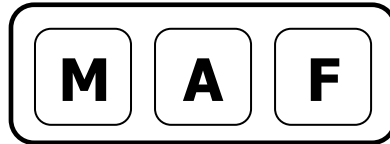


UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



## CREACIÓN DE VALOR

Trabajo de Graduación presentado por:

**CÁNDIDA ESTELA ALVARADO TEJADA**

Para optar al grado de:

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

Septiembre de 2009

San Salvador, El Salvador, Centroamérica

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : MÁSTER RUFINO ANTONIO QUEZADA SÁNCHEZ

SECRETARIO GENERAL : LIC. DOUGLAS VLADIMIR ALFARO CHÁVEZ

## AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

DECANO : MÁSTER ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

VICEDECANO : MÁSTER ÁLVARO EDGARDO CALERO RODAS

SECRETARIO : MÁSTER JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS

ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ

ASESOR : MÁSTER NELSON VLADIMIR CERRITOS

TRIBUNAL EXAMINADOR : MÁSTER NELSON VLADIMIR CERRITOS

MÁSTER GUILLERMO VILLACORTA MARENCO

## **DEDICATORIA**

A Dios todopoderoso, por permitirme culminar este proceso con excelente estado de salud y por darme la vida para ver este pequeño triunfo culminado.

A toda mi querida familia, esposo, amigos, compañeros, compañeras de trabajo y estudios, principalmente a la comunidad de la MAF por sus oraciones y buenos deseos.

A mi compañera y colega Gladys Estela Rivas, por su dedicación, confianza, apoyo brindado y excelentes aportes en la elaboración de este trabajo de graduación.

Al Tribunal examinador, por el apoyo brindado como asesor y evaluador, así como por los aportes que se consolidaron dentro del esquema de éste trabajo.

**Cándida Estela Alvarado Tejada**

## ÍNDICE

<b>Introducción</b>	<b>vi</b>
<b>CAPITULO I</b>	<b>8</b>
<b>Marco Teórico</b>	<b>8</b>
1.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA	8
1.2 LA MIRADA DEL INVERSIONISTA	11
<b>CAPITULO II</b>	<b>13</b>
<b>La Creación de Valor</b>	<b>13</b>
2.1 CONCEPTOS BÁSICOS	13
2.2 IMPORTANCIA DE LA CREACIÓN DE VALOR	16
<b>CAPITULO III</b>	<b>17</b>
<b>Estrategia del Océano Azul</b>	<b>17</b>
3.1 ¿CÓMO SE CREA VALOR POR MEDIO DE LA ESTRATEGIA?	17
3.2 CARACTERÍSTICAS DE UNA BUENA ESTRATEGIA	18
3.2.1 <i>Foco</i>	18
3.2.2 <i>Divergencia</i>	19
3.2.3 <i>Mensaje contundente</i>	20
3.3 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	20
3.3.1 <i>Reconstrucción de las fronteras del mercado</i>	21
3.3.2 <i>Enfocarse en la perspectiva global</i>	25
3.3.3 <i>Ir más allá de la demanda existente</i>	27
3.3.4 <i>Aplicar secuencia estratégica correcta</i>	28
3.4 EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA	28
3.4.1 <i>Vencer las principales barreras organizacionales</i>	29
3.4.2 <i>Incorporar la ejecución a la estrategia</i>	30
3.4.3 <i>Sostenibilidad estratégica y el papel de la innovación</i>	31

<b>CAPITULO IV</b>	<b>32</b>
<b>La Creación de Valor en la práctica</b>	<b>32</b>
4.1 EL CIRQUE DU SOLEIL, REINVENTAMOS EL CIRCO	32
4.2 GOOGLE, EL MÁS FAMOSO BUSCADOR DE INTERNET	37
4.3 WALT DISNEY, UN IMPERIO DE ENTRETENIMIENTO FAMILIAR	41
4.4 BILL GATES, EL DOMINIO DE MICROSOFT	45
4.5 IPOD DE APPLE, DIVERSIÓN Y TECNOLOGÍA	48
4.6 TOYOTA, LA CULTURA QUE REVOLUCIONÓ AL MUNDO	50
4.7 STARBUCKS, EL FAMOSO CAFÉ	53
4.8 ZARA, MODA PARA TODOS	55
4.9 WAL MART, PRECIOS BAJOS SIEMPRE	57
4.10 COCA COLA, SIEMPRE COCA COLA	59
<b>CAPITULO V</b>	<b>62</b>
<b>La Destrucción de Valor</b>	<b>62</b>
5.1 CASO ENRON, ÉTICA VERSUS PRAXIS CONTABLE	63
5.2 CASO MADOFF Y ESQUEMA PONZI DE LAS INVERSIONES	64
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>67</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>69</b>
a) Bibliográficas.	
b) Electrónicas.	
c) Notas.	

## INTRODUCCIÓN

La Creación de Valor, es el mandato conferido a la gerencia por los accionistas. Muchos CEO's en su arrogancia, invierten buena parte del capital de los accionistas en carteras de cobertura, con el objeto de lograr obtener los resultados exigidos en el corto plazo, olvidan sus obligaciones y realizan una serie de movimientos, supuestamente estratégicos, para proteger a la compañía en caso la estrategia no funcione.

Así, la crisis económica actual, ha provocado gran impacto en las inversiones bursátiles; la teoría de los mercados eficientes refleja que en la práctica siempre hay asimetría de información, muchos inversionistas hábiles aprovechan la situación para ganarle al mercado; debido a que, de forma aparentemente racional, otros inversores se deshacen lo más pronto posible de sus carteras, con el objetivo de no perder más dinero; este es un típico comportamiento en épocas de crisis, cuando la burbuja estalla, destruyéndose el valor de las compañías.

El efecto especulativo es letal, *"el aleteo de una mariposa se puede sentir desde el otro lado del mundo<sup>1</sup>"*, cuando la ética en los negocios no tiene bases bien fundamentadas.

Los modelos matemáticos ofrecen una buena base para la evaluación de inversiones, pero no reflejan los resultados envenenados de la gestión de los CEO's producto de su arrogancia. La toma de decisiones para crear valor, no tiene nada que ver con la cobertura de riesgos financieros que dependen de exóticas evaluaciones que imposibilitan la creatividad, sino de estrategias de negocios para captar segmentos de mercados, posicionándose exitosamente y garantizando un crecimiento sostenido a largo plazo.

El marketing estratégico por su parte, ofrece una guía específica sobre los métodos de investigación de mercados, que contribuyen a posicionar la marca en la mente del consumidor.

Es decir, la estrategia de la compañía se debe encausar hacia el descubrimiento de nuevas oportunidades que innoven el mercado y que sean desconocidas por los competidores, para garantizar, en cierta medida, un crecimiento sostenido por medio del establecimiento de excelentes relaciones con los clientes actuales y potenciales; de esta forma no se incurre en el error de segmentar finamente el mercado.

La estrategia, en concreto tiene sus bases en la innovación del valor para el cliente, que se logra por medio de la investigación del cliente y con el uso de diversas herramientas como los programas de lealtad por ejemplo; sin embargo, debe tenerse especial cuidado con la información que se obtiene, porque un programa como éste, recogerá tanta información como se quiera, pero esa información no será útil para innovar y dar al cliente un salto cualitativo en valor.

# CAPITULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 *Evolución histórica*

La Creación de Valor, es actualmente un concepto muy promovido a nivel de la sociedad, su evolución no depende de una historia concreta para ser contada; más bien, tiene sus bases en la misma sociedad. Así como la sociedad es cambiante, así lo son las finanzas, sus inicios yacen en la economía primordialmente, para pasar posteriormente, por otras disciplinas complementarias: la administración, el marketing, y las estrategias. Todas estas apoyadas por el aspecto matemático-contable.

El ser humano siempre ha buscado formas de facilitar sus tareas domésticas y laborales, para tomar las mejores decisiones financieras. Por tanto, ha hecho uso de su ingenio para solventar determinados eventos históricos que a simple vista parecían no tener mayor relevancia; pero observados detenidamente, sirvieron para crearle valor.

Los clásicos de la teoría económica<sup>2</sup>: Carlos Marx, David Ricardo, Federico Engels, Adam Smith y John Keynes entre otros, realizaron diferentes obras de discusión y tratados en los que relacionaban y concebían el concepto de valor, como una relación directa entre la sociedad, las obligaciones del Estado y la economía; así crearon sus teorías sobre el valor. Bajo la perspectiva del libre mercado, Keynes<sup>3</sup>, no pretendía en ningún momento que los hechos se acoplaran a la teoría, sus estudios explicaban los hechos económicos reales.



Bajo ese contexto, se concebía el vocablo "agregar valor", como parte de una cadena de producción o de servicios, a los cuales la sociedad tenía derecho. Por tanto, el aspecto del trabajo era transcendental como parte de la discusión, de acuerdo a ciertos escritos que a esa fecha ya se habían elaborado. Así es como la medición del valor estaba ligada a los términos realmente tangibles, el valor se encontraba implícito en los productos terminados ya que era la cadena de producción la que en el corto plazo, generaba el valor.

Poco a poco a lo largo de la historia, el concepto se transformó, pasando por diferentes ramas de las ciencias económicas. En ese recorrido se estableció una diferencia marcada entre creación y generación de valor, desde el punto de vista del observador, la base de esa diferencia radica en el lugar en que nos encontremos, el corto o el largo plazo.

En el corto plazo, la generación de valor constituye una herramienta gerencial de gestión, es el mandato a la gerencia por parte de los inversionistas. Su mirada está puesta en los resultados del ejercicio y premian al CEO por dicha gestión, por medio de paquetes de remuneraciones muy onerosos.

Esta situación promueve comportamientos poco éticos, según la teoría actual del *Behaviorial Finance*. Si bien la idea es crear valor en el largo plazo, son los mismos accionistas los que promueven este tipo de comportamientos, al exigir resultados en el corto plazo, pero los mismos resultados pueden ser fácilmente manipulados por la técnica contable.

El problema es que no existe evidencia contundente que demuestre que en el corto plazo las organizaciones sean bien administradas, ya que los resultados mostrados en los diferentes informes financieros generados por la misma

compañía, incluso por el mercado, pueden ser efímeros. Lo que demuestra que la hipótesis del mercado eficiente es inválida. Entonces surge la pregunta, *¿Qué es lo que interviene en el pensamiento de un inversionista sofisticado, para crear valor?* Evidentemente, son muchos los temas, aunque el objetivo final sea posicionarnos y ganarle al mercado. Pero aquí no se trata de inversiones capitalistas simplemente, el mundo actual exige de los inversores otros aspectos éticos orientados a la responsabilidad social y al crecimiento sostenido en el largo plazo, bajo el perfil de la innovación constante, sin desviarnos de nuestro *core business*<sup>4</sup>.

Ciertamente, el concepto actual de Creación de valor, es totalmente diferente. Los inversionistas que se interesan por éstos temas, tienen un horizonte de largo plazo; pero se encuentran con difíciles problemas al tratar de ver más allá de los indicadores financieros proyectados para un período en particular, ya que la información financiera presentada es solamente un juego de suma cero.

Los Estados Financieros de las firmas revelan el valor de sus activos físicos así como el valor de las inversiones efectuadas en Propiedad, Planta y Equipo; sin embargo las regulaciones contables no exigen valorar el impacto al medio ambiente de las actividades comerciales desarrolladas por la corporación. Esa información, aunque parezca utópico, puede en algún momento llegar a ser información poderosa sobre el desempeño de la firma.

## **1.2 La mirada del inversionista**

Hemos escuchado utilizar a muchos profesionales, contables por supuesto, el concepto de la "contabilidad para la toma de decisiones". Lo cierto es que la contabilidad es solamente un método para garantizar a los accionistas, en cierta medida, una buena gestión de los recursos que han sido confiados a la administración de la firma; sin embargo, los resultados mostrados en los Estados Financieros, pueden estar sesgados.

La toma de decisiones no depende de cifras concretas representadas en los Estados Financieros, eso es historia, y posiblemente mal contada. Como es conocido en el mundo actual, existen muchas situaciones de las cuales un gerente astuto puede sacar partido para reflejar de mejor manera su gestión y con ello alcanzar todas aquellas remuneraciones que los accionistas ofrecen a los gerentes, en su cometido de lograr maximizar el valor de la firma.

La información que reflejan los Estados Financieros de las compañías no es exacta, y mucho menos corresponde a los valores actuales del mercado; es por ello, que la información contable, no es apta para cardíacos. Con ella, lo que se pretende es aclarar que el mercado reacciona de cierta forma a las cifras que se reflejen en los Estados Financieros y a otra información que conozca de las compañías, que en conjunto les sirve para iniciar un proceso de valuación y especulación sobre el valor de las acciones de las empresas.

El problema es que los usuarios adictos a la información contable, a menudo abusan de esa información y apuestan al mercado con la firme convicción que es exacta; realizan cálculos, muchas veces mentales, que serán la base para tomar

decisiones de inversión, de ahí que muchos inversionistas, no tan sofisticados, se ven envueltos en situaciones difíciles, porque invierten su capital en esas compañías.

Si por un momento se hubiesen detenido a evaluar y reconsiderar mejor su decisión con más cautela, no hubiesen perdido tanto dinero. Como en algunos casos pudo haberles sucedido a los inversionistas que confiaron en el mercado y decidieron poner toda su inversión, confiando a cierto *broker*<sup>5</sup> su dinero, más recientemente evidenciado en el caso de *Bernard Madoff* (Presidente de una firma de inversión que lleva su nombre y que él fundó en 1960 en EEUU).

El valor de un bien depende del punto de vista del observador, día a día los comerciantes se rigen por una norma que es muy básica en los negocios: saber cuánto vale un determinado bien en este momento. La contabilidad no mide el valor de los activos que las firmas poseen con base al valor de mercado, debido a la incertidumbre de la cual está rodeada. Es por ello, que se aplica el principio del costo histórico, lo que genera un enorme sesgo en la información revelada, debido a que prevalecen los principios contables y las normas tributarias sobre la realidad del mercado.

Bajo la perspectiva contable, los Estados Financieros de la corporación niegan el costo de oportunidad del inversionista, porque simplemente no miden la creación de riqueza para el accionista. La Utilidad del ejercicio no implica generación de flujo de caja para el inversionista.

Bajo la premisa de la teoría financiera convencional, un activo vale por el flujo de caja que genera, puede suceder

que a pesar de tener resultados muy buenos en el ejercicio actual, las utilidades se reinviertan porque se espera que en el largo plazo, el crecimiento de la compañía sea tan bueno que el mercado valorará mucho más las acciones de esa compañía, por ello premiará al inversionista del corto plazo pagando un buen margen sobre el precio de las acciones, cuando éstos las vendan, pero eso no es creación de valor.

Regresando a la creación de valor desde el punto vista estratégico y no operacional, enfocaremos nuestra atención en el largo plazo, la perspectiva del mercado cambia y el enfoque es el cliente, la clave y llave del negocio, a quién deseamos servir para posicionarnos dentro de la industria y para ya no competir en ella, sino generar por medio de una propuesta de valor para el cliente, una brecha entre la antigua forma de hacer negocios y la nueva propuesta hacia el cliente, de esta forma la firma se diferenciará del resto de compañías que compiten entre sí por una porción del pastel.

## **CAPITULO II**

### **LA CREACIÓN DE VALOR**

#### ***2.1 Conceptos básicos***

Agregar valor, adicionar valor o generar valor son términos complementarios a la Creación de Valor. Debido a que la generación o adición de valor viene dada por las estrategias, tácticas, metodologías y decisiones que los CEO's o la alta gerencia emprendan, en el corto plazo.

En ese sentido, el Valor Económico Agregado es solamente una medida que sirve de modelo para determinar, en términos matemáticos, el desempeño económico de las estrategias que las empresas, por medio de un sistema de evaluación de prioridades y del comportamiento corporativo que, a nivel de alta gerencia y del personal de la planta, se han aplicado con el objetivo de crear valor para el accionista. Este modelo alinea, en cierta forma, los intereses de la gerencia con los de los accionistas y provee una buena base para la aplicación de normativa técnica y contable que disminuye el conflicto de intereses.

Lo anterior, no significa que en la contabilidad se encuentran los pilares para la evaluación de los resultados del ejercicio actual y que sobre esa base deban dirigirse los estudios técnicos para la toma de decisiones. La información contable, proporciona historia del desempeño de la gerencia; sin embargo, no retoma aquellos aspectos intuitivos, éticos y conductuales, que influyen al momento de tomar decisiones sobre aquellas ideas que realmente puedan considerarse innovadoras y orientadas hacia el cliente.

La técnica contable está muy aferrada a la incertidumbre, es demasiado conservadora, es por ello que retoma medidas técnicas que puedan proteger a los inversionistas, negándoles el costo de oportunidad. Ese aspecto conservador de la contabilidad aunado a la falta de ética en los negocios, pueden ser un gran destructor de valor para la firma.

El caso de Enron Corporation y más recientemente el caso Madoff, ilustran el aspecto de los dilemas éticos. En ambos casos, no falló la normativa técnica contable, tampoco la legal. Lo que afectó a las empresas es la sed insaciable de

los gerentes por demostrar, numéricamente, un excelente desempeño para ser recompensados monetariamente, situación que no puede ser sostenible a largo plazo, ya que los números, tarde o temprano, hablan por sí solos.

Los modelos matemáticos y mentales proporcionan una buena base que sustenta las ideas y convicciones de los gerentes de la estrategia a seguir; pero aquí debe tenerse cuidado, pues la premisa financiera: "*no hay recetas estándar*", implica que aquellas estrategias llevadas a cabo por otras empresas, sean éstas o no del sector económico en el que se desenvuelve la corporación, no pueden ser aplicados a todas las empresas.

Cada compañía posee sus propios activos y se desenvuelve en un sector del mercado que los clientes valoran. La estrategia consiste en: "*Vencer al enemigo, sin luchar*"<sup>6</sup>. Hemos subestimado el enorme potencial que las firmas tienen de crear industrias nuevas y de volver a crear las ya existentes, por medio de ofertas al mercado, que generen, ahora si, no sólo un salto cualitativo en valor para el accionista, sino también para el cliente, porque es ahí donde reside el valor del accionista en el largo plazo.

La Creación de Valor es, por lo tanto, la formación de espacios de mercados no aprovechados actualmente. Por medio de la correcta gestión de la demanda, existen oportunidades para un crecimiento altamente rentable y sostenible, donde la competencia pierde su validez porque las reglas del juego todavía no están dadas. Un buen ejemplo de este concepto se puede apreciar en el *Cirque du Soleil*, de cómo una empresa en un segmento del mercado, cada vez más reducido "el circo", paso a ser protagonista principal de la creación de un nuevo segmento del mercado a esa fecha no explorado.

## **2.2 Importancia de la creación de valor**

Existe un dicho que reza: "Si no puedes contra tus enemigos, úneteles". Al analizar esta frase, se comprende que la única forma de vencer a la competencia es dejar de tratarla de vencer; en la medida que los espacios de mercado se saturan, las perspectivas de rentabilidad, crecimiento e innovación se ven limitadas.

Esta situación lleva a que los productos que las empresas ofrecen al mercado, se vuelvan un commodity<sup>7</sup>, aunque esos productos en cierta época hayan sido productos estrellas, no es el innovador el líder que se mantiene en la cima.

La innovación juega un papel muy importante, pero no significa que con el solo hecho de reinventarse en el mercado, se cree valor. El punto aquí es, ¿Cómo la innovación contribuye al mandato que la gerencia tiene prescrito?

Sabemos que la innovación es la piedra angular de las finanzas actuales, el concepto por si sólo tiende a girar en aspectos como ser pioneros o futuristas en: gestión de tecnologías, productos de consumo masivo o de ciertos grupos de clases y servicios especializados; para sobresalir en el mercado y ganar una porción del pastel cada vez más pequeña, que reduce las oportunidades de llegar más allá de lo que los compradores están dispuestos a aceptar y adquirir. De esta forma, se obliga a las empresas a estar en una lucha constante, que no otorga un salto cualitativo en el valor de las firmas, ya que la tendencia es cortoplacista.

La importancia de la creación de valor no depende de falsas estrategias, insensatas y mal planteadas por los CEO's, formuladas en un lenguaje muy genérico e impreciso como: "Dar



*satisfacción a nuestros clientes*". Este es un término muy simplista que los ejecutivos pueden usar para analizar las tendencias del mercado de la compañía.

Lo importante es comprender que en el corto plazo el core business no debe estar en conflicto con la innovación futura, para poder redescubrir constantemente el mercado; así las firmas estarán, solamente, los pasos necesarios adelante de sus competidores para acabar con la disyuntiva del costo.

### **CAPITULO III**

#### **ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL**

##### ***3.1 ¿Cómo se crea valor por medio de la estrategia?***

Desde hace mucho tiempo, las empresas compiten por una porción de mercado para alcanzar un crecimiento rentable y sostenido. Para ello utilizan técnicas que les ayudan a conseguir una ventaja competitiva que las diferencie del resto del sector. Pero, sucede que con las nuevas tendencias, la competencia directa no produce más que océanos teñidos de sangre, debido a la fuerte competencia del mercado por pelear un segmento que ofrece una cuota cada vez más reducida.

Se crea valor por medio del descubrimiento de nuevos espacios de mercados a los que ningún competidor ha querido hacer caso, esto se logra por medio de un riguroso estudio de mercado basado en las expectativas del consumidor; es decir, en las relaciones de confianza con los clientes. De ahí que se gestione correctamente la demanda, no como algunos libros de marketing nos hacen pensar, pues sólo ofrecen ideas para sobrevivir dentro del segmento de mercado.

Un estudio de mercadeo para la colocación de ciertos productos, incluye únicamente la gestión de la demanda y eso no es innovación cualitativa en valor para el cliente. Esta es la diferencia por medio de la cual se crea valor para la compañía, para el cliente y para los grupos de interés, pues se apuesta a un crecimiento sostenido en el largo plazo, no en el corto plazo; como algunos inversionistas pretenden.

### ***3.2 Características de una buena estrategia***

El éxito de una buena estrategia tiene sus bases en tres características primordiales: foco, divergencia y mensaje contundente. Estos aspectos combinados con una buena dosis de ética y una excelente comunicación estratégica, sobre lo que se desea hacer dentro de la organización para lograr los objetivos institucionales, son los pilares por medio de los cuales, llegamos al mercado para crearlo y posicionarnos olvidándonos de la competencia.

#### ***3.2.1 Foco***

Toda estrategia debe reflejar el perfil estratégico de la compañía, es decir aquellas variables en las que pone énfasis y en las cuales focaliza sus esfuerzos. Normalmente, la competencia no logra visualizar esta situación y se deja arrastrar por los movimientos que en el tablero de juegos realizan las demás compañías del mercado, generándoles un modelo de negocios con altos costos.

Un claro ejemplo de esto, puede ser centralizar los esfuerzos a las relaciones con los clientes y la atención que le sea brindada a cierto segmento que consume un producto en particular; esto no se logra con programas de fidelización

del cliente, por medio de los cuales se les otorguen incentivos o premios a los clientes, aunque sirven como data para conocer al cliente un poco más; sino, es la experiencia del cliente con la compañía la que hace ese "algo" que la gente valora de los servicios que se ofrecen. Ese es el caso que los clientes vivieron bajo la carpa del *Cirque du Soleil*.

### **3.2.2 Divergencia**

Una estrategia reactiva bien planteada y ejecutada, hace que la compañía pierda su singularidad y la pone a tono con lo que sucede en el resto del mercado; aunque la idea sea innovadora, comparte el mismo perfil. El objetivo es diferenciarse del resto de la industria para navegar hacia otros océanos, de esta forma Starbucks Coffee Company apostó a un segmento de mercado diferente y vendió un estilo de vida, un concepto (abrió su primer restaurante en 1971).

El Bulli revolucionó el mercado de los restaurantes al implementar su modelo de negocios abiertos, por medio del cual al realizar una investigación profunda del mercado, acerca de expectativas y gustos de los consumidores redescubrió un segmento del mercado que no estaba siendo atendido por el resto de la industria.

Lo fabuloso es que abre sus puertas al público medio año y el resto del año lo dedica a la investigación del cliente, obtiene excelentes beneficios y hasta estos momentos está catalogado como el mejor restaurante del mundo.

### **3.2.3 Mensaje contundente**

Una buena estrategia, siempre tiene un mensaje contundente, ese mensaje por medio del cual deseamos posicionarnos en la mente del consumidor, de tal forma que cuando piense o recuerde algún objeto o imagen, recuerde nuestra marca; es el caso de Coca-Cola, "la bebida más refrescante del mundo".

Un buen mensaje debe: comunicar la idea claramente y anunciar lo que ofrece con mucha ética y veracidad, para mantener la confianza y el interés de los clientes por los productos de la compañía. Ese mensaje debe llegar con poder y autenticidad a cada consumidor, porque la estrategia debe fomentarse como parte de la cultura organizativa de tal forma que todos los sectores de la empresa se comprometan con la misma al enviar ese mensaje revelador al mercado.

### **3.3 Formulación de la estrategia**

La creación de una estrategia no consiste en realizar simples investigaciones de mercado para introducir ciertos productos terminados, que nada tiene que ver con lo que los consumidores y las tendencias actuales del mercado realmente desean, como si se tratase de adivinar por medio de una bola de cristal las necesidades de los clientes potenciales.

Esos tiempos ya pasaron, no se trata de implementar un producto por medio de un método de ensayo y error que se introduzca al mercado, para que luego veamos costos irre recuperables o un efecto de costos hundidos.

Es por ello que la estrategia debe tener ciertos principios que contribuyan de forma contundente y significativa a crear

los espacios de mercado esperados para posicionarnos en él, canalizando todo nuestro potencial en la satisfacción de nuestro cliente actual y los clientes potenciales; pero sin entrar a competir con las reglas del mercado actual, pues eso no contribuye a la generación de valor en el largo plazo.

El software libre (*software que respeta la libertad de los usuarios sobre su producto adquirido y, por tanto, una vez obtenido puede ser usado, copiado, estudiado, modificado y redistribuido libremente*) es un claro ejemplo de formulación de estratégica en el largo plazo para la creación de valor, en concordancia con la innovación futura; actualmente muchas empresas creadoras de tecnología aplican este modelo de negocios, que les permite mejorar la tecnología creada al compartirla al mundo, para luego venderla con todos los extras que los usuarios del software gratuito han mejorado.

El gigante del software, Microsoft, sacó provecho de su famoso software operativo "MS-Dos" y luego "Windows" al introducirlo en cada computadora fabricada, situación de la cual Apple rescindió y fue causante destructor de valor para la compañía, debido a que no compartió su tecnología, cerrándose las puertas del mercado a sí misma.

### **3.3.1 Reconstrucción de las fronteras del mercado**

El primer paso consiste en identificar dentro del sector las posibilidades de crear nuevos mercados comercialmente atractivos, no se trata de crear necesidades, para luego establecer un proceso muy bien estructurado, que amplíe los límites del mercado actual en el largo plazo sostenidamente.

Esta es una situación muy importante de evaluar, los CEO's no deben darse el lujo de apostar alternativamente como si se tratase de un juego de azar, ni mucho menos dejarse guiar por el sexto sentido. Este es un reto importante, que debe lograr identificar, para evitar posibles pérdidas futuras o un efecto de costos hundidos.

Sólo se trata de ver, con nuevos ojos, la realidad por la que pasa el mercado y dirigir la mirada hacia otras industria alternativas, ese fue el caso de *Apple Inc* (empresa multinacional estadounidense que diseña y produce equipos electrónicos y software) cuando descubrió dentro de su core business un enorme potencial para crear un nuevo mercado al que nadie había apelado, la música, así nació el Ipod.

Básicamente, se considera que son seis las vías por medio de las cuales puede crearse una nueva frontera del mercado:

**a) Explorar industrias alternativas:**

Un producto no compite sólo con los bienes que dentro del sector son comercializados; también compite con otros productos y servicios alternativos, que en alguna medida pueden proporcionar mayor bienestar. El proceso de compra es un proceso intuitivo, depende de lo que cada consumidor valore del producto, así será la elección. Existe entonces, un espacio que se genera en ese proceso de elección del producto, que ofrece oportunidades de innovación en valor.

**b) Explorar grupos estratégicos dentro de cada sector:**

La mayoría de compañías enfocan su atención en el proceso de mejorar su posicionamiento en determinados grupos

estratégicos, estos grupos están constituidos en orden jerárquico de acuerdo con las dimensiones de precio y desempeño; cada salto en el precio tiende a generar un salto en desempeño. La clave de esta vía, se encuentra en la visión que permita comprender los factores sobre la decisión de los clientes de pasar de un grupo a otro. Este es el caso del Cirque du Soleil, le apostó a un segmento de mercado cuyas preferencias no se encontraban en la industria del circo tradicional, apeló a un grupo de clientes sofisticados.

**c) Explorar la cadena de suministros:**

En la mayoría de casos la industria converge en un mismo sistema de valuación del mercado objetivo, sin embargo los usuarios de algunos productos no necesariamente son siempre los mismos que los compran; si este es el caso, cada uno define el valor que le otorga al producto. En ese sentido, al investigar el mercado que consume los productos de la compañía, encontraremos nuevos enfoques que al aplicar parte del conocimiento obtenido de las relaciones con los clientes, modifiquen la percepción del consumidor de nuestra compañía y los servicios que le ofrecen, otorgándole más valor.

Walt-Mart, es un típico caso de cómo una pequeña modificación del sistema de ventas, revolucionó la percepción de los compradores de la tienda.

**d) Explorar la oferta complementaria de productos:**

Los productos de servicios complementarios pueden encerrar mucho valor sin explotar, la clave está en definir una solución total que los compradores buscan para satisfacer sus necesidades, esto se pudo lograr, realizando un ejercicio de

lo que sucede antes, durante y después de la compra por la mente del consumidor. Esta técnica pudo haber sido empleada por Walt Disney cuando creó sus parques de diversiones, Walt se dio cuenta del enorme potencial que tenía hacer un hotel dentro de las instalaciones del parque, de tal manera que los clientes al llegar pudiesen disfrutar desde un inicio de su experiencia Disney, este servicio hacía más atractiva la oferta a los clientes.

**e) Explorar el atractivo funcional o emocional para los compradores:**

Normalmente los estudios de mercado demuestran que las compañías tienen una singular forma de competir con base a precios y al atractivo funcional o emocional de los productos. Muchas veces, ofrecen nuevos productos complementarios que realmente no son necesarios, y que si se deshicieran de todos ellos, tendrían un modelo de negocio más simple, que realmente daría valor al consumidor. Este esquema fue implementado en la industria de los relojes, cuando apareció "Swatch", que cambió la forma de ver un objeto funcional a un producto que represente moda y estatus.

**f) Explorar la dimensión del tiempo:**

Todas las compañías están sujetas a las tendencias del mercado, pero en ese devenir se crean oportunidades que al ser identificadas innovan la industria. Las nociones que se crean son claras, modificar el valor para los clientes e innovar el modelo de negocios de la empresa, de esta forma, al seguir la pista de lo que sucede en el mercado con el ojo



puesto en la lupa, los CEO's pueden forjar activamente la industria para reclamar la cosecha de mañana.

La innovación tiene sentido, cuando es considerada como parte estratégica para la creación de valor. Bajo la sombra de las tendencias del tiempo, se esconde la innovación de la tecnología. Es el caso de Apple, una de las corporaciones expertas en gestión de tecnologías, con el tiempo se dio cuenta que existía un pequeño gigante dormido en el seno de su core business, así se redescubrió a si misma y lanzó al mercado lo último en tecnología, un pequeño aparato que la haría regresar a los tiempos de abundancia, el Ipod.

### ***3.3.2 Enfocarse en la perspectiva global***

Muchos de los ejecutivos pragmáticos en finanzas, antes de echar a andar una idea, la hacen pasar por una serie de evaluaciones; básicamente utilizan la información financiera del mercado y la información que la compañía produce por medio de sus Estados Financieros, para aplicar las metodologías del VAN, la TIR y el Free Cash Flow para convencerse a sí mismos que la idea es buena.

Lo ven todo en el corto plazo, porque esperan cumplir con el mandato delegado a la gerencia, "*crear valor para el accionista*"; a cambio, los ejecutivos, esperan recibir excelentes paquetes de incentivos. El problema es que juegan con los aspectos éticos personales y corporativos, esto los hace caer en el dilema de lo que debería hacerse para cumplir con ese mandato y lo que realmente se hace.

Al centrarnos en la idea y olvidarnos, por un momento, de la parte numérica, vemos la estrategia bajo una perspectiva más

amplia y la evaluamos de manera objetiva. En ese proceso, comienza a formar parte integral el cuadro estratégico de la compañía; por medio del cual se busca enfocar la firma en lo que se desea lograr, innovar el mercado, para lograrlo el cuadro estratégico debe cumplir con cuatro aspectos básicos que gráficamente demuestran una clara diferencia entre la empresa y el resto de la industria.

Primeramente, la gerencia debe aceptar la necesidad de cambiar, para poder cambiar el estado actual de las cosas. Al comparar la curva estratégica de la compañía con otra de la industria, el cuadro elaborado hace que los ejecutivos despierten casi abruptamente ante un segmento de mercado desconocido, así surge la necesidad de cambiar la estrategia. Lo difícil de esta situación, es que la mayoría de gerentes se encuentran ante un sesgo muy arraigado a su forma de vida, el Status Quo y desean permanecer así con sus ideas de crecimiento y segmentación del mercado debido a que se encuentran anclados, en muchas ocasiones, al instinto de rebaño, quieren permanecer dentro del océano rojo.

En seguida, debe explorar esa idea y los cambios a generar dentro de la empresa, no hay nada como ver con nuestros propios ojos lo que realmente sucede en la industria; sin embargo, muchos gerentes delegan esta responsabilidad a terceros y se basan en informes presentados por éstos que conciben la idea en su conjunto para tomar decisiones, el problema es que muchas veces estas personas contratadas no tienen idea de lo que la compañía realmente necesita.

Luego, es conveniente realizar una feria visual de la estrategia, con el propósito de contribuir a ese proceso de

evaluación de las perspectivas que a nivel gerencial se tiene, para conocer los factores que afectan el sector y determinar si al considerarlos la compañía da un salto cualitativo en valor respecto a la industria.

Finalmente, debe llevarse a cabo el proceso de comunicación, una estrategia que no es comunicada adecuadamente a todo nivel de la corporación, fracasa irremediablemente. Este proceso es de vital importancia, para conseguir el apoyo de todos los empleados, ya que de ellos depende el éxito de la estrategia; en tanto más clara se encuentre para el personal menor será las falsas expectativas y especulaciones que girarán en torno a la nueva estrategia corporativa y, por lo contrario, habrá una tendencia a reforzarla, con el compromiso de colaborar y profundizar en el conocimiento de todas las unidades de negocios para fomentar una cultura organizativa de mejores prácticas estratégicas.

### ***3.3.3 Ir más allá de la demanda existente***

Este es uno de los componentes claves para lograr la innovación en valor, bajo este parámetro la compañía se encuentra entre la disyuntiva de mantener los clientes actuales y la segmentación de mercado.

En los océanos azules, la estrategia es fijar la mirada hacia los no clientes, para aprovechar las diferencias que éstos encuentran en los productos que el resto de la industria ofrece en el mercado, de esta forma los segmentos del mercado se consolidarán en uno sólo, en lugar de luchar por crear un nuevo segmento, porque eso sería realizar una segmentación más fina del mercado; ésta es la base de este principio.

No se trata de un programa exclusivo de marketing, se trata de atraer a los no clientes a este lado del barco, al ofrecerles un salto cualitativo en valor.

### ***3.3.4 Aplicar secuencia estratégica correcta***

El tercer principio de la estrategia asegura la viabilidad comercial del nuevo océano azul, pero más importante aún, la estrategia en general debe apelar a los clientes por medio de la generación de una utilidad excepcional, basada en aspectos como simplicidad, diversión, imagen y amabilidad con el medio ambiente, de forma que contribuyan a mejorar la calidad de vida del cliente.

La estrategia, en general, no se trata en forma vaga de una simple satisfacción del cliente; es más importante aún simplificar el proceso de compra y la accesibilidad de los productos a los clientes, no sólo por el precio sino también, por la disponibilidad del producto en el mercado; de tal forma que la marca llegue a ser reconocida no por los excesivos spots gastados en publicidad, sino más bien por hacer uso de la forma más antigua de publicidad, boca a boca. De esta forma una buena política de precios y una excelente utilidad del producto incrementan el valor del comprador y fideliza un segmento importante del mercado.

### ***3.4 Ejecución de la estrategia***

Toda estrategia conlleva un reto muy importante para las corporaciones, lo que implica ejecutarla. Es usual que existan dificultades en ese proceso, pero debe traducirse el pensamiento en acción; de lo contrario nuestra curva de valor

no llegará a ser una realidad. En esta fase el papel del líder es de vital importancia, ya que todos seguirán la idea debido a la inspiración que éste produzca en el equipo, para pasar de convergencia a divergencia.

A pesar de todo, llevarlo a cabo el proceso de realización del plan estratégico, significa superar algunas barreras que puedan presentarse; lo importante es no perder la perspectiva y seguir adelante. La ejecución de una estrategia, en términos generales, requiere de la superación de ciertas barreras internas y externas; sin embargo, debe incorporarse a la cultura corporativa y asegurar su sostenibilidad y renovación constante, todo con el objeto de asegurar la viabilidad comercial del negocio para crear valor.

### ***3.4.1 Vencer las principales barreras organizacionales***

Aunque uno de los principios de la estrategia del océano azul asegura que debemos olvidarnos de los números para no imponer el factor riesgo a ideas que podrían ser muy innovadoras dentro de la corporación, el quinto principio sería: Vencer las cuatro barreras organizacionales más importantes:

- ***La percepción:*** que los mismos empleados tengan de la compañía, la administración y del plan estratégico;
- ***Los recursos:*** tradicionalmente se piensa que de la magnitud de la obra depende el costo de ésta, sin embargo, una buena dosis de liderazgo pueden contribuir a mejorar el uso de éstos recursos;

- **La motivación:** directamente relacionada con los empleados de la compañía, puede verse seriamente afectada debido a que no hay una cultura de gestionar el capital intelectual dentro de la compañía, con esto no se pretende que se promueva como recompensa a ciertos empleados que hayan demostrado un excelente desempeño, sino que al promoverse correctamente la nueva estrategia debe cultivarse una cultura de trabajo que beneficie y motive a los empleados de la compañía de tal forma que exista una adecuada identificación institucional. Existen también personas claves en toda empresa a las cuales se pueden avocar para conseguir persuadir y motivar a determinados sectores o unidades de negocios dentro de la misma corporación, esas personas son líderes natos y un buen trato, inclusión y equidad pueden ser claves para que éstos a su vez sean los mejores voceros de la estrategia;
- **La política:** dentro de la institución existen algunas políticas que reflejan la cultura de trabajo de las corporaciones, con un poco de liderazgo y negociaciones con los empleados, así como hablar con toda sinceridad para darles a conocer la idea y lo que se pretende realizar con el objetivo de posicionarse dentro del sector para garantizar a su vez la viabilidad comercial del negocio, se puede inclinar la balanza a favor de la estrategia y conseguir el apoyo de todos los empleados.

### **3.4.2 Incorporar la ejecución a la estrategia**

Una compañía está integrada por personas, recursos materiales y recursos financieros. Lo más importante de la estrategia es

su ejecución, pues una excelente idea que no es llevada a la práctica, por muy buena que ésta sea, no vale nada.

Dentro del proceso de superación de las barreras organizacionales, las más importantes barreras de superar son las culturales, de las relaciones que los gerentes tengan con los subalternos dependen el compromiso institucional, la confianza y el talento que se demuestre a la hora de trabajar para el bien común corporativo.

Es decir, depende del espíritu de cooperación voluntaria y de un adecuado desarrollo equitativo de la estrategia que incorpore la participación del personal en la toma de decisiones que afectan sus intereses, las explicaciones y la claridad en las expectativas de lo que se desea alcanzar, en otras palabras la ejecución de la estrategia depende de las reglas del juego que se hayan dado al personal y la claridad en que han sido comunicadas, con ello se evitaban costos irrecuperables.

### ***3.4.3 Sostenibilidad estratégica y el papel de la innovación***

Dado que los mercados evolucionan, así toda estrategia debe estarse innovando constantemente, para evitar caer en la imitación, porque desde ese momento nuestra curva de valor se vendría abajo y se comportaría exactamente igual que el resto de curvas de valor de la industria.

La innovación estratégica es importante, con el tiempo el líder trata de ser imitado por el resto de la industria, con el fin de evitar caer en un océano rojo, la innovación proporciona ideas y herramientas que nos lanza señales de

alerta cuando la curva de valor comienza a converger con la curva de valor de las compañías.

El propósito es mantenerse lo más lejos posible de los imitadores y para lograrlo, debemos nadar tan lejos como sea posible en el océano azul, pues el objetivo de la corporación no debe ser competir por participación, sino crear su propio océano para posicionarse dentro del mercado y para que la competencia pierda toda su validez.

## CAPITULO IV

### LA CREACIÓN DE VALOR EN LA PRÁCTICA

#### 4.1 *El Cirque du Soleil, Reinventamos el Circo*

*Fotografía 1*



Cerca de 90 millones de personas de todo el mundo, han presenciado las producciones de ésta compañía. *El Cirque du Soleil*, fue fundado en el año de 1984 por un grupo de actores callejeros de Quebec, Canadá; entre ellos se encontraba, su actual Director Ejecutivo, Guy Laliberté, antes eran conocidos como Club des Talons Hauts. En el año de 1982 decidieron organizar un festival de artistas y ahí nació la idea de fundar dicho Circo.



Bajo la orientación de Guy Laliberté, Cirque du Soleil ha utilizado su pasión por la creatividad y la innovación para crear una nueva forma de entretenimiento que asombra al público de todo el mundo. La compañía, es responsable de un espectáculo artístico de gran calidad con sede en Montreal, Quebec, Canadá, y cuenta con una planta aproximada de 4,000 empleados de más de 40 países, entre ellos 1,000 artistas.

Desde sus inicios, sus excelentes presentaciones han dejado impresionados a sus espectadores en más de 200 ciudades de los cinco continentes, cuenta con estudio de creación, en el cual casi todos los artistas preparan sus números artísticos y acrobáticos; en ese estudio cuentan con veinte entrenadores para supervisar los programas de entrenamiento.

Para el año de 1988, era tanto el éxito del circo, que ya había conquistado Norte América y parte de Europa, específicamente porque viajaron a Londres y Paris a dar su espectáculo, con su lema "*Reinventamos el Circo*". Ese slogan y excelentes condiciones del negocio le valieron para ser reconocidos en Tokio, Japón y Suiza en el año de 1992.

En los años siguientes se realizaron las presentaciones en Europa, Alemania y Norte América para luego en el año 2001, Nueva Zelanda sería conquistada; de ahí vendría el éxito aún más grande, la conquista de Asia y el Pacífico, ya que de aquí el salto se dio a América Latina en los países de México, Chile, Argentina y Brasil.

En menos de 20 años, el Cirque du Soleil, ha generado un nivel de ingresos que a otras compañías circenses les costó cien años, como Barnum & Bailey, supuestamente el campeón global de esa industria.

Durante más de 20 años el Cirque du Soleil ha enfocado su energía creativa para crear y ofrecer al mundo una nueva forma de entretenimiento. Aunque la actividad más importante del Cirque du Soleil sigue siendo la creación de espectáculos originales en directo, la compañía también consagra su espíritu innovador a otros campos, como la música, la televisión, el DVD y el cine, la comercialización y la concesión de licencias. Las producciones han sido tan buenas, que algunas han sido galardonadas con premios Emmy Award.

Básicamente, lo que el espectáculo pretende es invocar la imaginación, provocar los sentidos y suscitar las emociones de la gente en todo el mundo.

Lo interesante de este caso, es que al momento que el Circo nace, la industria se encontraba muy deteriorada, y vista desde una perspectiva estratégica tradicional, no era una buena opción para apostar e invertir. Bajo esas circunstancias, lo que hacía interesante el proyecto, era el poder de negociación de los actores estrellas, pues el proyecto, visto bajo la lupa de ellos, era un gran negocio; ya que le apostaban a un nicho de mercado que claramente no estaba desarrollado por la competencia, sin quererlo estaban frente a una opción real.

La industria del circo para esa época, carecía de atractivo, debido al formato tradicional de las presentaciones que los grandes circos de la época como Ringlon Bros and Barnum & Bailey realizaban. Otro aspecto importante, es que el Cirque du Soleil, no triunfó a fuerza de arrebatarse clientes a la competencia, sino que hizo muy bien su tarea y creó un espacio de mercado a esa época desconocido.

Así, apeló a grupo de clientes cuyas características y preferencias eran muy distintas al resto del mercado, buscó a aquellos adultos y clientes corporativos que estuviesen dispuestos a pagar una cuota de entrada con un porcentaje más alto que el valor de entrada de los circos tradicionales, por una experiencia de entretenimiento que ningún proveedor en el mercado les daba. Una experiencia que muy dentro de su ser, el cliente anhelaba tener y que requería un poco de sofisticación intelectual, con una buena mezcla de buen humor, riqueza artística teatral y, por supuesto, las emociones que el circo puede dar.

Estas situaciones, hicieron que los dueños del circo entendieran la mirada de los clientes hacia la compañía. Comprendieron entonces, que había ciertos costos innecesarios en la industria, que no daban valor a sus presentaciones, como era el caso de los animales y el exceso de pistas de funciones artísticas realizándose simultáneamente. Esos costos reducían la brecha de la utilidad, generando altos costos a pagar de manutención para los animales y de honorarios para los artistas.

Tradicionalmente, el circo se reduce a tres variables: la carpa, los payasos y los actos clásicos de acrobacia. El Cirque du Soleil, conservó esas variables pero les cambió la imagen hacia el cliente, en el caso de los payasos cambió el estilo del humor tradicional con base a golpes, a un estilo más sofisticado y encantador; en el caso de los acróbatas y los actos de suspenso, les confirió un papel más elegante al agregarles un toque artístico e intelectual, aunque con menos presencia en el escenario.

Finalmente, la carpa, el elemento que representa la magia del circo, se mejoró con un diseño más elegante y que a su vez representará el símbolo clásico de los grandes circos épicos.

A semejanza de lo que sucede en las presentaciones teatrales, el Cirque du Soleil, tomó prestadas algunas ideas de Broadway, con la idea de crear un solo espectáculo para todos, pero con el clásico de tener su propio argumento, al que lo acompañan una amplia gama de piezas musicales que le dan realce a las presentaciones de cada uno de los actos. Un juego de luces, propio de cada escena, un espectáculo de danza abstracta y espiritual que recuerdan el ballet y el teatro; la propuesta al mercado que proporciona un espectáculo muy sofisticado, ampliando la demanda.

En ese sentido los costos, como mencionábamos, se redujeron; esto permitió que el precio del boleto de entrada fuese más accesible al público en general, de cierto nivel cultural, que está dispuesto a pagarlo; los que se supone estaban acostumbrados a pagar precios de entrada del teatro, por admirar un espectáculo que le ofrece una amplia gama de contenido intelectual, diversión y emociones; que realmente generan un salto cualitativo en el valor del cliente.

## **4.2 Google, el más famoso buscador de Internet**

### *Logotipo 1*



Google, es actualmente el buscador más famoso de Internet, un instrumento por medio del cual se facilitan grandes tareas, es una maravilla en cuestión de tecnologías de información.

Los jóvenes estudiantes, Larry Page (estadounidense) y Sergey Brin (de origen ruso), se conocieron en Stanford, en la primavera del año 1995. Cuando iniciaron su proceso de elaboración de un trabajo de graduación, ellos habían detectado la necesidad de contar con un motor de búsqueda que le mostrara en pantalla al usuario la información que había solicitado, con sólo el ingreso de palabras claves. Así el proyecto fue implementado y llevado a la práctica y Google fue fundado hasta el año de 1998.

Ambos, sin saberlo, quizás tenían cualidades muy buenas como empresarios, un gran carisma y talento técnico muy avanzado. Tenían además un carisma tal, que podían convencer a los demás miembros del equipo de trabajo, de seguirlos hacia donde deseaban ir, tenían la arrogancia de un visionario. Estaban seguros de sus ideas, que no solamente les bastaba con llegar a hacer una fortuna de dinero con ellas; sino que querían posicionarse en el mercado y de forma muy estratégica, utilizando los pocos recursos que tenían disponibles en esa época, y lo más sorpréndete, sin costo alguno para el usuario.

Page y Brin, heredaron una buena experiencia y teoría técnica del trabajo, ya que otros dos grandes motores de búsqueda habían nacido en Stanfor, Yahoo y Excite. Su proyecto en realidad nació después de la Segunda Guerra Mundial, cuando se tenía un anteproyecto de inteligencia artificial en algunas universidades de Estados Unidos, apoyado por el Estado. Se tenía la creencia en esa época, que la inteligencia artificial podría obtenerse mediante la creación de una biblioteca virtual, de esta forma a gran velocidad se podrían consultar investigaciones efectuadas previamente por otras personas y organismos.

Al principio les fue difícil encontrar socios que quisieran apoyarlos, entonces se dedicaron a mejorar el producto y se olvidaron de hacerle publicidad, solamente consiguieron ser recomendados por una ex compañera de la universidad.

El marketing fue muy estratégico, porque no gastaban dinero en eso y, por otra parte, era el usuario el que se encargaba de hacerle publicidad, de boca a oreja. Entonces desde la computadora de escritorio de Larry, ubicada en su dormitorio, hicieron funcionar Google y se dedicaron a mejorarlo de tal manera que el usuario quedase fascinado. En seguida Andy Bechtolsheim, uno de los fundadores de Sun Microsystem, después de una pequeña demostración decide apostar y financiar inicialmente el proyecto con cien mil dólares.

Luego, el problema inicial era que no estaban legalmente constituidos, ese proceso llevó casi un año y el siete de septiembre de 1998 se volvieron una corporación, tras su salida en bolsa recibieron un millón de dólares. Su proyecto, estaba por iniciar la mejor marca y producto, intangible por supuesto, por ello se dice, que Google vive en el aire.

Existe una situación muy particular con los buscadores de Internet, y es que la mayoría de éstos reciben la mayoría de sus ingresos de la publicidad. Se supone que el éxito de Google, se encuentra ahí, en ese nicho, la publicidad; sin embargo, no es eso lo que hace atractivo, sino la simplicidad de la página que se muestra cuando iniciamos el navegador, a diferencia de otros navegadores, que al comenzar a recibir ingresos por publicidad, se olvidaron de su core business.

La estrategia de Google, esta en tener los mejores motores de búsqueda operando para un mercado cada vez más sediento de información, la misión es organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil. Lo mejor de todo, es que nunca se estropea, es gratis y funciona. El espíritu de Google es totalmente innovador.

Según el profesor Schmittlein, la combinación de confianza y tecnología de búsqueda efectiva ha dado a Google un nicho de mercado sólido. Bajo esa perspectiva, se puede decir que es uno de los sucesos de Internet de largo plazo, no es una típica punto.com, porque tras dos escasos años de haberse convertido en corporación, tuvo sus primeros beneficios; esta situación hizo que el mercado comenzara a fijarse más en él.

El corazón de la tecnología de Google, es un sistema que clasifica páginas Webs llamado PigeonRank TM, Yahoo se encuentra registrado como cliente publicitario y acude a las búsquedas de Google cuando su propia máquina de búsqueda no produce un buen resultado, de acuerdo con las palabras clave indicadas por el usuario. Esto debido a que Google, posee un corrector automático de palabras que en ocasiones escribimos

incorrectamente, de esta forma reescribe bien nuestra solicitud y realiza la búsqueda, ahorrando tiempo al usuario.

La publicidad y el licenciamiento son más valiosos si el buscador atrae a muchos usuarios. En la actualidad Google, básicamente es conocida por su buscador, pero cuenta con diversos servicios tales como: Blogger - El sistema de blogs the Google, Gmail - Correo electrónico gratuito, Google Calendar, Google Desktop, Google News, Google Talk, Google Toolbar, Google Video, Google Earth, entre otros. Es decir, el rubro de Google es entendido como tecnología, servicios o ventas; sin embargo, para los fundadores es convertirla en una empresa de Ingeniería.

Google es una empresa que ha crecido exponencialmente desde su fundación, implantando su modelo para ver el mundo y vender sus servicios con compromiso ético, un ambiente laboral informal donde sus resultados económicos lo han puesto a la cabeza de la industria.

La clave principal del éxito de Google ha sido la precisión de las búsquedas, además del amplio número de páginas Webs almacenadas en su sistema. De esta forma ha generado valor, ya que se concentró desde un principio en mejorar el buscador para facilitar las tareas y la vida de los usuarios, ésta situación le permitió construir su marca bajo otra perspectiva y posicionarse en el mercado como el mejor y más fácil producto tecnológico virtual para acceder a la Web desde cualquier parte del mundo.



### 4.3 Walt Disney, Un imperio de entretenimiento familiar

Dibujo 1



No cabe duda, aunque ya pasaron más de 50 años, Walt Disney sigue siendo un imperio de entretenimiento que ha influido enormemente en la cultura popular de Estados Unidos de Norte América y de América Latina.

Un joven, dotado naturalmente de un particular arte por el dibujo, hizo realidad un sueño que al principio parecía fantasioso, pero que a los ojos del mercado resultó ser una apuesta real de valor.

Desde niño, Walt Disney (Chicago, 1901-1966), se preocupó por desarrollar su arte, dibujando historietas, en seguida a sus escasos veinte años de edad comienza a hacer películas de cortos animados junto con Ubbe Iwerks, otro artista dibujante. Luego en 1923, Disney se marcha a Hollywood donde, junto a Iwerks crean a Mickey Mouse, este personaje se convirtió en el protagonista de sus películas y logró cautivar a miles de fans a nivel mundial.

De ahí surgió la oportunidad de vender licencias para crear productos con la imagen de Mickey: camisas, sombreros, juguetes, relojes, entre otros artículos.

Disney, siempre fue considerado la fuerza creativa y motora detrás de los personajes creados, se dedicó a la realización de tiras cómicas, que para esa época eran muy novedosas, las

transformó hasta el punto que Blanca Nieves, su primera película, recibió buenas críticas y fue un éxito de taquilla. Así se mantuvo por mucho tiempo desarrollando varios proyectos de películas y tiras cómicas, al grado que no tenía en cuenta los presupuestos, en su afán de lograr la perfección. Su objetivo era lograr una sincronización de movimientos del dibujo animado con la música, quería transmitir los sentimientos de los personajes, era algo verdaderamente innovador, que les daba valor real, luego de fracasar en un par de ocasiones, lo logró.

Sin embargo, en su afán de lograr esa perfección, cometió el error de maltratar, en el aspecto laboral, a sus empleados, y muchos de ellos lo abandonaron; pero él era un hombre visionario y siguió innovando, haciendo documentales sobre la naturaleza, llevó con mucho éxito todas sus producciones de miniseries a la pantalla chica, en 1954, con Davy Crockett.

Posteriormente, Walt Disney, sería considerado el rey de la animación, relegando del todo con su personaje Mickey Mouse, al famoso Félix el Gato. Después de la Segunda Guerra Mundial, Walt Disney, desarrollo proyectos con sus parques temáticos, quería crear mundos perfectos e imponer su voluntad sobre el mundo real. En cierta ocasión, cuando visitó los parques de diversiones de Virginia y California, su imaginación voló hacia un nuevo mundo.

De ahí comenzó a dedicarse a la creación de Disneylandia, un parque de diversiones donde pretendía hacer su sueño hecho realidad, que más tarde en 1955 fue abierto, fue una gran innovación dentro de la industria, pero a su vez fue criticado por presentar un mundo imaginario demasiado

perfecto. No obstante alcanzó 170 mil visitantes durante la primera semana de apertura. Para 1959, el parque atraía unos 5 millones de personas, convirtiéndose en el destino turístico preferido de las familias.

Lo interesante de esto, es que consiguió demostrar a los inversionistas y bancos las infinitas posibilidades comerciales y reales de su proyecto. Sus sueños no terminaron ahí, entonces comenzó a comprar tierras en Florida para el famoso "Proyecto X", que denominó así para alejar a periodistas y a funcionarios del gobierno. Diez años después, anunció el proyecto de Walt Disney World en Orlando, Florida; su idea era crear un mundo de diversiones que incluyera, siempre, los personajes de Disney, donde niños y adultos pudieran disfrutar un mágico día en familia.

A pesar de los excelentes resultados en la gestión realizada por sus CEO's, administradores y demás personal bajo el cual estuvo a cargo América Latina, un estudio de mercado reveló que América Latina era un mercado un poco difícil de penetrar, esta situación se debía a que Disney cedió el control económico y operacional de su negocio, al establecer acuerdos de licenciamiento evidentemente desventajosos y enviar mensajes diferentes a sus clientes Latinoamérica por parte de sus dos oficinas que tuvieron que abrir al comenzar a cotizar en bolsa, Miami y Buenos Aires.

Las compañías evitan caer en trampas como el estancamiento de la corporación, el exceso de confianza y la resistencia a innovar, por medio de los diferentes puntos de vista planteados y las diversas situaciones vividas. Por el lado de la oferta, las instituciones se han visto en la obligación de

simplificar sus cadenas de valor regionales para competir rentablemente, logrando el establecimiento de economías de escala y costos operacionales claves bajos.

Sin embargo, al estudiar la percepción y las similitudes de preferencias del consumidor de los distintos países, respaldaban la noción que mercados específicos podrían ser mejor atendidos por medio de líneas de trabajo regionales de negocios, así las dos oficinas quedaron reducidas a una sola oficina a cargo de América Latina con sede en Argentina.

Es por ello que en 1999, cuando Diego Lerner, asumió como presidente, su objetivo primordial era lograr una organización totalmente renovada. Lerner, quería lograr alinear el concepto de la unidad de negocios con los intereses corporativos y estratégicos de cada una de las divisiones de América Latina.

Los productos de Disney no han sido creados para ser exclusivos de una empresa que los represente o para el consumo de un solo segmento del mercado. Por lo tanto, se creó una estrategia que acercara la experiencia Disney a todos los hogares posibles, para formar un círculo virtuoso creador de valor para el cliente.

Es así como surgió la oportunidad de disminuir la brecha entre ricos y pobres, que por medio de un canal de señal abierta desde Argentina, se transmitía durante una hora diaria y para toda la familia las creaciones de Disney, de esta forma se vendía el producto a todos los sectores de la población y se transmitía el mismo mensaje a los clientes, un mundo de diversión familiar para todos.

Esto es lo que generó valor para Disney, pues a pesar que mantenía un slogan muy acertado, los consumidores Latinos tenían la idea que no podían consumir ese producto, pero Disney le apostó a ese mercado y lo conquistó.

#### **4.4 Bill Gates, El dominio de Microsoft**

Collage 1



Sin duda, William Henry Gates, es uno de los hombres más admirados en la industria de software, Gates nació en 1955 en Washington. Se podría decir que fue un niño prodigio, ya que desde joven, no paraba de crear lenguajes de programación para computadoras basados en BASIC.

En 1962, cuando Thomas Watson, fundador de IBM, decidió desarrollar las primeras computadoras System/360, según los estudios de mercadeo sólo se venderían dos, así nació la primera computadora central. Posteriormente, la industria evolucionó y la producción fue más a escala; sin embargo, su uso aún no era muy popular.

Cuando Bill Gates, estudio en la Universidad de Harvard, conoció a su compañero Paul Allen, entre ambos intentaron crear un sistema operativo para las microcomputadoras, esto era realmente innovador, ya que hasta ese momento nadie lo

había logrado. Los jóvenes crearon una adaptación para Altair, la computadora creada en 1975 que se operaba sólo a base de códigos que prácticamente nadie sabía utilizar, muy innovador, pero nadie sabía utilizarlo y aquí es donde Gates y Allen iniciaron su vuelo.

Al dar a conocer el programa que habían creado a los creadores de Altair y comprobar su amigabilidad con el usuario, decidieron con Allen, formar su propia compañía, Microsoft. Durante el primer año consiguieron acuerdos para otorgar licencias por su versión de BASIC.

Cuando ambos, habían cumplido los 21 años de edad, tenían claro hacia donde se dirigían y sabían que llegarían a penetrar en la industria de las computadoras de ese momento. La incuestionable experiencia de ambos en programación y la visión de emprendedores les abrieron el mercado; se dedicaron a desarrollar su producto el software. Para evitar posibles pérdidas y garantizar el uso apropiado del software se aseguraron que los lenguajes creados por Microsoft no fueran fáciles de copiar o instalar gratuitamente en las computadoras, a efecto de evitar la piratería.

Posteriormente cuando IBM, en 1980, estaba próxima a lanzar al mercado computadoras revolucionarias con microprocesadores de Intel, Bill Gates, realizó el proceso que le daría valor a la compañía y consigue cerrar tratos para que las computadoras se vendieran con los sistemas operativos de Microsoft ya instalados, sin que IBM tuviese derechos de propiedad sobre el sistema operativo.

Lo interesante de este caso, no es que fuesen unos jóvenes prodigios, la clave del éxito de Bill Gates, fue que creó un sistema operativo con interfaz de usuario fácil de utilizar.

Posteriormente, Microsoft cerró trato con la competencia directa de IBM, Compaq. En 1981, Bill Gates inicio acciones para que MS/DOS se convirtiera en un estándar a nivel internacional, para ello mantuvo un precio bajo. Así inició un proceso de venta de los derechos de MS/DOS a IBM y ésta, a su vez, cedió el control del mismo a todas las PC que no fueran IBM, con esta estrategia se fundaron las bases del éxito de Gates y el fracaso de IBM.

En 1987, Windows sustituye el MS-DOS, el objetivo era simple, facilitar la vida y las tareas de las personas; así incluyeron los programas Excel y Word de Microsoft. Las ventas, para esa época aumentaron a US\$1,183 mil millones en 1990, algo jamás visto en tan corto tiempo. El único problema era que el gobierno federal había iniciado una serie de investigaciones por monopolio contra Microsoft en los años 90, pero el software tan exitoso, que aún en la actualidad, cualquiera de nosotros se moriría de tristeza con solo pensar como sería el mundo moderno sin las computadoras, o más bien, si no existieran genios como Gates, que ponen todos su intelecto al servicio de la humanidad, por un precio justo.

El punto final es que aunque se ha escuchado muchos escándalos que afectan, en alguna medida, la imagen de Microsoft y que ha tenido que pagar millonarias cuentas por demandas pérdidas debido a sus tácticas estratégicas, la idea original de facilitar la vida y las tareas de los usuarios finales, no sólo en la industria tecnológica, sino para

beneficio de los demás sectores empresariales, revolucionó el mundo y aún vemos los frutos de ello.

Esa es la idea que le ha valido a Microsoft para generar valor en el largo plazo, se dedicó a desarrollar tecnologías que fuesen cada vez más amigables con el usuario, que esto se convirtiera en un estándar a nivel internacional.

#### ***4.5 Ipod de Apple, diversión y tecnología***

**Fotografía 2**



Hace pocos años, en 2001, Apple se encontraba desfalleciente en la industria tecnológica, se había estancado. Un estudio interno, le hizo darse cuenta que su Core business, sólo estaba dormido, esperando a ser despertado.

La luz llegó cuando sin quererlo, se dio cuenta que su talento, no estaba en la creación de sofisticados software; sino en la creación de productos amistosos con el usuario. Un joven graduado de la Universidad de Michigan, Tony Fadell, presentó su idea del Ipod a Apple luego de ser absolutamente rechazado en Philips.

Un excelente marketing imaginativo, no sólo se puede usar en las computadoras, sino también en un pequeño aparato para escuchar música. Si la música, ¿Quién no se decanta día a día



con los diversos ritmos y sonidos creados por los artistas del momento y de otras épocas? Esa es la industria que constantemente, es explotada en todo el globo terrestre.

Apple no le apostaba al comercio de música directamente, tenía la mirada puesta en segmentos de mercados que buscan nuevas tecnologías, por medio de las cuales obtendrían entretenimiento y privacidad, combinado con moda, clase y comodidad. Apple descubrió su nuevo core business y de pronto, ese patito feo se volvió un potencial cisne.

Para lograr realizar un excelente negocio, necesitó experiencia en la música y en la gestión de los derechos digitales; en ese sentido, consiguió acceder a los contenidos discográficos, firmando acuerdos con las cuatro empresas más importantes de la música, posteriormente desarrolló el iTunes Music Store para que el cliente pueda acceder a bajar toda la música que quiera y que se encuentre disponible.

A la vez, desarrolló un enfoque funcional de los derechos digitales con su software Fairplay, de esta forma aseguró a las empresas musicales un flujo de ingresos constantes para evitar la piratería de la música. La combinación de estas capacidades fue la fuerza transformadora de Apple.

Definitivamente, las relaciones con los clientes son activos ocultos, Apple capitalizó sus fortalezas en diseño elegante, gestión de marca, interfaz de usuario y software fácil de usar, para la creación de Ipod; he aquí un claro caso que con la debida innovación tecnológica que no represente complicaciones en su uso, y una excelente combinación de marketing estratégico, se puede dar al cliente no sólo un

nuevo producto, sino buscar satisfacer aquellas expectativas desaprovechadas por el resto de la industria.

#### **4.6 Toyota, la cultura que revolucionó al mundo**

##### **Logotipo 2**



Luego que William Edwards Deming, estadista Estadounidense, revolucionara al mundo con sus enseñanzas sobre la cultura de la calidad a finales de los años cuarenta, los Japoneses decidieron que era tiempo de implementar y hacer caso a las reglas que Deming tanto promovía, y buscar romper el paradigma que no puede lograrse obtener productos de calidad a bajos costos, para conquistar el mundo.

Actualmente, escuchamos decir en los noticiarios, que debido a la crisis económica mundial General Motors esta por declararse en quiebra y acogerse al Capítulo Once, si una de sus divisiones que le genera "los números rojos" no es vendida en tiempo. Pero, ¿Cómo es que Toyota, no se ha visto afectada con esta crisis mundial?

Cuando Henry Ford abrió su propia compañía en 1903, su objetivo era realizar una producción masiva de su primera línea de producción, para garantizar el consumo cambió la percepción de los estadounidenses sobre su movilidad terrestre, así sentó las bases de la producción industrial.

Después de la Segunda Guerra Mundial, Ford y General Motors se valieron de economías de escala y grandes equipos para producir tanto como fuera posible. Como el mercado de Toyota era pequeño, se veía forzado a fabricar una gran variedad de vehículos en la misma línea de ensamblaje y la flexibilidad en sus operaciones de producción era fundamental.

A mediados de los años cuarenta y cincuenta, Toyota, comenzó a optimizar el tiempo y los materiales utilizados en cada etapa del proceso de producción, para brindarle al cliente lo que requería de acuerdo con las especificaciones dadas, todo bajo una cultura corporativa de calidad y un precio asequible, que le daba valor a la marca Toyota.

Cuando Toyota entró al mercado su lema era vender automóviles confiables, que requieren poco mantenimiento, funcionales y asequibles. El objetivo era desarrollar productos que superaran a los de la competencia, pero que costaran lo mismo que aquellos vehículos denominados de clase inferior. Así, como parte de la cultura, los nuevos proveedores deben probar su compromiso con los altos estándares de calidad de Toyota.

En sólo veinticinco años, Toyota ha pasado de ser una pequeña compañía Japonesa a ser el mayor fabricante de automóviles del mundo. Durante todo este proceso, Toyota ha superado a gigantes como General Motors y Ford, que se han estado disputando los dos primeros puestos desde hace 70 años.

Los modelos de automóviles que crearon el mercado de Toyota fueron: el Corolla y el Camry. Debido al éxito obtenido en las ventas fueron rediseñados a principios de los años noventa, los cambios fueron tan buenos que la competencia no

tenía nada parecido. El Camry se convirtió en el modelo más vendido en Estados Unidos desde 1997 hasta 2007.

Como se sabe, Toyota no encabeza el mercado en lo que a compra de tecnología se refiere, sino que es su cultura de trabajo y la forma de utilizar la tecnología lo que mantiene a los procesos y a las personas. Así, la compañía no anuncia sus novedades, sino que permite a los clientes descubrirlas por sí mismos; por medio de esta estrategia, se crea un rumor que aumenta la lealtad de los clientes y posiciona a la empresa dentro del mercado.

Otro aspecto que contribuye a la creación de valor es su cultura corporativa, a diferencia de algunas compañías estadounidenses que con cada crisis buscan tener una nueva gerencia a cargo, Toyota cultiva sus líderes para que comprendan la filosofía de la empresa.

Los líderes deben demostrar sus destrezas y entender cómo se hace el trabajo en las fábricas; y éstos a su vez, deben enseñarles a sus subordinados el estilo de trabajo de Toyota. De esta forma, se anima a los empleados a trabajar diligentemente, con base a una cultura de calidad de mejora continua, para cultivar a las mejores personas e integrar grupos de trabajo individuales.

## **4.7 Starbucks, el famoso café**

### **Fotografía 3**



La experiencia de Starbucks, es mucho más que un café, es un concepto. Así se describe a esta compañía en muchos estudios de mercadeo que se realizan. En 1971, tres licenciados en literatura inglesa Gordon Bowker, Jerry Baldwin y Zev Siegl fundaron Starbucks en Seattle, Estados Unidos; ellos querían vender al mercado café torrefacto en grano, té a granel y especias, no pretendían vender café al paso. Era la primera tienda con este concepto.

En 1981, Howard Schultz visitó por primera vez Starbucks, y conoció entonces a los propietarios con los que estableció una buena relación. En seguida en 1982, después de diversas conversaciones, aceptó una oferta de trabajo como Director de Marketing de operaciones, con un salario inferior al que tenía en su trabajo anterior, pero con una parte de acciones; porque sabía que el café de Starbucks era muy especial.

Schultz, en 1983, realizó un viaje a Italia donde conoció la cultura italiana del café; le llamó la atención los aspectos sociales que implicaba tomarse una taza de café en una cafetería, era una experiencia social desconocida en los Estados Unidos. Al regresar, llevó la idea a sus socios para transformar Starbucks en una compañía que ofreciera otro tipo

de experiencia en Estados Unidos, de acuerdo con lo que había vivido en Italia.

Pero sus esfuerzos fueron en vano, sus socios no concebían la idea de vender café preparado, decían que el café era muy especial y debía hacerse en casa; posteriormente convencido de su idea, se separó de sus socios y creó su propia compañía, en 1985, Il Giornale.

En un principio se trató de replicar y generar la misma cultura del café que vivió en Italia, pero los gustos de los estadounidenses eran diferentes, así que para satisfacer a su clientela realizó algunos ajustes, sin perder de vista el objetivo. Ese mismo año, los dueños de Starbucks decidieron vender la empresa para dedicarse a otros negocios, entonces Schultz junto a sus socios, adquirió Starbucks e iniciaron sus planes de expansión por todo Estados Unidos; luego vino el extranjero, su primera tienda fue abierta en Tokio, Japón.

Para la compañía su mercado crecería con base a una experiencia inolvidable por parte de sus clientes, así crearon la cultura corporativa del servicio e investigación al cliente, considerando las sugerencias de éstos para innovar. Es por ello que la decoración del lugar, los aromas, la música y otros factores que hacen ver cada establecimiento un poco hogareño, crean un escenario de comodidad.

Pero, ¿Por qué pagar más de tres dólares por un café? Sin duda el ambiente es el elemento distintivo, esto es lo que hace y crea el concepto que los clientes valoran. Se dice que el hogar y la oficina son nuestra casa, Howard Schultz con base a este dicho creó "el tercer lugar".

Así, los locales fueron decorados de manera acogedora y cálida, de tal manera que llaman a quedarse y relajarse en un ambiente informal, tranquilo y seguro. Este es el caso de éxito de Starbucks, lo que genera valor a la compañía no es el hecho de un buen café, sino el concepto de la experiencia y comodidad que hacen sentir al cliente que está en su casa.

#### ***4.8 Zara, moda para todos***

**Fotografía 4**



*Amancio Ortega Gaona*, es un español considerado como el líder mundial del mercado de la moda. En un mercado tradicionalmente poco favorable, por encontrarse tan saturado con diferentes empresas que ofrecen casi un mismo producto y donde aparentemente todo ya está inventado; se le ocurrió competir con innovación.

Sin realizar ningún tipo de publicidad y con la perspectiva de satisfacer al cliente, se dedicó a realizar estudios de investigación de las necesidades de los clientes; de ahí el éxito de Zara, es decir la verdadera creación de valor se dio por medio de la interpretación de los gustos y tendencias del mercado, sobre lo que sus clientes visten a diario.

La inspiración proviene de la propia sociedad, la clave está en saber interpretar las tendencias presentes, pues el éxito

de la empresa no viene dado por la capacidad de sus creativos para imaginar nuevos diseños, sino de la misma sociedad.

Se dice que la competencia tardó mucho en tomar en serio el surgimiento del grupo Gallego, y para cuando quisieron reaccionar ya era demasiado tarde para copiar su estilo y cultura corporativa. Zara, no es una empresa más dedicada a la fabricación de prendas de vestir y a la distribución de éstas por canales alternativos, sino un concepto novedoso que incluye además la prestación de un servicio de moda a la sociedad, con criterios distintos a los tradicionales, considerando las expectativas del consumidor.

Zara inició sus actividades en Galicia en el año 1930, al principio el problema del suministro de materias primas para esta población se debía a la falta de desarrollo económico de la región. Pero, Zara convirtió el problema en una ventaja competitiva con respecto al resto de la industria, porque logró reducir sus costos de adquisición de materias provenientes del exterior.

Otra situación que afectaba el desarrollo de la industria era la migración de los pobladores de Galicia al exterior e interior del país. A pesar de ello en 1930 se inauguró la primera Tienda Zara en la Coruña.

La trayectoria del actual grupo Inditex, creado en el año de 1985, ha conocido avances y retrocesos, pero sobre todo rectificaciones notables marcadas por la evolución del mercado y la respuesta del consumidor ante la marca principal, Zara. Conocidas sus preferencias y satisfechas eficazmente en términos de producto, la fidelización del cliente viene dada por este modelo con base al cual trabaja el grupo, lo que sus competidores como: Gap, H & M, Benetton,



entre otras; consiguen a un alto precio por medio de la propaganda directa en los medios de comunicación.

La estrategia es observar los cambios de moda que la sociedad impone y llevarlos a las salas de ventas a un precio bajo, en sólo dos semanas, lo que suena casi increíble que nadie haya decidido copiar a tiempo.

#### **4.9 Wal Mart, precios bajos siempre**

##### **Logotipo 3**



Sam Walton fue el fundador de ésta tan reconocida cadena de tiendas de minoristas a nivel mundial, nació en 1918 y estudió Economía.

Al regresar de la Segunda Guerra Mundial, estaba fascinado al ver como las cadenas de tiendas proliferaron en esos años, y que vendían toda clase de productos en un mismo lugar, así en 1945 abrió su primera tienda; pero perdió su contrato de arrendamiento en 1950. Entonces, se mudó a Arkansas, donde en poco tiempo logró abrir dos nuevas tiendas, donde tenía estantes para que los clientes pudieran ver y comparar los productos directamente, este era un concepto novedoso; ya que estaban acostumbrados a pedir a los vendedores la mercadería.

Walton, era un apasionado lector de la literatura de negocios, en 1960 habían dos nuevos paradigmas sobre las ventas al por menor que llegaron a ser muy rentables: autoservicio y descuentos. Casi todas las tiendas de esa

época se organizaban alrededor de los mostradores, y los dependientes mostraban la mercadería si se les solicitaba. Para Walton, el nuevo concepto de autoservicio permitiría a los clientes comparar productos a un precio más cómodo, pero, la idea era el volumen de ventas que se podía conseguir si se mantenía un adecuado stock de inventarios. El único defecto era que las tiendas de autoservicio y de descuento tendían a ser pequeñas y especializadas.

Posteriormente, en el año de 1962 abrió su primera gran tienda a la que llamó Wal Mart. Para incrementar sus ganancias consiguió préstamos, que contribuyeran a aumentar el volumen de ventas y controlar el inventario.

En el año de 1970, Wal-Mart comenzó a cotizar en el mercado de valores, esto le aportó más apoyo financiero para abrir 452 tiendas departamentales en la década de los 70's y 1,237 en los años 80's. Otra estrategia de diferenciación entre Wal-Mart y competidores como Target y Kmart, fue ofrecer un excelente servicio de atención al cliente y mantener un sistema gerencial abierto de sugerencias.

A pesar de los múltiples escándalos en que se ha visto envuelta la corporación, es un caso digno de mencionarse. La empresa está expuesta a eventos que afectan la capacidad y los hábitos de consumo de la población.

El modelo básicamente se centra en: sistemas de información y distribución centralizada, valioso para conocer a proveedores y clientes; y la reducción de costos de inventarios.

Su filosofía de "*Precios bajos todos los días*", es la forma más innovadora en que logró consolidarse en el año de 1999. Pero, el éxito de su mercado no radica en que el consumidor

tenga un ahorro real de los productos, sino en su cadena de suministro; cada vez que el consumidor encuentra todo lo que necesita en un solo lugar, es decir en una sola tienda, se convence a sí mismo que no hay necesidad de ir donde la competencia. Este es el verdadero éxito de Wal Mart, se logró la fidelidad del cliente por medio de la obtención de una excelente cadena de suministro con los proveedores.

Su filosofía de servicio al cliente, le ha llevado a establecer excelentes relaciones con los proveedores, en cuanto a logística y distribución de los productos.

Como se mencionó, no era el hecho de tener costos bajos, como en un principio creía Sam Walton, lo que los clientes valoraban; la idea de crear una cadena de tiendas que tuviese autoservicio; es lo que finalmente los clientes premiaron porque el enfoque de compra era diferente, ya que mejoraba su calidad de vida porque les garantiza encontrar todo lo que necesitaban a un precio justo.

#### **4.10 Coca Cola, Siempre Coca Cola**

**Logotipo 4**



Otro slogan de Coca Cola es: "La bebida más refrescante del mundo"; ¿Cuántas veces no hemos pensado en tomarnos una coca Cola, para saciar nuestra sed? Es interesante ver como esta marca se posicionó en el mercado al jugar un poco con la

psicología del consumidor y vendernos la idea que para apagar nuestra sed, una Coca Cola es lo mejor.

Pero la situación no se queda aquí, lo más particular de esta marca es su reconocimiento a nivel mundial y las emociones que a lo largo de la historia ha logrado despertar. La formula ha sido denominada por muchos como el elixir de la vida, incluso ha sido utilizada como medicina casera.

John Pemberton era un militar retirado que estudió medicina botánica, tenía acceso a algunos tipos de drogas con las cuales podía fabricar medicamentos; el cinco de mayo de 1886, creó un vino de Coca que servía como expectorante, al que posteriormente, llamaríamos Coca-Cola.

En 1891, el empresario Asa G. Candler, adquirió la propiedad completa sobre el negocio de Coca-Cola, con una inversión total de US\$2.300 dólares; su instinto comercial ayudó a expandir el consumo de la bebida en los Estados Unidos.

En el año de 1985, los dueños de Coca-Cola intentaron hacer un pequeño cambio en la formula, pero los consumidores demostraron su lealtad a la famosa fórmula secreta, y ésta fue rápidamente introducida de nuevo en el mercado, a efecto de no verse afectada por su competencia la Pepsi.

En 1942, los japoneses bombardearon la base de Pearl Harbor, sin quererlo le dieron a Coca-Cola el impulso necesario para asegurarse su dominio comercial en el mundo; ya que las palabras escritas en las cartas de los soldados eran oraciones que reflejaban la cruel realidad de la guerra, con la esperanza de un mundo en paz y libertad.

Robert Woodruff, conocido como "El Jefe", presidente de la compañía, cuando Estados Unidos entró en guerra dio órdenes

de repartir a todos los hombres de uniformes, una botella de Coca-Cola, donde quiera que se encontrara y cualquiera que fuese el coste para esa compañía. Básicamente, la idea era recordarles a los hombres al frente de batalla, su hogar.

En la II Guerra Mundial la compañía Coca-Cola jugó un gran papel, mantener la moral del soldado americano en Europa era el objetivo prioritario para los mandos, entonces Coca-Cola se convirtió en su religión. Un soldado llamado Dave Edwards, que se encontraba en Italia en 1944, en una carta a su hermano escribió las líneas siguientes:

*"...Hoy es un día especial. Todos recibimos en la compañía una botella de Coca-Cola. Esto puede no parecer demasiado importante, pero si hubieras visto a todos esos individuos que han estado más de veinte meses navegando apretar contra su pecho la botella, correr hacia su tienda de campaña... y quedarse mirándola... no sabían qué hacer. Nadie había bebido su Coca-Cola todavía, porque después de que lo hicieran todo habría acabado, todo habría pasado..."*

Otro soldado en una carta dirigida a Coca-Cola, en julio de 1944 ubicado en Francia, exclamaba:

*"...Si alguien nos preguntara por que combatimos, creo que la mitad de nosotros contestarían: por el derecho de comprar Coca-Cola en paz."* Soldado Tim Dorsey.

Actualmente, existen muchas bebidas de colas, pero ninguna con el sabor característico de Coca-Cola. Ese sello le ha valido para ser una bebida de mayor consumo en más de 200 países a nivel mundial, por todas las clases sociales y a un precio accesible. Lo que le ha permitido posicionarse en la mente del consumidor como la bebida más refrescante.

## CAPITULO V

### LA DESTRUCCIÓN DE VALOR

La toma de decisiones para crear valor a nivel corporativo y del mercado, se ve afectada sin duda por el exceso de confianza y el Status Quo. Estos tipos de sesgos, influyen negativamente cuando se desea innovar el mercado en el cual nos encontramos posicionados.

El ritmo con que deben realizarse los cambios, evoluciona constantemente. Peter Drucker lo llamaba "*Era de la discontinuidad*"; pues supone que los gerentes se han quedado anclados en el pasado, pensando que simplemente existe una forma y estructura para hacer las cosas y que la tecnología, así como el mercado, se encuentran perfectamente definidos.

Si una estrategia generadora de valor, tiene sus cimientos en las relaciones éticas con los clientes y la cultura corporativa gira en torno a ella, el crecimiento sostenido y la innovación dentro del mercado estará funcionando como se espera, al menos eso nos indica la teoría. Pero, como bien sabemos, el mercado es cambiante y no es perfecto. En el mundo de los negocios la comunicación es la base para que no existan grandes desequilibrios de información.

Los modelos mentales reflejan la cultura corporativa, que pueden llegar a construir una ventaja competitiva. Al ser demasiado simplistas se cae en un error poco controlable, dejando fuera excelentes oportunidades de negocios.

De esta forma se destruye valor para la corporación, porque se rompen los lazos con los clientes de donde depende nuestra principal fuente de información.

A simple vista, podemos denotar que los casos Enron y Madoff, son casos típicos en que los ejecutivos encargados de las compañías, estaban tan comprometidos con la gerencia por mostrar excelentes resultados de gestión, que erróneamente decidieron realizar ciertos procesos administrativos y contables aprobados por el Consejo de profesionales en Contabilidad y sus firmas Auditoras, que luego revelarían lo que tras esos informes financieros se escondía.

### ***5.1 Caso Enron, ética versus praxis contable***

**ENRON CORPORATION** hace unos años era una gran compañía energética. Sus acciones se cotizaban con un buen precio en el mercado, en relación a otras compañías; pero todo era falso. En realidad, estaba al borde de la quiebra, manipuló la información facilitada a sus auditores de Arthur Anderson, con la complicidad de éstos, hasta que la burbuja estalló.

La firma auditora, Arthur Anderson, admitió haber destruido documentos de ENRON, en los que dejaba ver la situación crítica en la que ENRON se encontraba. El comportamiento de las firmas de contabilidad y auditoría, creó un pánico financiero mundial. A tal grado, que hubo necesidad de volver a reformar la normativa técnica y legal, reforzando todos aquellos vacíos por medio de los cuales ENRON había logrado ocultar información útil al mercado.

Se especuló también en la bolsa sobre posible información que no fue revelada al mercado. Las acciones penales no se hicieron esperar, así los ejecutivos a cargo de la compañía enfrentan su sentencia, pues estos tenían información

relevante que el mercado en general desconocía. Con dolo se vendieron de sus activos para recuperar sus inversiones.

La compañía había inflado las ganancias por mucho tiempo, es por ello que hasta el primer semestre del año 2008, era considerado uno de los casos más grandes de corrupción, y lamentablemente se veía involucrada la profesión contable. Al analizar este caso, nos damos cuenta del grave impacto que la contabilidad creativa puede llegar a destruir valor.

El modelo contable es muy conservador y su base ética cierra los espacios a ciertas prácticas corporativas, pero a su vez se puede prestar a ocultar las anomalías empresariales. Los Estados Financieros y por supuesto, un riguroso estudio de investigación en el interior de la misma empresa, revelaron que fue el aspecto ético el que llevó a detonar la bomba.

## ***5.2 Caso Madoff y esquema Ponzi de las inversiones***

Uno de los escándalos más recientes, protagonizados en Wall Street, fue atribuido a un gran gurú financiero muy admirado en ese ámbito, Bernard Madoff, este hombre de negocios ha hecho temblar toda la economía de un país y la bolsa de valores más importante del mundo.

Este denominado gurú de Wall Street, inició su empresa en la bolsa cuando apenas tenía 22 años de edad, en el año de 1960, denominada Barnard L. Madoff Investment Securities, con un capital de US\$5,000.00 dólares al momento de ser fundada.

Es la historia de un hombre que de la nada, se convirtió en gurú de las finanzas, quién alguna vez fue el presidente del Nasdaq y reconocido como uno de los pilares de la Bolsa,



porque revolucionó la automatización de las transacciones; lo que significó la democratización y el abaratamiento de la participación de los accionistas en la Bolsa.

Debido a la crisis económica mundial, la caída de los fondos de inversión, de las acciones y de otras inversiones bursátiles fue más evidente para el mercado, sin embargo, tener como administrador de inversiones a Madoff era un privilegio que no cualquier inversionista podía darse.

La forma de trabajo de esta compañía tenía sus bases en el esquema Ponzi, es decir, era un modelo de fraude a nivel piramidal, la rentabilidad esperada por cada inversionista, se pagaba con el ingreso de nuevos clientes, recomendados muchas veces por los que ya estaban dentro del fondo; era como un club privilegiado al que sólo entraban unos cuantos que tenían cierto poder económico, y que seguían disfrutando de un succulento jugo de naranja mientras recomendaban a otros, según las declaraciones del mismo Madoff antes de ser detenido, quién fue condenado a cadena perpetua.

Se estiman pérdidas cuantiosas, según investigaciones a la fecha ascienden a más de US\$500,000 millones de dólares; un grupo de inversores exige un reintegro total de US\$ 7,000 millones de dólares.

Su forma de operar en bolsa, consistía en crear una cartera de inversión con una amplia gama de acciones para atraer capital; ese capital llegaba a manos de la compañía Madoff. Quién tenía una sociedad que se presentaba como una firma de corretaje de intermediación para quienes decidieran comprar o vender acciones, en paralelo, otra firma, supuestamente, independiente Madoff, prestaba servicios de asesoría para garantizar la liquidez financiera a sus compañías.

El hecho que vuelve a Madoff un cisne negro<sup>8</sup>, es que todos creíamos la historia del magnate y el gurú, que desde abajo, llegó a ser uno de los millonarios más prominentes del mundo financiero de Estados Unidos; respetado y admirado por su supuesto éxito financiero, esta situación daba plena confianza a los inversores, que les cegó para reconocer un posible impacto en sus inversiones.

El problema radica en que la mayoría de gerentes, financieros, analistas, estadistas e inversores destruyen valor a las compañías al adquirir ingenuamente activos que se transan en el mercado, sólo porque éstos han sido valuados muy bien dentro del sector, se olvidan que los negocios financieros son creados a base confianza, y esa confianza puede crear o destruir valor, depende del comportamiento que se adquiriera y del punto del vista del inversor.

## CONCLUSIONES

La mayoría de los océanos azules, se crean en entornos donde las compañías se sangran entre sí, para lograr una cuota de mercado. Bajo la perspectiva estratégica, todas las actuaciones y decisiones de la gerencia deben estar encaminadas a producir una oferta innovadora y contundente, que sirva para la creación, no sólo de un mercado específico desconocido por la competencia, sino que genere un salto cualitativo en valor para el cliente; con el objetivo de crear de forma sostenida y en el largo plazo, valor para la firma.

La innovación en el valor, gestionada por la corporación, se debe alinear con la utilidad esperada, el precio de venta al mercado y los costos de producción. El hecho que una idea deba ser focalizada para iniciar un proceso de evaluación, no significa que perderemos de vista el factor costos, sino que ese concepto pasará por una serie de exámenes que sustentaran la viabilidad del proyecto, se trata de una apuesta real a oportunidades de negocios desconocidas.

Para que una estrategia tenga éxito, debe ser elaborada atendiendo tres características: foco, divergencia y un mensaje contundente. La comunicación es la base para que toda estrategia sea llevada a cabo.

Los empleados de las compañías deben ser conocedores de ésta, para que sea más fácil promover una cultura corporativa de cooperación y confianza a nivel de toda la compañía, a efecto de evitar posibles sabotajes y elevados costos de inversión que al final resulten en cuantiosas pérdidas.

Con base a lo anterior, se concluye que: la ética en los negocios y las relaciones con los clientes, promueven una buena base que genera conocimiento del cliente para la compañía, esto contribuye a que en el largo plazo, se asegure la viabilidad comercial del negocio y un crecimiento sostenido; porque existe un segmento del mercado no explorado por la competencia.

## REFERENCIAS

### A) BIBLIOGRÁFICAS

- Badia, Enrique, "Zara... y sus hermanas". Gran Aldea Editores, Mayol Editores, LID, 2008.
- Bernstein, Peter L. "Capital Ideas: From the Past to the Future". Financial Analyst Journal. Nov/Dec. 2005. Traducción Libre de la MAF/UES.
- Brealey, Richard A., Myers, Stewart C. and Marcus, Alan J., "Fundamentos de Finanzas Corporativas". Cuarta edición, Mc Graw Hill, 2004.
- Eisenhardt, Kathleen M., "Ha cambiado la estrategia". Tomado de: Has Strategy Changed? MIT Sloan Management Review, winter 2002. Traducción libre: MAF/UES.
- Hammond, John S., Keeney, Ralph L., and Rafia, Howard. "Las Trampas Ocultas en la Toma de Decisiones". De: "Toma de Decisiones. Lo Mejor de Harvard Business Review". Enero 2006.
- Hansen, Morten T., y Birkinshaw, Julian, "¿La cadena de valor de la innovación?", Harvard Business Review, junio 2007.
- Hilsenrath, John E. "La Teoría de que los mercados siempre aciertan a largo plazo pierde adeptos". The Wall Street Journal, October 2004.
- Kim, W. Chan and Mauborgne, Renée, "Blue Ocean Strategy. How to create uncontested market space and make competition irrelevant". Harvard Business School Press 2005.

- Knight, James A., "Value based management. Developing a Systematic Approach to Creating Shareholder Value". Mc Graw Hill, 2002.
- Kumar, V., Peterson J. Andrew y Leone, Robert P., "¿Qué valor tiene boca a boca?", Harvard Business Review, Octubre 2007.
- Maestría en Administración Financiera, Universidad de El Salvador, "La Contabilidad y el desafío de medir el valor".
- Maestría en Administración Financiera, Universidad de El Salvador, "¿Hasta cuándo aprenderemos? Contribución de la MAF al debate de la crisis actual".
- Maxwell, John C., "There's no Such Things as Business Ethics". Editorial Unilit, 2005.
- Morales Nieto, Enrique., "Innovar o Morir, Cómo obtener resultados excepcionales con baja inversión". CESA y Mayol Ediciones, 2007.
- Rico E., Luis Fernando, "Espejismos de la contabilidad, Una visión gerencial de la información contable". CESA y Mayol Ediciones, 2005.
- Roth, Alvin E., "El arte de diseñar mercados", Harvard Business Review, octubre 2007.
- Roxburgh, Charles. "Las Fallas Ocultas de la Estrategia". Tomado de "Hidden Flaws in Strategy". The McKinsey, 2003. Traducción Libre de la MAF/UES.

- Stern, Joel M., Shiely John S., "El desafío del EVA, La implementación del cambio del valor agregado en la organización". Editorial Norma, 2002.
- Sun-Tzu y Lawson, Jack., "El arte de la guerra, para ejecutivos". Ebelisco, 2007.
- Taylor, Neil, "Search me". Cyan Books, Londres, 2005.
- Vassolo, Roberto, Hatum, Andrés y Silvestri, Luciana, "Coherencia sistémica, El enfoque estratégico de Disney en América Latina", Harvard Business Review, marzo 2007.
- Zook, Chris, "Descubra su próximo core business", Harvard Business Review, abril 2007.

## **B) ELECTRÓNICAS:**

### **Caso Coca-Cola**

- <http://foro.oaxaka.net/index.php/topic,222.msg264.html#msg264>
- <http://www.tangaworld.com/es/cocacola/historia/indexhistoria.htm>

### **Caso Cirque du Soleil**

- <http://www.cirquedusoleil.com/>
- <http://www.managementherald.com.ar/ediciones/notas/rico62.pdf>

### **Caso ENRON**

- <http://personal.telefonica.terra.es/web/franciscomanso/Hechos-Inf%2002.htm>
- <http://www.ejournal.unam.mx/rca/207/RCA20704.pdf>

- [www.washingtonpost.com](http://www.washingtonpost.com)

#### **Caso Madoff**

- <http://www.diariojuridico.com/asides/%C2%BFquieres-ser-mr-madoff.html>
- <http://frikilife.com/2009/01/maddoff-confesando/>

#### **Caso Starbucks**

- <http://webpages.ull.es/users/dgtano/ppt/casos/2Starbucks.pdf>
- [http://www.icoutem.cl/Biblioteca\\_Digital/Electivos/Marketing%20Internacional/Casos/CASO%20Starbucks.doc](http://www.icoutem.cl/Biblioteca_Digital/Electivos/Marketing%20Internacional/Casos/CASO%20Starbucks.doc)

#### **Caso Wal Mart**

- [http://www.emprendedoresnews.com/notaR/sam\\_walton\\_y\\_el\\_caso\\_wal\\_mart-1056-11.html](http://www.emprendedoresnews.com/notaR/sam_walton_y_el_caso_wal_mart-1056-11.html)
- [www.walmartmexico.com.mx](http://www.walmartmexico.com.mx)

#### **Caso Zara**

- <http://dazmalia.com/195/consumo/grupo-inditex-zara-bershka-pull-and-bear-massimo-dutti-stradivarius/>
- <http://www.javiervelilla.es/wordpress/2007/11/19/estrategias-corporativas-el-caso-de-zara/>
- <http://www.formapyme.com/reportajes/53/0/851/Estrategia/El-Bulli-el-mejor-restaurante-del-mundo-paradigma-de-los-modelos-de-negocio-abiertos.html>
- [http://cgce.es/2009/wp-content/uploads/2009/08/Caso-pr%C3%A1ctico-\\_El-Bulli\\_-\\_Wharton-US.pdf](http://cgce.es/2009/wp-content/uploads/2009/08/Caso-pr%C3%A1ctico-_El-Bulli_-_Wharton-US.pdf)



- <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewfeature&id=1747&language=spanish>
- <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=1747&language=en>

### **Resumido.com**

- Al estilo Toyota  
<http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=335>
- Cómo Toyota se volvió el #1, Lecciones de Liderazgo,  
<http://www.resumido.com/es/libro.php/508>
- Creadas para durar, Los buenos hábitos de las compañías visionarias,  
<http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=319>
- Destrucción Creativa, Por qué las compañías creadas para durar no logran un buen desempeño en el mercado  
<http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=343>
- El Cisne Negro, <http://www.resumido.com/es/libro.php/465>
- Las historias de negocios más cautivantes de siempre,  
<http://www.resumido.com/gratis/libro.php/2008>
- Lo esencial de Drucker, Lo mejor sobre gerencia en los últimos 60 años,  
<http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=223>
- Los diez pecados capitales del marketing, señales y soluciones, <http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=298>
- Talento Toyota, <http://www.resumido.com/es/libro.php/528>
- Walt Disney, <http://www.resumido.com/es/libro.php/441>

### C) NOTAS:

---

<sup>1</sup> El efecto mariposa: es un Proverbio Chino que hace referencia a los pequeños cambios que pueden llegar a generar fenómenos poco controlables, dadas ciertas condiciones iniciales, dentro del marco de la teoría de los caos, [http://es.wikipedia.org/wiki/Efecto\\_mariposa](http://es.wikipedia.org/wiki/Efecto_mariposa)

<sup>2</sup> Los clásicos de la teoría económica, se refiere a un grupo de exponentes del pensamiento económico que sentaron las bases de la teoría del valor.

[http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa\\_cl%C3%A1sica](http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_cl%C3%A1sica)

<sup>3</sup> Keynes fue un inversor muy exitoso, creó la Teoría general del empleo, el interés y el dinero.

[http://es.wikipedia.org/wiki/Baron\\_Keynes](http://es.wikipedia.org/wiki/Baron_Keynes).

<sup>4</sup> Core business se refiere al corazón del negocio, es decir el negocio principal de la compañía.

<http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/glosario/c.htm>.

<sup>5</sup> **Un broker** es una persona que realiza operaciones financieras en el mercado para sus clientes bajo las órdenes de aquéllos.

<sup>6</sup> **Sun-Tzu y Lawson, Jack.**, "El arte de la guerra, para ejecutivos". Ebelisco, 2007.

<sup>7</sup> **Commodity** se refiere a bienes que carecen de diferenciación, su precio está determinado por el mercado.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Commodity>.

<sup>8</sup> Los cisnes negros son hechos poco probables que parece imposibles de suceder, cuando pertenecen algo desconocido o al futuro.