valores se hundieron, las pensiones se encuentran al borde de la crisis. Con unas responsabilidades que probablemente aumentarán entre un 50 % y un 60 % para algunas empresas, la necesidad de protegerse frente a futuros riesgos es urgente. Es posible que las empresas tengan que adoptar posturas drásticas sobre pensiones de beneficios definidos; por ejemplo, cerrando los planes a nuevas incorporaciones. Puede que también sea necesario reducir las aportaciones de la empresa y elevar la edad de jubilación. Resulta fundamental conseguir el compromiso de los administradores de las pensiones, y es mucho mejor iniciar estas conversaciones antes de que se produzca la crisis.

2. Reposicionamiento

Los directivos que trabajan para empresas que tienen la fortuna de contar con un balance sólido y unos ingresos saludables, aunque mermados, deben analizar cómo pueden aprovechar la desaceleración para reforzar su posición competitiva. Entre los ejemplos de estrategias de reposicionamiento, cabe citar los siguientes:

Adopción de un modelo operativo global

En estos tiempos difíciles es fundamental contar con un modelo operativo global eficaz. Las reducciones de costes, aunque son importantes, pueden ir demasiado lejos y destruir las capacidades y la flexibilidad que serán necesarias para responder ante una mejora de la

situación del mercado. Si quieren reducir al mínimo este riesgo, los líderes han de comenzar a sentar las bases de un nuevo modelo de explotación formulándose las siguientes preguntas:

- ¿De dónde va a provenir el futuro crecimiento? ¿Qué función van a desempeñar las adquisiciones y dónde existen probabilidades de llevarlas a cabo?
- ¿Cómo debería estar organizada la empresa: por productos, por zonas geográficas, por procesos...?
- ¿Qué capacidades serán necesarias para el éxito? ¿Dónde tenemos carencias y cuáles son nuestras opciones para suplirlas?
- ¿Qué actividades se pueden compartir en toda la empresa?
- ¿Qué tenemos que hacer internamente? ¿Qué necesitamos obtener de nuestros socios?

A continuación debería desarrollarse una imagen clara del futuro modelo de explotación y utilizarla como esquema para evaluar las fuentes potenciales de reducción de costes.

Aprovechar las ventajas de la economía global

Con las economías y los sistemas financieros de Occidente en dificultades, ha quedado más clara que nunca la importancia de conseguir un buen equilibrio entre las operaciones de las empresas y los riesgos desde una perspectiva de economía global. Para aprovechar nuevas fuentes de demanda, crear eficiencias y gestionar el riesgo, las empresas deben tratar de alcanzar el éxito en cinco campos de batalla del mundo multipolar: clientes, capital, recursos, talento e innovación.

Por ejemplo, deben centrar su atención en llegar a los consumidores de los mercados emergentes, en los que la ralentización económica será probablemente menos acusada. Los fondos soberanos de inversión, controlados por los Gobiernos, siguen ofreciendo importantes fuentes alternativas de capital. Además, las empresas deben tratar de encontrar oportunidades de suministro a coste reducido, especialmente a medida que

el precio de la mano de obra y de las materias primas aumente en Asia y Latinoamérica.

Invertir en innovación

Las empresas que obtienen mejor rendimiento siguen invirtiendo en renovar sus productos y servicios incluso en los momentos de crisis. Tanto si su actividad se dirige a los consumidores como si se dirige a otras empresas, es conveniente que inviertan para conocer los cambios en las pautas de compra y saber qué necesidades están surgiendo. Maniobrar con rapidez para anticiparse y atender las nuevas necesidades puede generar gran fidelidad entre los clientes y crear una sólida base para el futuro crecimiento. Además, este es el momento ideal para optimizar el proceso de innovación, asegurándose de que comienza con la obtención de una información de máxima calidad sobre el cliente, eliminando lo superfluo y centrando la atención en el rendimiento de la inversión.

Actualizar el capital humano

Es posible que las empresas que opten por una estrategia de supervivencia se vean obligadas a efectuar importantes ajustes de plantilla. Sin embargo, para las que se encuentran en mejor situación, un período de desaceleración supone una oportunidad para actualizar su capital humano y adaptarlo mejor a las necesidades del futuro modelo operativo. Las organizaciones deben levantar un mapa de las capacidades que necesita este modelo en comparación con las existentes y descubrir así las carencias y las áreas sobredimensionadas. Aunque la contratación de profesionales debe gestionarse con delicadeza cuando se están recortando puestos de trabajo, las empresas que cuenten ahora con los recursos para invertir en nuevas habilidades y capacidades estarán mejor situadas en el momento de la recuperación.

Apostar por la ecología

A pesar de las extraordinarias presiones para reducir los costes, las empresas no deben dejar de lado sus

objetivos medioambientales. Aquellas que mantengan su atención centrada en la sostenibilidad conseguirán ser más eficientes, reducirán su exposición a los volátiles precios de las materias primas, estarán preparadas para una normativa medioambiental más estricta, mejorarán su reputación como «buenas empresas ciudadanas» y conseguirán ventaja en los mercados de productos y servicios ecológicos, en rápido crecimiento.

Cadenas de suministro ecológicas, tecnologías de la información ecológicas, conceptos innovadores de eficiencia energética y de recursos –como los edificios inteligentes– y nuevos programas diseñados para evaluar a los proveedores con indicadores de sostenibilidad constituyen algunos ejemplos de cómo potenciar la sostenibilidad que pueden ayudar a una empresa a reposicionarse para mejorar su rendimiento futuro.

3. Crecimiento

Las empresas y los equipos de gestión más sólidos utilizarán la desaceleración para crecer. Algunos conseguirán cuota de mercado mediante fusiones, adquisiciones y procesos de expansión internacional. Otros se centrarán en incorporar clientes y reforzar sus marcas.

Crecimiento inorgánico

Las tendencias que han estado impulsando la consolidación en muchos sectores no han desaparecido. De hecho, se han visto aceleradas por la crisis, especialmente en el sector financiero. Las ventajas de la escala, la ampliación del alcance geográfico y el acceso a recursos escasos seguirán convirtiendo a las grandes adquisiciones en fuentes atractivas de crecimiento futuro.

En esta crisis, las adquisiciones ya no consisten solo en encontrar sinergias, sino que las empresas también pueden descubrir oportunidades únicas de compra generadas por las espectaculares caídas de las cotizaciones, por las ventajas de los tipos de cambio o por una agitación

inusual en un sector determinado. La adquisición de empresas con problemas o la compra de activos procedentes de liquidaciones ofrecerán a quienes cuenten con valor y dinero la oportunidad de crear ventaja competitiva.

Aunque las empresas seguirán encontrando oportunidades interesantes de adquirir activos en los castigados mercados occidentales, también deberían analizar lugares más lejanos. En muchos sectores, las organizaciones encontrarán fuentes importantes de crecimiento en las economías emergentes en rápida expansión del B6 (Brasil, Rusia, la India, China, Corea del Sur y México). A las empresas que no logren establecer ahora sus posiciones les resultará mucho más difícil forzar la entrada después.

Crecimiento orgánico

Mirar al exterior no es la única manera de crecer durante este período de volatilidad e incertidumbre. Las empresas que gozan de una posición de relativa fortaleza pueden ganar la batalla en la captación y conservación de clientes, incluso a pesar de que el menor crecimiento económico y la mayor dureza de las condiciones de crédito reducen el consumo en las principales economías del mundo.

Dadas las tendencias a largo plazo de erosión de la fidelidad y de merma en la ventaja de producto, es necesario un enfoque reforzado que se centre en el cliente para mantener el aumento de los ingresos. Si quieren colocar al cliente en el centro de sus modelos de negocio, las empresas deben ir más allá del marketing tradicional y la gestión de las relaciones con los clientes. Tienen que incorporar las

perspectivas, valores y actuaciones de los usuarios en toda la organización, tanto en la estrategia como en las operaciones.

Las nuevas tecnologías serán esenciales, incluidas las capacidades de análisis de los clientes, así como los nuevos procesos que incorporan a los usuarios en el diseño de productos adaptados a sus necesidades, incluso en diversos países y culturas. La revisión de la estrategia de marca también es clave en un entorno en el cual las rentas reales de los consumidores se ven cada vez más limitadas por la reducción de los salarios y la subida de los precios.

Para los líderes empresariales es poco probable que la incertidumbre y la ansiedad actuales disminuyan a corto plazo. No obstante, la pasividad es la manera más fácil de garantizar que sigan las dificultades. Los estudios demuestran que los mayores cambios en el posicionamiento de las empresas dentro de su sector tienen lugar en épocas de turbulencia económica, no de calma. Por tanto, no basta con limitarse a capear el temporal. Con independencia de la posición actual de una empresa, la dirección tiene que llevar a cabo actuaciones positivas en este momento.

A medida que se acelera el cambio en el entorno, la capacidad de la empresa para adoptar las decisiones adecuadas con rapidez y actuar decididamente debe aumentar en consonancia. Para ello, es esencial que la alta dirección se encuentre unida, sea muy comunicativa y cuente con gran habilidad para adoptar rápidos compromisos colectivos de actuación. En este entorno en constante evolución, las empresas que dejen la toma de decisiones únicamente en el consejero delegado probablemente no serán capaces de obtener con agilidad esos compromisos compartidos necesarios para responder con éxito ante los cambios.

Los tiempos difíciles ofrecen una oportunidad más a las empresas que permanecen alerta: pueden servir también para identificar su siguiente generación de líderes. La desaceleración puede servir de crisol, de experiencia de transformación que convierta a los líderes actuales y futuros en personas más capaces, más seguras, más humildes y con más conocimiento de sí mismas. Siguiendo esta lógica, las organizaciones con mentalidad de futuro deberían aprovechar el momento presente para poner a prueba a su talento más prometedor.

En el poema «Si», Rudyard Kipling escribió sobre la necesidad de «conservar la cabeza cuando a tu alrededor todos la pierden». Estas palabras nunca han tenido tanta relevancia como en el mundo de los negocios actual.

Acerca de los autores

Paul F. Nunes es editor *senior* de *Outlook* y directivo de investigación del Accenture Institute for High Performance en Boston, donde dirige estudios de estrategia de marketing y de estrategia comercial. Sus artículos se publican con frecuencia en la *Harvard Business Review* –incluidos los recientes «Can Knockoffs Knockout Your Business?» y «The Tourism Time Bomb»– y en muchas otras publicaciones. También es coautor de *Mass Affluence: Seven New Rules of Marketing to Today's Consumers*.

paul.f.nunes@accenture.com

Caroline Firstbrook es socia de Estrategia de Accenture en Europa, Oriente Medio, África y Latinoamérica. Su amplia experiencia profesional se centra en la estrategia y evaluación de objetivos de fusiones y adquisiciones, la negociación de fusiones, el posicionamiento para la privatización y las estrategias de introducción en nuevos mercados en una amplia variedad de sectores. Además de su labor en consultoría, durante cinco años desarrolló su vocación emprendedora con la creación y posterior venta de Easychem, una empresa minorista de Internet dirigida al sector de la agricultura, además de asociarse con Syngenta para explorar oportunidades de negocio en el ámbito de la biotecnología.

caroline.firstbrook@accenture.com

James M. Ellis, líder global del grupo Finance Operations de Accenture, es responsable de Finance & Performance Management/Products. Cuenta con 25 años de experiencia con clientes en una amplia variedad de proyectos de ámbito tanto estratégico como operativo, entre los cuales se incluyen el rendimiento del negocio, la reestructuración y el cambio transformativo. Ha publicado dos libros sobre la transformación de la función financiera y forma parte de varios consejos asesores. También ha desempeñado el puesto de director global de diversos grupos de Accenture, entre los que cabe mencionar Finance Strategy, Shared Services y Enterprise Performance Management.

james.m.ellis@accenture.com

Lecturas complementarias

Salvo que se indique lo contrario, los siguientes artículos han aparecido en números anteriores de *Outlook* y están disponibles *on-line*, en formato PDF, en la dirección www.accenture.com/Countries/Spain/Research_and_Insights/Outlook/ o, en su caso, en www.accenture.com/Outlook.

Empresa de alto rendimiento

«Recorriendo la distancia: cómo las mejores empresas del mundo alcanzan el alto rendimiento», Tim Breene y Paul F. Nunes (número 2, 2006).

Mundo multipolar

«Brave new world», Paul F. Nunes y Mark Purdy (mayo, 2008).

«Achieving High Performance in a Multi-Polar World» (Accenture, 2009).

«Pasaje a la India», Armen Ovanessoff y Anish Gupta (número 1, 2009).

Gestión de finanzas y del rendimiento

«Managing in Uncertain Times: Strategies and Practices for High Performance», James Ellis, Brian McCarthy y Roland Burgman (Accenture, 2008).

Liderazgo

«Turning experience into leadership», Robert J. Thomas (enero, 2008).

«Is this any way to make a decision?», Robert J. Thomas, Rob Cross y Yaarit Silverstone (enero, 2009).

Tecnologías de la información

«Argumentos de negocio para una agenda de TIs más verde», Stephen Nunn, Dale R. Hersch y Rockwell C. Bonecutter (número 2, 2008).

Fusiones y adquisiciones

«Cross-border M&A: Handle with care», Caroline Firstbrook (septiembre, 2008).

«La nueva cara de las fusiones y adquisiciones globales», Arthur Bert, Kristin Ficery y Kinsley Sykes (número 1, 2009).

Innovación

«How to capture the essence of innovation», David Smith y Craig Mindrum (enero, 2008).

«How to get the most from your best ideas», Adi Alon y Daniel D. Chow (septiembre, 2008).

«Target practice», Daniel D. Chow y Mark Fera (enero, 2009).