

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS



MAESTRIA EN ADMINISTRACION FINANCIERA  
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO CORPORATIVO  
UN ENFOQUE EVOLUCIONISTA

Trabajo de Graduación Presentado por:  
ROBERTO ANTONIO ESCOBAR LECHUGA

Para optar al grado de :  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION FINANCIERA

JUNIO DEL 2005

San Salvador, El Salvador, Centroamérica.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION FINANCIERA



ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO CORPORATIVO  
UN ENFOQUE EVOLUCIONISTA

Trabajo de Graduación  
Presentado por:

ROBERTO ANTONIO ESCOBAR LECHUGA

Para optar al Título otorgado por la  
Universidad de El Salvador  
Correspondiente a la

Maestría en Administración Financiera

JUNIO DEL 2005

San Salvador, El Salvador, Centro América.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez

Secretario General : Licda. Alicia Margarita Rivas de Recinos

Decano de la Facultad de  
Ciencias Económicas : Lic. Emilio Recinos Fuentes

Secretario de la Facultad  
De Ciencias Económicas : Lic. Dilma Yolanda Vásquez de Delcid

Director de Maestría : Msc. Guillermo Villacorta Marengo

Tribunal Examinador : Msc. Guillermo Villacorta Marengo

Junio del 2005

San Salvador, El Salvador, Centroamérica.

# Contenido

	Página
<b>Introducción</b>	<b>ii</b>
<b>1 Teoría de la Selección de Especies</b>	<b>1</b>
<b>2 Economía Evolutiva</b>	<b>3</b>
<b>3 El Nuevo Hábitat Económico</b>	<b>5</b>
<b>4 La Metamorfosis de la Cadena de Valor</b>	<b>6</b>
<b>5 El Factor de éxito en Cualquier Empresa</b>	<b>8</b>
<b>6 Aspectos importantes en el Crecimiento Corporativo</b>	<b>9</b>
Estrategias Alternativas	10
Cultura Empresarial	11
Resiliencia	11
Procesos de Exploración	13
Innovación	13
<b>7 Innovación de Valor</b>	<b>14</b>
<b>8 Los nuevos Negocios y las etapas de Gestión</b>	<b>17</b>
<b>9 Conclusiones</b>	<b>19</b>
<b>10 Citas y Notas</b>	<b>20</b>
<b>11 Bibliografía</b>	<b>24</b>



*La causa es que las empresas se han visto atrapadas en la prisión del lenguaje económico y por eso es por lo que tantas empresas sufren muertes prematuras. Por decirlo de una manera diferente, las empresas tienden a morir pronto porque sus líderes y ejecutivos se centran en la producción y el beneficio y olvidan que la corporación es una institución, que es una comunidad de seres humanos que deberían estar en la empresa para que sobreviva y no para que muera después de un corto tiempo. Definitivamente, la biología ofrece un lenguaje más adecuado que la economía. Arie de Geus, 2002<sup>1</sup>*

## Introducción

Los ingresos económicos son el oxígeno de toda empresa, y hacerla crecer es la preocupación primordial de cualquier empresario. Es allí donde las ventas constituyen el frente de batalla en el que las empresas miden sus fuerzas competitivas y el lugar en el cuál, el talento gerencial se pone a prueba, así como las ideas muestran su utilidad; convirtiéndose en un escenario de supervivencia y éxito corporativo.

En ese sentido la Teoría Biológica de la Selección Natural de Charles Robert Darwin, nos manifiesta que las especies están formadas por individuos únicos, pero que de manera natural se expresan con múltiples variaciones entre sí; las cuales son materia prima y el pre-requisito para afrontar el cambio, adaptarse y poder sobrevivir. Sin embargo, los más adaptados no necesariamente son los que sobreviven. Dentro de ese marco, se encuentra la economía evolutiva, que recoge todas estas inquietudes y llega a cuestionar muchas ideas de la economía clásica; tratándose de ajustarse a las realidades de la vida cotidiana más de lo que lo hace la teoría tradicional llegando a comparar el desarrollo económico con la evolución biológica; al concebir la economía como un organismo en desarrollo y no como una máquina que se puede manejar con palancas.

La economía evolutiva toma herramientas de la teoría del juego, las matemáticas, la física y la biología genética, para explicar que las personas no siempre actúan racionalmente desde una perspectiva económica. La supervivencia y la cooperación pueden ser complementarias según este punto de vista, en el cual la interacción y la habilidad de adaptación constituyen el fundamento que explica muchos comportamientos de la sociedad; comprende entonces, el denominado altruismo estratégico y mucho más; pero es éste el que puede ayudar a los empresarios a planear estrategias óptimas en diversas áreas como las finanzas,

mercadeo y la administración. Algunos empresarios piensan que todo esto es simple sentido común y que no necesitan de economistas que les digan que el mundo es estático, pues toda acción propia conlleva a una reacción de los competidores; pero, la clave del éxito no consiste en acabarse a la competencia, sino en adaptarse a las coyunturas cambiantes.

En la vieja economía los factores principales de producción eran la tierra, el capital y el trabajo. Luego en la economía industrial, el modelo de organización fue orientado para aprovechar la producción en masa, apareciendo las economías de escala como motor de la producción y la especialización en el trabajo como elemento para conseguir mejoras en la organización. Sin embargo, este modelo se transformó gracias al uso y difusión de nuevas tecnologías de información y a la incorporación del conocimiento en la cadena de producción de otros bienes y servicios; lo que facilitó dar una explicación de la creación de riqueza y el surgimiento de elementos más complejos como el capital intelectual, gestión de los intangibles e inteligencia competitiva, entre otros, que en conjunto constituyen el verdadero motor de la transformación de los modelos económicos y el elemento distintivo de la nueva economía ; que trae un cambio muy importante en la forma de pensar y en las nuevas exigencias para tener éxito en los nuevos mercados.

En la nueva economía el valor ya no se añade, solo se mejora, se transforma, se mezcla y se comparte, es decir, se produce conjuntamente con el cliente, que a su vez puede ser proveedor de algo, y que al final de cuentas es quién colabora a crear valor a un bien o servicio. Esto supone un nuevo desafío en la gestión; ya que, no se tiene por costumbre gestionar una situación en la que el cliente aporte valor en forma de información y datos, que sirven para que una empresa pueda evolucionar, pasando de la gestión de la información a la gestión del conocimiento.

En este nuevo hábitat económico surge un modelo lógico de crecimiento denominado competencias básicas, el cuál está asociado a los activos intangibles logrando con ello nuevas formas de diferenciarse, de crecer y pensar; en el que se ofrecen distintas propuestas de valor, y la realización de nuevas oportunidades de negocios; acompañadas de aspectos importantes para el crecimiento corporativo tales como: estrategias alternativas para poder crecer, cultura empresarial, resiliencia, procesos de exploración, innovación de valor y el conocer las distintas fases que comprende el proceso de gestión, entre otros. También algunos de los cambios más evidentes a los que nos enfrentamos suponen una completa mutación de muchos sectores. Hace algunos años se tenía claramente identificados a los principales competidores y el ámbito de los negocios estaba

bien perfilado; ahora, hay que elegir entre el manejo y gestión de activos físicos y tangibles y el manejo y gestión de la información. Las claves de éxito y los factores de competencia son muy diferentes.

En muchas empresas los activos tangibles ya no son los principales protagonistas de la cadena de valor. La relación interactiva con los clientes es una fuente en sí misma de ingresos, gracias a los avances de la informatización; ya que es más rápida e intensa y sobre todo, que aporta mucho más valor que antes, al transmitir y compartir información, tanto en calidad como en cantidad. Amazon, dedicada a la distribución de bienes de consumo, es un ejemplo de ello; ya que es una empresa que ha crecido mutando y fertilizando permanentemente sus competencias básicas, sin alterarlas, pero generando nuevas oportunidades de negocios. En ese sentido, la metamorfosis de la cadena de valor no es total ni simultánea, sino que se van descubriendo cambios parciales en algunos de sus elementos y cambios en las diferentes fases de la información del valor del producto o servicio. Ya sea, desde el enfoque de producción o desde un enfoque de ventas.

Un buen ejemplo, de esto, es el de los clasificados en los periódicos, que en la actualidad constituyen el 60% de los ingresos de las empresas editoras. Esta forma de anunciarse puede desaparecer a largo plazo y ser sustituida por otra forma más ágil; de hecho ya se pueden observar en la Web múltiples escenarios, anuncios y comunicaciones personalizadas, que pueden sustituir rápidamente a los anuncios tradicionales.

La amenaza para los periódicos no está en la aparición de la prensa digital, que sería un producto sustitutivo, si no en uno de los elementos que forman su estructura de ingresos, como son los clasificados, que pueden encontrar otro soporte que no esté conectado con la prensa como tal. Por lo tanto, la cadena se transforma pero no se destruye, siguen efectuándose operaciones pero de distinta manera. La metamorfosis y el alcance del cambio en la formación del valor están afectando a muchas empresas. Tomando en cuenta este punto de vista, el factor de éxito de cualquier empresa será el de identificar su propuesta de valor, incluyendo capacidades, activos y ADN cultural, es decir, aquello que hace a la empresa diferente de las demás, y de esa forma encontrar un socio potencial, a fin de generar un apalancamiento como una nueva forma de generar valor y sinergias; lo que dará como producto final la creación de una empresa diferenciada e innovada en un mundo competitivo.

## **CAPITULO I**

## 1.1 Teoría de La Selección de Especies

El gran mérito de Charles Robert Darwin<sup>2</sup>, fue la explicación de cómo evolucionaron los organismos, después de leer un ensayo del principio de la población en 1798 por el economista británico Thomas Robert Malthus<sup>3</sup>; en la que afirmaba que una especie está formada de individuos únicos, que de manera natural se expresan con múltiples variaciones más o menos pequeñas. Su libro "On the Origin of Species" , publicado en 1859, rompió la columna vertebral del esencialismo biológico, mostrando que el motor básico de la evolución es la selección natural, en el que los individuos presentan variaciones independientes entre sí, y que la escasez de alimento los obliga a competir para sobrevivir. Esas variaciones ventajosas lejos de representar desviaciones indeseables de una esencia ideal, eran la materia prima y el pre-requisito para el cambio y la adaptación.

¿Podrían, en nuestro caso ocurrir esas variaciones de manera natural, mediante combinaciones de factores como el recurso humano, o las tecnologías, todas ellas distintivos de una oficina respecto a otra, ofreciendo estos mismos factores, la materia prima para propiciar los necesarios cambios adaptativos y una renovada orientación estratégica?.

La teoría de Darwin sobre el esencialismo podría de alguna manera relacionarse con el enfoque que algunas compañías utilizan para afrontar el cambio. Por ejemplo, imponerle a algunas oficinas centrales podría no ser la única manera, ni la mejor, de lograr ese cambio. Visto a través de Darwin, las muchas oficinas y agentes locales podrían asemejarse a multitud de especies individuales sujetas a la variación y selección natural en vez de imperfectas encarnaciones de una presumible esencia corporativa. Si una de esas unidades locales se arriesgase a saltar las ataduras que la mantenían sujeta a la matriz corporativa, esas mismas unidades podrían ofrecer los medios para que la firma como un todo, se adaptase exitosamente al nuevo ambiente de negocios.

Como organismos individuales de una especie, las muchas oficinas locales se parecían unas a las otras, así como a la matriz de la cual descendían. Esas oficinas eran como organismos vivos que debían competir por los nutrientes, inputs que debían metabolizar en outputs y que para poder sobrevivir debían ser productivas. La diversidad de prácticas de negocios que las oficinas individuales podían haber introducido, por comisión o por omisión, se parecían al fenómeno de la mutación en un organismo natural, y el éxito diferencial de esas oficinas tenía

indudablemente un efecto semejante a la selección natural en los organismos vivos. Pero más allá de esas simplistas comparaciones, las oficinas generalmente operaban conforme a un plan maestro elaborado a nivel central y en principio, sólo un cambio en ese nivel podría conducir a una amplia transformación de la especie.

Un principio central de la evolución es que en la naturaleza no existe algún sentido de propósito, ni tampoco alguna meta predeterminada hacia la cual una especie, ecosistema o la naturaleza como un todo se encuentre evolucionando. Esto no es consecuencia del agnosticismo moderno, sino que un requerimiento teórico sin el cual todo el edificio de la evolución darwiniana colapsaría. Si la configuración metafórica entre la evolución biológica y el desarrollo de los negocios fuera tan precisa como un modelo, no tendríamos más opción que admitir que los negocios tampoco deben tener un propósito, lo que a todas luces resulta inconcebible.

De todas las metáforas biológicas usadas en el lenguaje de los negocios, ninguna es más central para la estrategia que la supervivencia del más fuerte, con sus implicaciones de incesante rivalidad y despiadada competencia por recursos escasos. Pero la competencia frente a frente en sólo una pequeña parte, y ni siquiera especialmente interesante, de la lucha por la supervivencia.

Los dientes y garras de los depredadores, con todo lo atemorizante y fascinante que pueden ser, son rara vez los utensilios en la mesa de la vida. La vasta mayoría de las especies son parásitos que explotan el descubrimiento evolutivo de que la mejor forma de vivir es estar unido cerca de otro organismo vivo. Por más que podamos resentir su elección de residencia, debemos respetar su genio estratégico, ya que en ningún otro lugar están tan abundantemente presentes, la vital calidez, la nutrición y el abrigo como en otras formas de vida. En una economía, un bien raíz como ese tendrá un precio exorbitante; en biología el precio toma la forma de una carrera coevolutiva de innovación entre las tácticas de los parásitos para ganar entrada y las formidables defensas de anfitriones resistentes. Como resultado, tanto parásitos como anfitriones se caracterizan por una asombrosa complejidad de adaptaciones; las cuales son mucho más sutiles e ingeniosas que las relativamente poco imaginativas que han evolucionado de la competencia entre depredadores.

La metáfora de la supervivencia del más fuerte llama a la modificación de todos los recursos para denegar el acceso a los intrusos; el parasitismo, en contraste, sugiere al estratega que podría haber beneficios en bajar sus propias defensas.

En los negocios, la actividad parásita por ejemplo, la infracción o apropiación de patentes, marcas y propiedad intelectual, se habría tornado predominante hace mucho tiempo sino fuera por la existencia de los derechos de propiedad. Pero en la economía globalizada de hoy, en que los activos tangibles se vuelven menos importantes que los intangibles, la aplicación de estos derechos es cada vez más costosa y difícil. La naturaleza que ignora los derechos formales de propiedad y es hospitalaria con las especies parásitas, ofrece algunas ideas para transformar esta amenaza en una plataforma para la innovación.

En la naturaleza, el despilfarro es verdaderamente asombroso. Cuando se siembra y se esparcen múltiples semillas solamente unas cuantas llegarán a la fase de madurez. De forma similar, la única manera de lograr una buena idea consiste en expresar muchísimas de ellas, aunque permitiéndoles proliferar y competir por su propia cuenta hasta que surja la mejor. Tal tipo de redundancia es muy costoso pero puede resultar crucial para la innovación. Capital One, una firma emisora de tarjetas de crédito, conduce cada año miles de experimentos estructurados para identificar nuevos productos y segmentos rentables, sabiendo que la mayoría de ellos no pasarán las pruebas. Unos pocos éxitos, sin embargo, pueden rápidamente conducir a enormes oportunidades nuevas. Los CIO's por lo tanto, deben estar preparados para aceptar los comienzos fallidos y los desventurados finales de esas ideas.

## 1.2 Economía Evolutiva

*"La biología y la economía están llegando a la conclusión de que la naturaleza no se compone exclusivamente de dientes y garras, y que la habilidad para cooperar puede ser una de las herramientas para la supervivencia evolutiva, y también para la supervivencia empresarial."*  
Forbes 1996<sup>4</sup>.

La economía es una ciencia que a través de muchos años de desarrollo ha buscado analizar y explicar matemáticamente las relaciones de producción, comercialización, acumulación y redistribución de los diferentes bienes en una sociedad. Cuando se hace un análisis económico; se reducen las relaciones entre múltiples agentes a un par de ellos, para comprender la explicación teórica del fenómeno a interpretar, lo que en ocasiones provoca confusiones por la simplificación de la realidad. Es así como la economía ve al mundo de una manera algo abstracta lo cual es criticado por muchos que en realidad no la comprenden y la subestiman, alegando su inutilidad para explicar el mundo real de

los empresarios. Sin embargo, algo de razón tienen aquellos que critican ese carácter abstracto, al comprobar, en el mundo empresarial; que aquellas fórmulas que aprendieron en la universidad poco sirven para entender y proyectar la realidad de su ambiente macroeconómico.

Estas críticas no deben ser ignoradas por quienes se dedican al estudio y a la investigación de las ciencias económicas, más bien, deben servir para abrir los ojos y cuestionar la validez de algunos enunciados que no funcionan como dicen algunos textos, ya sea por estar fuera de contexto histórico, o por haber sido desarrollados para economías con características propias y diferentes de las que requieren un análisis en particular.

La economía evolutiva recoge todas estas inquietudes y llega a cuestionar muchas ideas de la economía clásica, tratando de ajustarse a las realidades de la vida cotidiana más de lo que lo hace la teoría tradicional y llega a comparar el desarrollo económico con la evolución biológica, al concebir la economía como un organismo en desarrollo y no como una máquina que se puede manejar con palancas, como han creído los keynesianos y neokeynesianos. Además toma como herramientas la teoría del juego, las matemáticas, la física y la biología genética<sup>5</sup>; para explicar que las personas no siempre actúan racionalmente desde una perspectiva económica. La supervivencia y la cooperación pueden ser complementarias según este punto de vista en el cual la interacción y la habilidad de adaptación constituyen el fundamento que explica muchos comportamientos de la sociedad y se vuelve ayuda necesaria para cualquier empresario para planear estrategias óptimas en diversas áreas como las finanzas, el mercadeo y la administración.

La economía y por ende todos sus agentes económicos están inmersos en un proceso de cambio. Según la teoría económica tradicional los factores principales de producción eran la tierra, el capital y el trabajo. Ya en la economía industrial o de producción, el modelo de organización fue orientado para aprovechar la producción en masa y aparecen las economías de escala como motor de producción; y la especialización en el trabajo como elemento para conseguir mejoras en la organización. Las inversiones en este contexto se dirigían a incrementar y mejorar el capital fijo de la empresa. Sin embargo este modelo de organización se fue transformando gracias al uso y difusión de las nuevas tecnologías de la información. Esta transformación no es algo que afecta de manera parcial a ciertos negocios o sectores concretos sino que es un cambio que modifica los ámbitos sociales y económicos, y nos obliga a nuevos modos de

pensar, lo que supone un cambio muy importante de cultura. Las exigencias para tener éxito en los nuevos mercados, son distintas y todavía no las tenemos completamente asumidas. La empresa ya no se organiza desde la cadena de producción sino desde la gestión del conocimiento; aparecen elementos más complejos como capital intelectual, gestión de los intangibles e inteligencia competitiva, entre otros. La inversión en activos intangibles supera la inversión en activos físicos desde hace mucho tiempo. Los sectores intensivos en conocimiento, tales como: educación, comunicación e información están creciendo por encima de la media.

La importancia de la tecnología y del conocimiento como motores de desarrollo, no es algo nueva, sino que son conceptos que han estado presentes en los análisis de muchos economistas clásicos, ya Schumpeter daba un gran valor al proceso de innovación como factor decisivo para la acumulación de riqueza a largo plazo. Lo que es diferente en este momento, es que el uso de la información y del conocimiento ha sido verdaderamente el motor de la transformación de los modelos económicos y sociales en esta última década, y en definitiva el elemento distintivo de la llamada nueva economía <sup>6</sup>.

### **1.3 El nuevo Hábitat Económico**

Cualquier empresa que pretenda competir con estrategias antiguas se verán desbordadas por la nueva situación. En el nuevo hábitat económico los competidores encuentran nuevos valores, diferentes formas de crecer y diferenciarse y ofrecer mejores y distintos servicios; aprovechando estas ventajas competitivas para gestionarse con un nuevo enfoque.

Algunos de los cambios más evidentes a los que nos enfrentamos suponen una completa mutación de muchos sectores. Hace pocos años se tenían claramente identificados a los principales competidores, los clientes eran conocidos y el ámbito de los negocios estaba bien perfilado; esta realidad ya no es tan evidente, los sectores se han transformado <sup>7</sup>.

Algunos ejemplos claros de esta transformación son la distribución y comercialización de algunos bienes y servicios, la aparición de nuevos consumidores, la ruptura de las barreras tradicionales de tiempos y espacio; que cada vez serán menos relevantes. Hay que elegir entre el manejo y la gestión de los activos físicos y tangibles, y el manejo y gestión de la información. Las claves del éxito y los factores de competencia son muy diferentes.

En muchos negocios los activos tangibles ya no son los principales protagonistas de la cadena del valor. La relación interactiva con los clientes es una fuente en sí misma de ingresos; una relación que, gracias a los avances de la informatización, es más rápida e intensa y sobre todo que aporta mucho más valor que antes; al transmitir y compartir mucha información, tanto en calidad como en cantidad. ¿Donde está el Valor?, ¿Que es lo relevante?. El proceso de información tiene más valor que el movimiento físico de productos. Se traslada el valor de los activos físicos a los intangibles. Los ejemplos de compañías que no existían hace pocos años se multiplican, así como el valor que el mercado otorga a su capacidad de gestionar intangibles: ideas, y el manejo de información.

En los análisis financieros de las compañías virtuales además de los ratios tradicionales, aparecen nuevos elementos para valorar y cuantificar; tales como: número de clientes, satisfacción de los mismos, satisfacción de los empleados, etc. En este contexto surge la idea de capital intelectual y la necesidad de medirlo y evaluarlo. También la gente, sus ideas y su talento se convierten en unos de los activos más importantes a gestionar. El beneficio se deriva, se apoya y se desarrolla a partir de las ideas. Para tener éxito es indispensable mejorar la formación y conservar el talento; este último se ha convertido en el factor más importante que el capital para el éxito de los proyectos de internet <sup>8</sup>.

"Amazon", dedicada a la distribución de bienes de consumo y Procter & Gamble; son un ejemplo de ello, pues son empresas que han crecido mutando y fertilizando permanentemente sus competencias básicas; es decir, sin alterar la competencia, pero generando nuevas oportunidades de negocios.

#### **1.4 La metamorfosis de la cadena de valor**

En la nueva economía, el valor ya no se añade, sólo se mejora, se transforma, se mezcla, se comparte y se diseña conjuntamente con el cliente que a su vez puede ser proveedor de algo. Esto supone un nuevo desafío en la gestión, pues no se está acostumbrado a gestionar o aceptar una situación en la que el cliente aporta valor en forma de información y datos; que sirven para que la empresa pueda evolucionar pasando de la gestión de la información a la gestión del conocimiento. Esto nos lleva a la conclusión que en algunos casos lo importante no es gestionar los activos, el desafío está en gestionar al cliente; que es quién puede ayudar a crear valor a un bien o servicio. Es una parte del proceso de producción.

La metamorfosis de la cadena de valor no es total ni simultánea, se van descubriendo cambios parciales en algunos de sus elementos y cambios en las diferentes fases de la formación del valor del producto o servicio. Bien desde el

enfoque de producción o bien desde un enfoque de ventas. Un buen ejemplo, es el de los anuncios clasificados en los periódicos, que actualmente constituyen el 60% de los ingresos de las empresas editoras. Esta forma de comunicarse puede desaparecer y ser sustituida por otra forma más ágil de anunciarse; de hecho ya hay en la Web múltiples escenarios, anuncios y comunicaciones personalizadas, que pueden sustituir rápidamente a los anuncios tradicionales. Por lo tanto, la amenaza para los periódicos no está en la aparición de la prensa digital, que sería un producto substitutivo, sino en uno de los elementos que forman su estructura de ingresos, los anuncios por palabras, que pueden encontrar otro soporte que no esté conectado con la prensa como tal y como lo entendemos hoy.

Otro ejemplo de rápida transformación es la evolución de los servicios financieros a través de Internet. A primera vista parece que las nuevas fórmulas de la " banca en casa" no son más que un canal de distribución más barato; pero a medida que uno se acostumbra a realizar transacciones electrónicas se puede muy fácilmente comparar ofertas de distintos proveedores de servicios financieros de forma ágil e instantánea. Las decisiones de inversión o financiación se pueden obtener no estudiando empresa a empresa, sino producto a producto, no banco a banco sino crédito a crédito. A medida que al cliente se le vaya haciendo más fácil cambiar de proveedor será cada vez menos ventajoso hacer las compras en un solo establecimiento y mantener relaciones prolongadas con un mismo banco.

La cadena se transforma pero no se destruye, siguen efectuándose operaciones pero de distinta manera. Los bancos no se quedan anticuados, lo que se queda obsoleto es su concepción actual. Los periódicos y los bancos no son especiales, la metamorfosis y el alcance del cambio en la formación del valor está afectando a muchos negocios. Cada vez, más empresas reconocen la importancia de explotar el conocimiento como un recurso estratégico, ya que generan y reciben una gran cantidad de información diariamente y de diferentes fuentes que debe ser procesada. En el pasado, mayor información se traducía en una mayor ventaja competitiva. Sin embargo, la ventaja competitiva radica en el procesamiento y aprovechamiento de esa información por las personas correctas en el momento correcto. Según Peter Drucker, el conocimiento se ha convertido en el verdadero capital de la economía desarrollada.<sup>9</sup>

### **1.5 Factor de éxito en cualquier empresa.**

Uno de los factores, de éxito, más importantes para una empresa es entender cual es su ADN <sup>10</sup> cultural; es decir, identificar lo más básico de su actividad o modelo de negocios que la distingue de las demás. Y en este punto es donde internet está dando algunas sorpresas, puesto que está ayudando a muchas empresas a descubrir su ADN que en la actividad del mundo real estaba oculto. La razón principal de este ocultamiento quizás sea que la descomposición de la cadena de valor que internet permite en muchos sectores, obliga a los distintos agentes de la misma a reconsiderar su posición relativa en la cadena, y centrarse en una actividad muy concreta en la que debe ser el mejor.

FedEx, es una empresa dedicada a la entrega de paquetes, y ha descubierto que la raíz de su ADN ya no es mover paquetes, sino gestionar la información sobre el movimiento de encomiendas, ya que en la situación actual, con unos costos de coordinación entre agentes menores que los habituales, FedEx puede servirse de una red de empresas de transporte menores, a las que puede subcontratar porque éstas disfrutan de una mayor capilaridad geográfica. Es decir, le resulta más barato centrarse en la gestión de la información de un sistema de transporte basado en pequeñas empresas, posiblemente más ágiles, que utilizar su propia red de vehículos. Este cambio en la estructura de costos lo conduce a mutar para convertirse de hecho en otra organización. En otras palabras, esta mutación permite imaginar con quien se debería cruzar nuestra empresa para conseguir una empresa más potente. Del conocimiento de nuestro ADN cultural y el de los partners potenciales, surgen grandes posibilidades de apalancamiento.

Además de la transformación de códigos tradicionales en códigos nuevos, internet permite el surgimiento de nuevas especies. Los modelos de negocios que tengan o no éxito, corresponden a tipos de organizaciones que no podían existir en los escenarios anteriores. Internet ha representando, un cambio de era, por ejemplo la clave de ADN cultural o código genético de Priceline es "el cliente pone el precio". Esta empresa se inició vendiendo billetes de avión y hoy venden hipotecas, pero siempre a través del modelo de "compra condicional" (el cliente dice lo que está dispuesto a pagar). Y la de Rusure es comparar sin moverse; el usuario puede entrar en una tienda, buscar un producto, y mientras tanto, y sin haberlo pedido, Rusure se disparará y buscará exactamente ese producto en otra tienda, con el objetivo de encontrarlo más barato <sup>11</sup>

## **1.6 Aspectos importantes en el Crecimiento Corporativo**

Las empresas grandes y pequeñas, están emergiendo del largo invierno que afecto a la economía de Estados Unidos ansiosos por seguir nuevas y agresivas estrategias de crecimiento. Pero muchos ejecutivos lidian con la insistente sospecha de que sus organizaciones no están listas para este desafío. Tienen una vaga sensación de que la capacidad que han reunido no es suficiente para encender todos los motores. Muchos concuerdan que la vida se siente distinta cuando uno es parte de un equipo de alto desempeño. Las personas que están en esas situaciones reconocen y capitalizan con rapidez las oportunidades, y parecen obtener energías de su trabajo. Podemos ver cuando otra organización tiene esas cosas correctas; pero si eso no ocurre en nuestra empresa, ¿Cómo se puede lograr y qué palancas hay que tirar?.

Según Gary Neilson, Vicepresidente Senior de Booz Allen Hamilton, dice que el funcionamiento de una organización se debe principalmente a la interacción entre cuatro elementos claves: Estructura, derechos de decisión, motivadores e información. Cómo los cuatro núcleos del ADN, estos cuatro bloques esenciales se combinan para producir una multitud de formas organizacionales, algunas viables y otras no. No existe un gran diseño óptimo. Así como en la naturaleza el alto desempeño puede tomar la forma de un colibrí o un perro esquimal, en el mundo de los negocios puede ser generado por tipos de empresas radicalmente distintas. La metáfora del ADN revela el peligro de jugar con cualquiera de los elementos aisladamente. Un cambio en un área tendrá efectos amplios y generará rasgos no intencionados; pretendiendo entender la interacción entre estos elementos como para que las consecuencias de las intervenciones se vuelvan predecibles.

El Institute For High Performance Business de Accenture, también está centrado en identificar los factores que pueden llevar a las organizaciones a esa zona, pero los investigadores de ese centro prefieren hablar de anatomía del desempeño en vez de ADN, esto supone que una empresa no está atada a su destino, sino que puede mejorar mediante un esfuerzo sostenido aspectos tales como: equilibrar las exigencias gerenciales actuales y futuras, crear multiplicadores de talento que amplifiquen las contribuciones de las personas para producir un sobresaliente retorno sobre las inversiones en salarios; usar la tecnología de manera estratégica en vez de para mejorar incrementales de productividad; entrarse en unos pocos y selectos aspectos del negocio que sean cruciales para el éxito, y renovar continuamente la vitalidad de la organización. Es importante conocer con que tipo de organismo complejo se está tratando, qué cuidados y alimentación necesita para mantenerse competitivos y a la altura de los grandes desafíos. Si bien es cierto que crecimiento es sinónimo del crecimiento de las competencias básicas;

comprender este concepto es un problema especialmente cuando se trata de crear nuevos negocios dentro de empresas grandes y complejas. Los desafíos son enormes y es difícil saber cómo e incluso, si conviene, seguir adelante. Sin embargo, se pueden tomar en cuenta las siguientes directrices importantes para el crecimiento corporativo:

### **1.6.1 Estrategias alternativas.**

Siempre al interior de una empresa existe un dilema, respecto a qué estrategia es la más adecuada para nuestros intereses; pero, a medida que las empresas encuentran cada vez más difícil lograr y mantener el crecimiento, han depositado su fé en las adquisiciones y alianzas como medio para impulsar las ventas, las utilidades y en último caso, el precio de las acciones; sin embargo, existe un problema que se niega a desaparecer. La mayoría de las adquisiciones y alianzas fracasa, unas pocas pueden tener éxito, pero en promedio las adquisiciones destruyen o no agregan valor para los accionistas, y las alianzas normalmente crean muy poca riqueza <sup>12</sup>.

Los estudios demuestran que la mayoría de las empresas simplemente no comparan las dos estrategias antes de optar por una, ya que adquieren empresas con las que deberían haber colaborado y se alían con aquellas que deberían haber comprado. Debido a que las dos estrategias difieren de muchas maneras; los acuerdos de adquisiciones son competitivos, riesgosos y se basan en precios de mercado. Las alianzas son cooperativas, negociadas y menos riesgosas. Las empresas habitualmente despliegan las adquisiciones para aumentar su escala o recortar costos y usan las alianzas para entrar a nuevos mercados, segmentos de clientes y regiones. Además, las experiencias iniciales de una empresa, muchas veces la tornan unidireccionales; es decir que si le resultan uno o dos alianzas, insistirá para siempre en formar alianzas, incluso cuando las circunstancias exigen una adquisición. Las barreras organizacionales también se interponen en el camino; ya que los ejecutivos deben analizar 3 conjuntos de factores antes de decidirse por una alternativa de colaboración : Los recursos y sinergias que desean, el mercado en el que compiten y sus competencias de colaboración. Por su puesto, las empresas deben desarrollar la capacidad de ejecutar tanto adquisiciones como alianzas si quieren crecer. Pero saber cuándo usar una u otra estrategia puede ser una mayor fuente de ventaja competitiva que saber cómo ejecutarla <sup>13</sup>.

### **1.6.2 Cultura empresarial**

La cultura empresarial es considerada como el mayor freno a la creación de las competencias básicas; ya que los nuevos negocios florecen mejor en ambientes abiertos y exploratorios, pero la mayoría de empresas se orientan a los negocios maduros y operaciones eficientes y predecibles.

Cuando los líderes de una empresa reconocen y respaldan a ejecutivos con poca visión, fomentan perspectivas diversas, toleran errores justificados y entregan recursos a iniciativas exploratorias; es más probable que los empleados se muestren dispuestos al emprendimiento. Pero cuando los líderes premian a los conformistas y a los que siguen las reglas, insisten en el apego a la línea empresarial exigiendo un desempeño libre de errores y recortando todos los recursos; es más probable que los empleados rehuyan a cualquier proyecto exploratorio. Las nuevas iniciativas cuyos defensores activos están más cerca de la acción y conocen intimamente su negocio, tienden a funcionar mejor que aquellas respaldadas únicamente por el CEO <sup>14</sup>.

### **1.6.3 Resiliencia**

La resiliencia es la capacidad de reinventar dinámicamente los modelos de negocios y estrategias de una empresa a medida que las circunstancias cambian. No es cuestión de reaccionar ante una crisis única o recuperarse de un revés, más bien se trata de anticiparse y adaptarse continuamente a las tendencias profundas y de largo plazo que puedan interferir con la capacidad de generar utilidades de un negocio, y de tener la capacidad de cambiar antes que la necesidad de hacerlo llegue a ser extremadamente obvia.

Las empresas exitosas, especialmente aquellas que disfrutaron de un ambiente relativamente benigno, encuentran muy difícil reinventar su modelo de negocios. Cuando enfrentan un nivel de turbulencias que es capaz de romper los paradigmas; frecuentemente experimentan un profundo y prolongado contratiempo. En el pasado, muchos ejecutivos se daban el lujo de suponer que los modelos de negocios eran eternos. Las empresas siempre tenían que trabajar para mejorar, obviamente, pero rara vez tenían que cambiar, por lo menos no en su médula y esencia; pero hoy es imprescindible cambiar <sup>15</sup>. El hecho de que el éxito se ha vuelto menos persistente es un fuerte indicio de que el impulso ya no tiene la misma fuerza de antes. Sin duda, todavía tiene un enorme valor el disponer de un grupo de clientes leales, de una consabida marca, de profundos conocimientos de la industria, de acceso preferencial a los canales de distribución, de activos físicos propios y de una sólida cartera de patentes industriales. Pero

este valor se ha disipado de forma constante a medida que los enemigos del impulso se han multiplicado.

Las discontinuidades tecnológicas, cambios regulatorios, los impactos geopolíticos, la desverticalización y desintermediación de las industrias, así como los cambios bruscos en las preferencias de los consumidores y las hordas de competidores no tradicionales; son sólo algunas de las fuerzas que están socavando las ventajas de las empresas establecidas <sup>16</sup>.

La búsqueda de la resiliencia no puede partir con un inventario de las mejores prácticas, las cuales son claramente insuficientes. La búsqueda debe comenzar con una meta, que es una estrategia en mutación constante, que se ajuste permanentemente a las oportunidades emergentes y tendencias incipientes. La meta es una organización que continuamente construya su futuro, en vez de defender su pasado.

Toda organización que quiera ser resiliente tendrá que enfrentar cuatro desafíos:

- El cognitivo; mediante la cual la empresa tiene que liberarse por completo de la negación, la nostalgia y la arrogancia. También estar consciente de lo que está cambiando y estar dispuesta a considerar como éstos cambios podrían afectar su éxito actual.
- El estratégico: tener la capacidad de crear una amplia gama de nuevas opciones que sean alternativas atractivas a las estrategias moribundas.
- Político: La organización debe de ser capaz de redestinar recursos de los productos y programas antiguos a los nuevos. Esto no implica financiar proyectos caprichosos, sino desarrollar la capacidad de apoyar una amplia cartera de experimentos innovadores con el capital y talento necesario.
- Ideológico: Optimizar un modelo de negocios que lentamente se está volviendo obsoleto, no asegura el futuro de la empresa. Para que la renovación sea continua e impulsada por la crisis, la empresa tendrá que adoptar una doctrina que vaya más allá de la excelencia operacional y la ejecución impecable <sup>17</sup>.

#### **1.6.4 Proceso de Exploración**

Comenzar un nuevo negocio, es esencialmente un experimento. Los nuevos negocios pueden salir mal de muchas maneras. Pueden encontrarse con problemas relacionados con los clientes; por ejemplo en alguna demanda insuficiente o falta de disposición a pagar por un producto o servicio, problemas tecnológicos y operacionales, regulación o barreras institucionales para hacer lo que se desea y problemas a nivel competitivo. Estos reveses son inevitables y ningún sistema de calidad total, ni una gestión eficiente lograrán anticiparlos del todo.

Un nuevo negocio debe elaborar un prototipo de su concepto inicial, ponerlo en manos de los usuarios, evaluar sus reacciones y validarlo nuevamente; hasta dar con una versión aceptable. Este proceso es conocido como "in - market" o procesos de exploración y aprendizaje. Las culturas perfeccionistas y los ejecutivos orientados a la planificación, se encontrarán con una desagradable sorpresa; ya que rara vez es posible resolver íntegramente y por adelantado, un diseño de producto o modelo de negocios. Sin embargo cuando hay inversiones reiteradas en una rigurosa y factual planificación, o en una investigación cuantitativa; inevitablemente se producirán retornos decrecientes <sup>18</sup>.

La necesidad de un feedback rápido no es, en todo caso, excusa para la falta de cuidado. Los ejecutivos deben pensar muy bien el diseño de sus experimentos. Algunos científicos conocen esta acción como "poder de discriminación" de un experimento, que es su capacidad para distinguir entre dos hipótesis contrapuestas, aunque el proceso in -market no lo considere.

### **1.6.5 Innovación**

Uno de los desafíos más duros que enfrentan los ejecutivos, es poder generar ventajas competitivas sostenibles para asegurarse un crecimiento de largo plazo. Para la mayoría la solución está en la innovación, a través del pensamiento creativo, la generación de ideas y la transformación de productos o servicios rentables. La atmósfera para que la innovación pueda emerger es la creatividad. Usando la gramática, la innovación sería el sustantivo y la creatividad el adverbio. Sin embargo, para que la creatividad y la innovación entreguen los resultados que se requieren, es importante que nazca de un conocimiento real.

Hay procesos de innovación que caen en manos de estructuras organizacionales, caen en burocracias, en los puestos y los títulos, pero no necesariamente en las

mejores personas para innovar. La gente que innova es la que esta más cerca del producto, del mercado, de la necesidad del cliente; no obstante, las estructuras de las empresas no abren ese espacio; los de abajo no tienen permiso para innovar porque no son directores; los de arriba si pueden pero muchas veces no saben porque son gestores y no tienen necesariamente el conocimiento, estableciéndose una barrera fuerte.

La innovación es la función específica del emprendimiento en una determinada empresa, a través del cual el emprendedor crea nuevos recursos generadores de riqueza o dota a los recursos existentes de mayor potencial para crearla . En la actualidad existe mucha confusión acerca de la definición apropiada de emprendimiento. Algunos observadores usan el término para referirse a todas las empresas pequeñas. En la práctica, sin embargo, numerosas empresas bien establecidas practican el emprendimiento con mucho éxito. Existen, por su puesto, innovaciones que surgen de un destello de genialidad. Pero la mayoría de las innovaciones, y en especial las exitosas, son el resultado de una búsqueda consciente y decidida de oportunidades de hacer algo nuevo, las que se encuentran tan sólo en unas pocas ocasiones.

Se clasifican cuatro áreas de oportunidades dentro de una empresa o sector, tales como: éxitos y fracasos inesperados; consideradas como fuentes fructíferas de oportunidades de innovación, porque la mayoría de las empresas las descartan, las desconocen e incluso los resienten; incongruencias, necesidades de procesos y cambios sectoriales y de mercado. También existen fuentes adicionales de oportunidad fuera de la empresa, en su entorno social e intelectual: cambios demográficos, considerados como la fuente externa de oportunidades confiables; cambios de percepción y nuevos conocimientos. Si bien es cierto, estas fuentes se superponen por diferentes que sean, en la naturaleza de sus riesgos, dificultades y complejidad, y en el potencial de innovación; bien puede radicar en más de un área a la vez. Pero en conjunto, representan la gran mayoría de las oportunidades de innovación .

## **1.7 Innovación de Valor**

Trás una década de recortes y de competencia cada vez más intensa, el crecimiento rentable es un enorme desafío que enfrentan muchas empresas.

En un estudio, que duró cinco años, efectuado en empresas de alto crecimiento y de sus competidores menos exitosos, se descubrió que la respuesta radicaba en

la forma en que cada grupo abordaba la estrategia. La diferencia de enfoque no era cuestión de que los ejecutivos eligieran una herramienta analítica o modelo de planificación en lugar de otro; si no en los supuestos fundamentales e implícitos de las empresas sobre la estrategia. Las menos exitosas adoptaban un enfoque convencional, puesto que su pensamiento estratégico estaba dominado por la idea de mantenerse al frente de la competencia.

En contraste, las empresas de alto crecimiento prestaban poca atención a igualar o derrotar a sus rivales. En su lugar, buscaban hacer a sus competidores irrelevantes mediante una lógica estratégica llamada innovación de valor. La innovación de valor es la búsqueda simultánea de valor radicalmente superior para los compradores y de costos más bajos para las empresas. La lógica estratégica convencional que tienen la mayor parte de empresarios difiere de la lógica de la innovación de valor. Esas diferencias determinan qué preguntas se hacen los ejecutivos, qué oportunidades ven y persiguen, y cómo comprenden el riesgo.

Muchas empresas toman las condiciones de su sector como datos y fijan su estrategia de acuerdo a ese planteamiento. En la innovación del valor se buscan ideas fuera del contexto sin importar el comportamiento del sector. Algunos empresarios dejan que sus competidores fijen los parámetros de su pensamiento estratégico; ya que comparan sus fortalezas y debilidades con la de sus rivales y se enfocan en desarrollar ventajas <sup>19</sup>. La lógica convencional lleva a las empresas a competir en el margen por participación incremental. La lógica de la innovación de valor parte con una ambición de dominar el mercado ofreciendo un enorme salto de valor.

Los innovadores de valor monitorean a sus rivales pero no los usan como referentes, pueden distinguir los factores que entregan un valor superior de todos aquellos en los que compete el sector. Tampoco no gastan sus recursos para ofrecer ciertas características de productos o servicios, sólo porque es lo que hacen sus rivales; si no que invierten para identificar y entregar fuentes de valor completamente nuevas y paradójicamente cuando éstos no se proponen desarrollar ventajas sobre la competencia, muchas veces terminan alcanzando las mayores ventajas competitivas. También buscan crecer reteniendo y expandiendo sus bases de clientes; lo que lleva a una segmentación más fina y una mayor personalización de los productos para responder a necesidades especializadas. Sin embargo, la innovación de valor, recurre a poderosas coincidencias en las características que los clientes valoran, es decir, apuntan a la masa de compradores y consistentemente se dejan ir algunos clientes existentes.

Es usual ver una oportunidad de negocios a través del lente los activos y capacidades existentes. Esto no quiere decir que los innovadores de valor nunca los aprovechen. A menudo lo hacen, pero lo que es más importante es que evalúan las oportunidades de negocios sin sesgarse o limitarse por su posición en un momento determinado. Por esa razón, no sólo tienen una mejor percepción de dónde reside el valor para los compradores y cómo está cambiando, sino que también es mucho más probable que actúen según esa percepción <sup>20</sup>.

Por otra parte la competencia convencional tiene lugar dentro de los límites claramente establecidos, definidos por los productos y servicios que el sector tradicionalmente ofrece; en la innovación de valor a menudo se cruzan esos límites, pensando en términos de la solución total que los compradores buscan y tratando de superar las principales concesiones que el sector imponen a los clientes. Las empresas más exitosas en repetir la innovación de valor son las que sacan ventajas de las tres plataformas en la que puede ocurrir la innovación; tales como: productos, refiriéndose a productos físicos; servicio, como soporte en el mantenimiento, atención al cliente, garantías y capacitación para distribuidoras y minoristas; y la de entrega que incluye la logística y el canal para llevar el producto a los clientes.

Sin embargo hay que tomar en cuenta que a medida que los clientes y las tecnologías cambian, cada plataforma presenta nuevas posibilidades y es conveniente hacer una rotación de ellas. Si bien es cierto que la lógica estratégica tiene un profundo impacto en las empresas; esa lógica muchas veces no es articulada y como que no se explícita ni se examina. La empresa no necesariamente aplica una lógica estratégica consistente en todos sus negocios.

Es importante que los altos ejecutivos deban hacerse las cuatro preguntas que traducen ese pensamiento en una nueva curva de valor; tales como: ¿Qué factores se deberían eliminar y cuáles se deberían reducir por debajo del sector? o ¿Cuáles deberían elevarse por encima de éste o qué factores inexistentes se deberían crear?.

Los ejecutivos de corporaciones diversificadas pueden usar la lógica de la innovación de valor para identificar las posibilidades de crecimiento más promisorias dentro de un portafolio de negocios.

## **1.8 Los nuevos negocios y las etapas de gestión.**

La experimentación se considera como el primer paso en un proceso de desarrollo de negocios más extenso y compuesto por múltiples etapas. Cada etapa contiene un sin fin de preguntas y desafíos tales como: ¿Qué productos o servicios se deberían ofrecer y si son técnica y económicamente factibles, como para ganar mucho dinero?. También exige talentos y perspectivas diferentes, y normalmente implica incorporar nuevos líderes a medida que el negocio progresa. Muchas veces el visionario, que es la persona indicada para dirigir el nuevo negocio durante sus primeras etapas experimentales, está mal preparado para guiar el proyecto en las siguientes etapas de expansión e integración, cuando las habilidades organizacionales y de ventas cobran más importancia que el pensamiento audaz y la creatividad. Los indicadores de desempeño tampoco pueden permanecer inmutables.

Como los nuevos negocios rara vez son rentables en sus primeros años de formación, la métrica financiera tiene poco sentido como punto de partida para la evaluación. En cambio; los hitos de diversa índole, el número de prototipos en manos de consumidores, el número de veces que los analistas mencionan una tecnología novedosa, ó la cantidad de vendedores con prospecto; son indicadores más útiles del progreso inicial. Durante la expansión, las tasas de penetración y participación de mercado se vuelven importantes. A medida que el negocio se consolida, se puede instaurar la medición financiera tradicional. También es importante analizar cómo debe ser el crecimiento y con qué rapidez se debería extender un negocio; así como también que recursos humanos y financieros se necesitan y cómo se debería organizar y gestionar para asegurar el éxito en el corto plazo.

La última fase para la creación de nuevos negocios, es la integración; aquí es primordial conocer cómo se puede vincular el nuevo negocio a los procesos ya existentes y asegurar una rentabilidad y crecimiento continuo. Además cómo se debería organizar y gestionar el negocio en el largo plazo. En la mayoría de los casos, las 3 etapas de la creación de negocios tarda años en desarrollarse. La experimentación, en particular, consume una extraordinaria cantidad de tiempo. Los nuevos conceptos son difíciles de validar y las primeras reacciones de los clientes no son del todo buenos pronósticos de la sustentabilidad en el largo plazo. Esto es un desaliento de los ejecutivos, los cuales esperan retornos rápidos <sup>21</sup>.

Otro aspecto importante es que probablemente, la mayor preocupación de quienes dirigen nuevos negocios es que tanto ellos como sus iniciativas se convierten en

huérfanos organizacionales. En especial cuando combinan productos ó servicios de varias divisiones o apuntan a mercados que no caen dentro del organigrama formal, tienen problemas para asegurarse un hogar en la organización; aunado de de los cambios de jefaturas, a medida que cambian las relaciones jerárquicas. Sin embargo es vital lograr el equilibrio correcto entre la identidad e integración. Si hay demasiada independencia; el negocio quedará huerfano y demasiada vinculación con las divisiones establecidas; el negocio será incapaz de diferenciarse.

Otras veces, el apoyo no llega porque existe la percepción de que el nuevo negocio nunca será lo suficiente grande como para realizar una contribución sustancial a los ingresos o utilidades. El problema es que los pronósticos financieros son engañosos debido a altos niveles de incertidumbre, pero las decisiones de seguir ó no adelante nunca deberían basarse en si el nuevo negocio tiene grandes retornos iniciales ó si ha cumplido sus metas presupuestarias.

## **Conclusiones**

- La economía evolutiva, nos ayuda a comprender que el desarrollo económico se comporta como un organismo en pleno desarrollo; similar a la evolución

biológica y que gracias a la teoría del juego, las matemáticas, la física y la biología genética, las personas no siempre actúan racionalmente desde una perspectiva económica.

- La interacción y la habilidad de adaptación son el fundamento que explica los comportamientos de la sociedad y se hace necesaria para la planificación de estrategias óptimas en las áreas de finanzas, mercadeo y administración.
- Uno de los factores de más éxito en las empresas es entender cuál es su ADN cultural; es decir, identificar lo más básico de su actividad ó modelo de negocios que la distinguen de las demás; mutación que permite imaginar con que partners potencial se debería de asociar una empresa para dar lugar a otra más fuerte.
- El modelo lógico de crecimiento de las competencias básicas está asociado a los activos intangibles, logrando con ello nuevas formas de diferenciarse, de crecer y pensar y en el que se ofrecen distintas propuestas de valor y la realización de nuevas oportunidades de negocios.
- En la nueva economía aparecen aspectos importantes para el crecimiento corporativo, tales como: estrategias alternativas para poder crecer como son las adquisiciones y alianzas, cultura empresarial, procesos de exploración, innovación de valor y las diferentes fases que comprende el proceso de gestión.
- En la nueva economía también la cadena de valor sufre una metamorfosis, la cual no es total ni simultánea, si no que se van descubriendo cambios parciales en algunos de sus elementos y cambios en las diferentes fases de la formación de valor del producto ó servicio. La cadena se transforma pero no se destruye, siguen efectuándose operaciones pero de distinta manera.

## CITAS Y NOTAS

<sup>1</sup> Arie de Geus, es biólogo holandés, considerado como el padre de la organización que aprende, expresión que se utilizó mucho en el campo del management en los años ochenta y que se convirtió en la ya aceptada disciplina de gestión del conocimiento. Se ha distinguido por apremiar a los directivos para que contemplen las empresas a través de lentes biológicas y no desde los puntos de vista estandarizados del management.

<sup>2</sup> Charles Robert Darwin, fue un científico británico, que sentó las bases de la teoría moderna de la evolución, en 1859, con su concepto del desarrollo de todas las formas de vida a través del proceso lento de la selección natural. Su trabajo tuvo una influencia decisiva sobre las ciencias de la vida y de la tierra, y sobre el pensamiento moderno en general. Ver The Penguin dictionary of Biology, 1973

<sup>3</sup> La explicación de Darwin de como evolucionaron los organismos le surgió después de leer un Ensayo del Principio de la Población (1798), por el economista británico Thomas Robert Malthus, quien explicó como las poblaciones humanas mantenían el equilibrio. Argumentaba que ningún incremento en la disponibilidad de la comida para la supervivencia humana básica no podría compensar el ritmo geométrico del crecimiento de la población. Lo último, por lo tanto, tenía que ser verificado por las limitaciones naturales como el hambre y la enfermedad, o por acciones humanas como la guerra. Darwin aplicó inmediatamente el razonamiento de Malthus a los animales y a las plantas, y hacia 1838 había elaborado ya un bosquejo de la teoría de la evolución a través de la selección natural; en la cual los individuos presentan variaciones entre si y que la escasez del alimento les obliga a luchar por la existencia y aquellos individuos dotados de variaciones ventajosas tienen más probabilidades de alcanzar el estado adulto, reproducirse y legar dichas variaciones a su descendencia. Ver "Las bases de los Algoritmos Genéticos": Lucha por la sobrevivencia en un ambiente de escasez. EL Ultimo Juego de Estrategia. Peter Small, 2001.

<sup>4</sup> Este pensamiento estratégico obtiene su recompensa con el otorgamiento del premio Nobel de Economía en 1994 a los doctores Reinhard Selten (Alemania), John Nash y John Harsanyi (Estados Unidos) por sus aportes a la ciencia a través de la teoría de juegos. Publicado en Economía N° 20, "Estrategias de Juego en las Decisiones Económicas". Universidad de San Buena Ventura, 1996.

<sup>5</sup> La genética es una ciencia que estudia la herencia biológica y la variación; así como las leyes y principios que gobiernan las semejanzas y diferencias entre los individuos de una misma especie. Ver Introducción a la Biología Evolutiva. Chris Colby, 1997.

<sup>6</sup> Es difícil encontrar un significado específico del concepto "nueva economía", sin embargo hay consenso de que este término comprende a empresas de reciente creación orientadas a nuevas tecnologías o muy intensivas en conocimientos sofisticados, con elevadas expectativas de crecimiento pero muy volátil, y que en el corto plazo no muestran beneficios o simplemente muestran inquietantes pérdidas durante por lo menos uno o dos años. Ver "Métodos de Valoración de Empresas de la Nueva Economía". Juan Mascareñas Pérez-Iñigo. www.nuevaeconomia No. 88 año 2000. Gradualmente a partir de la década de los 70's han irrumpido nuevas y dinámicas actividades incluyendo: tecnologías de información y biotecnología, entre otros; además actividades orientadas al conocimiento, como consultorías y capacitación, diseños industriales u organizacionales. The New Economy: What it Really Means?

<sup>7</sup> "Queremos ser los más rápidos , no los más grandes. Probablemente la principal razón por la que seguimos siendo competitivos es nuestra rapidez en afrontar los cambios. En cinco años hemos cambiado muy rápido pero en los próximos cinco tendremos que ser más rápidos".  
Jerry Yang. Fundador de Yahoo. Ciberpáis, Julio 2000.

<sup>8</sup> Ver La Cadena de Valor puede estallar. Carl Stem. Presidente de Boston Consulting Group. Entrevista El País, Agosto 2000.

<sup>9</sup>. Ver www.proxicom.com, www.forrester.com, www.emarketer.com, www.business2.com, www.kpmg.com, www.aece.org

<sup>10</sup> Tras un proceso evolutivo, la tecnología ha permitido pasar de la locomotora de vapor a los trenes de alta velocidad. La evolución biológica ha hecho posible pasar de organismos inferiores a los más complejos, gracias a los 23 pares de cromosomas que cada ser humano tiene, localizados dentro del ADN y dentro de éste se encuentran los genes; responsables de determinar las características hereditarias de la célula u organismo. Ver ADN y alta velocidad, Marcos Sánchez, Monografias.com, Revista de Divulgación Científica y Tecnológica de la Asociación Ciencia Hoy Volumen 12 - Nº 67- Febrero / Marzo 2002.

<sup>11</sup> En la misma línea parece discurrir las estrategias de los grandes fabricantes de automóviles, que de producir vehículos pasarán a servir soluciones integrales de transporte a sus clientes; los cuales no adquirirán vehículos sino que contratarán paquetes de kilómetros. El servicio contratado les permitirá ir de un lugar a otro con un vehículo, que no tiene por qué ser siempre el mismo. Porque, como se ha dicho anteriormente, se está evolucionando desde la posesión de productos al disfrute de acceso a los mismos. Ver Infonomia.com: La gestión de la información en las organizaciones. Alfonso Cornella 1ª Edición, Julio 2000.

<sup>12</sup> Según datos del Thomson Financial para el año 2000; las empresas estadounidenses generaron una titánica ola de adquisiciones y alianzas al anunciar 74,000 adquisiciones y 57,000 alianzas entre los años 1996 y 2001. Durante esos 6 años los CEO, firmaron aproximadamente, cada hora una adquisición o alianza cada día, elevando el valor total de las adquisiciones a US\$12 billones . Sin embargo el ritmo de la colaboración ha disminuido desde entonces, ya que para el 2002 las empresas norteamericanas concretaron solo 7,795 adquisiciones y 5,048 alianzas.

El precio de las acciones de empresas adquirientes caen entre el 0.34% y 1% en los 10 días siguientes al anuncio de una adquisición, según tres recientes estudios publicados en Strategic Management journal, los precios de las acciones de las empresas adquiridas suben 30% en promedio, lo que indica que sus accionistas se llevan la mayor parte del valor. Las empresas adquirientes experimentan una pérdida de riqueza del 10% en los cinco años siguientes al término del proceso de absorción. Ver Cuándo Aliarse & Cuándo Adquirir. Jeffrey H.Dyer, Prashant Kale y Harbir Singh. Las Rutas Al Crecimiento, HBR, Julio 2004.

<sup>13</sup> Cuando en la industria automotriz se anuncio la alianza Honda - Rover en el Reino Unido; el objetivo de Rover era corregir una debilidad, como es la falta de diseños innovadores para

automóviles. Pensó que al coproducir un modelo con Honda protegería su participación en el mercado europeo y le ayudaría a penetrar en el mercado estadounidense. Ninguna de las dos metas se ha materializado. Rover se hizo tan dependiente de Honda que no obtuvo ningún beneficio, mientras que Honda obtuvo todas las ventajas. La alianza proporcionó a Honda no sólo una entrada a Europa con 300 mil autos en 1995, sino que la capacidad de Rover declinó a menos de 30 mil. Al fin Rover fue adquirida por BMW, la cual disolvió la alianza lo más rápido que pudo. Ver Alianzas y Adquisiciones. Estrategía Pura y Simple. Michel Robert & Carlos Díaz , 2000.

<sup>14</sup> Es común pensar que si los nuevos negocios requieren un entorno nuevo, entonces deberían estar en una unidad separada. Entre los años 60 y 80, empresas como Boeing, Exxon, GE, Gillette, Levi Strauss y Mosanto; crearon divisiones internas separadas para sus iniciativas. En los 90, otras como Bertelsmann, Chase, Intel y UPS optaron por fondos corporativos de emprendimiento que funcionaban como los inversionistas de riesgo de Silicon Valley; nutriendo negocios nacientes con su supervisión, financiamiento escalonado y asesoría técnica. Pero dejar que una cultura diferente florezca en cualquiera de estos dos tipos de organizaciones separadas finalmente lleva a constantes luchas de poder y choque culturales, que invariablemente son ganados por miembros de la organización principal. El interés por los nuevos negocios es cíclico; es decir, breves oleadas de entusiasmo, recursos abundantes, y diversificación; seguidas por bruscas caídas. Ver Las Rutas al Crecimiento. David Garvin HBR, Julio 2004.

<sup>15</sup> En tiempos menos turbulentos; empresas establecidas como AT&T y American Airlines, podían depender de su impulso para mantener el éxito. Algunas estaban protegidas de la competencia por medidas regulatorias y prácticas oligopólicas y otras, como General Motors y Coca-Cola, disfrutaban de un paradigma de productos relativamente estables. Otras como McDonald's e Intel, desarrollaron formidables ventajas por ser pioneros. En las industrias que requieren de un alto nivel de capital, como la petrolera y la aeroespacial; las altas barreras de ingreso protegían a las empresas establecidas.

<sup>16</sup> Este es el desafío que enfrenta Coca Cola en su lucha por incrementar su participación de garganta en bebidas no gaseosas y es la tarea que frustra a McDonald's en su intento de volver a crecer en un mundo lleno de clientes cansados de comer hamburguesas; así como es una necesidad vital para las grandes farmacéuticas que enfrentan decrecientes retornos a su investigación y desarrollo, una presión sobre los precios que va en aumento y una creciente amenaza por parte de los fármacos genéricos.

<sup>17</sup> La doctrina de optimización se resume perfectamente en el ejemplo de McDonald's: "millones de clientes servidos". El problema surge cuando algunos de esos miles de millones quieren que se les sirva otra cosa, algo diferente, algo nuevo. Como un ideal, la optimización es suficiente sólo mientras no se produzca un cambio fundamental en lo que se debe de optimizar. Ver En busca de la Resiliencia. Gary Hamel & Liisa Valikangas, HBR septiembre 2003.

<sup>18</sup> A mediados de los años 70, la empresa Motorola descubrió todo esto de mala manera. Cuando los teléfonos celulares estaban surgiendo, los ejecutivos enviaron una encuesta por correo a cientos de miles de usuarios potenciales y luego clasificaron los principales segmentos de mercado. Los vendedores ocuparon el lugar 31 en la lista. Pero cuando se repartieron los

prototipos, demostraron estar entre los usuarios más fervientes; liderando el proceso de adopción y comprando teléfonos en grandes cantidades. Ver. David A. Garvin. Lo que todo CEO debería saber sobre la creación de Nuevos Negocios. HBR, Julio 2004.

<sup>19</sup> Durante muchos años, las principales cadenas de televisión estadounidense usaron el mismo formato para sus programas de noticias, la misma franja horaria y competían en su análisis de los acontecimientos y profesionalismo en la entrega de noticias. En 1980, CNN dió un salto cuántico de valor y no en competir con otras cadenas, si no en reemplazar el formato de las grandes cadenas noticiosas en tiempo real con 24 horas al día por una quinta parte del costo de una hora de noticias en las grandes cadenas; surgiendo como líder global en transmisión de noticias.

Ver La lógica estratégica de alto crecimiento. W.Chan Kim y Renée Mauborgne. HBR, agosto 2004.

<sup>20</sup> El grupo británico Virgin en 1980, poseía una considerable cadena de pequeñas tiendas de música en el Reino Unido; cuando tuvo la idea de instalar megatiendas de música y entretenimiento, que ofrecerían a los clientes un enorme salto de valor. Sin embargo estaban conscientes de que sus tiendas pequeñas no podían ser aprovechadas para explotar la oportunidad, así que Virgin decidió vender toda la cadena. No dejaron que lo que se podía hacer hoy condicione la visión de la empresa de lo que necesita para ganar mañana. Adoptaron un enfoque de empezar en limpio. Ver. La lógica estratégica de alto crecimiento. W.Chan Kim y Renée Mauborgne. HBR agosto 2004.

<sup>21</sup> En 1991, Home Depot abrió su primer Expo Desing Center, y en los años siguientes construyó otras siete tiendas para probar diferente formatos y distribuciones, pero no desplegó el concepto a gran escala hasta finales de 1998. Esto ciertamente decepciona a los ejecutivos que esperan retornos rápidos. El mejor estudio sobre el tema, que analizó casi 70 emprendimientos corporativos en los años 60 y 70, descubrió que los nuevos negocios tardaban en promedio siete años en volverse rentables y ninguno tuvo un flujo de caja positivo en los primeros dos años. Ver Lo que todo CEO debería saber sobre la creación de nuevos negocios. HBR, Julio 2004.

## Bibliografía

- Alfonso Cornella, La gestión de la información en las organizaciones, 1ª Edición Julio 2000.

- Carl Stem, La Cadena de Valor puede estallar, Agosto 2000.
- Chris Colby, Introducción a la Biología Evolutiva, 1997.
- Chief Ignorance Officer, HBR, noviembre 2003.
- David A. Garvin, Lo que todo CEO debería saber sobre la creación de Nuevos Negocios, HBR, Julio 2004.
- Gary Hamel & Liisa Valikangas, En busca de la Resiliencia, HBR, septiembre 2003.
- Jeffrey H.Dyer, Prashant Kale y Harbir Singh, Cuándo Aliarse & Cuándo Adquirir, Las Rutas Al Crecimiento, HBR, Julio 2004.
- Julia K. Todos al Fondo Genético Común, HBR, Febrero 2005
- Juan Mascareñas Pérez - Iñigo. Métodos de Valoración de Empresas de la Nueva Economía, Boletín N° 88, 2000.
- Metáforas Estratégicas, The Fruitful flaws of strategy metaphors, HBR, Septiembre 2003.
- Marcos Sánchez, ADN y alta velocidad, Revista de Divulgación Científica y Tecnológica de la Asociación Ciencia Hoy, Volumen 12,Nº 67- Febrero - Marzo 2002.
- Michel Robert & Carlos Díaz, Alianzas y Adquisiciones, Estrategia Pura y Simple, 2000.
- Peter Small, EL Ultimo Juego de Estrategia, 2001.
- T. Brown, S. Crainer, D. Dearlove, J. Rodrigues; Bussiness Minds, Las Mejores Mentes Empresariales en Directo. Madrid, 2002
- Tihamer V. G. & Janis A. En defensa de los Parásitos. HBR, Febrero 2005.
- The Penguin dicctionary of Biology, 1973
- Universidad de San Buenaventura, Estrategias de Juego en las Decisiones Económicas, Boletín de Economía N° 20, 1996.

- W.Chan Kim y Renée Mauborgne, „La lógica estratégica de alto crecimiento, HBR, agosto 2004.