

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



“CRECIENDO EN LOS MERCADOS SATURADOS”

Trabajo de Graduación Presentado por

ANA MILITZA FLORES ALVARADO

Para optar al grado de:

MASTER EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

DICIEMBRE DE 2007

San Salvador, El Salvador, Centroamérica.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Ing. y Msc. Rufino Antonio Quezada Sánchez

Secretario General : Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

Decano de la Facultad de
Ciencias Económicas : Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario de la Facultad
De Ciencias Económicas : Msc. José Ciriaco Gutierrez Contreras

Director de Maestría : Msc. Guillermo Villacorta Marengo

Asesor : Msc. Marvin Regalado.

Tribunal Examinador : MSc. Guillermo Villacorta Marengo.
: MSc. Marvin Regalado.

DICIEMBRE, 2007

San Salvador, El Salvador, Centroamérica.

AGRADECIMIENTOS A

Dios Todopoderoso, que sin ÉL nada es posible

Msc. Guillermo Villacorta Marengo (Director de la Maestría), por el tiempo dedicado.

Msc. Marvin Regalado (Asesor) por su asesoría oportuna.

Juan Vicente Alvarado Rodríguez (Esposo) por su paciencia.

Militza Natzumí Alvarado Flores, mi bebita por el tiempo robado.

Blanca Rosa Córdova (Madre), por su apoyo constante.

Francisco Flores (Padre), por su fuerza que me impulsa.

A mis hermanas y hermanos por su confianza.

A mis amigos y amigas por darme ánimos cuando los necesité.

INDICE

Página

Introducción	
1 CRECIENDO EN LOS MERCADOS SATURADOS	1
1.1 La Crisis del crecimiento	1
1.2 Expansión Internacional y Adquisiciones	5
1.3 La Diversificación	6
1.4 Los Costos Humanos de la Crisis del Crecimiento	7
1.5 ¿Cómo superar la crisis?	8
1.6 Innovación de la demanda	9
2 ACTIVOS OCULTOS	10
2.1 Los Tradicionales Activos Intangibles	11
2.2 Las Relaciones con los Clientes	11
2.3 Bienes Raíces Estratégicos	12
2.4 Las Redes Empresariales	12
2.5 La Información	12
2.6 Gestionando los Activos Ocultos	13
3 PASIVOS OCULTOS	19
3.1 Pasivos Culturales	20
3.2 Pasivos Estructurales	20
3.3 Pasivos Exteriores	20
3.4 Gestionando los Pasivos Ocultos	21
4 CONCLUSIONES	24
5 BIBLIOGRAFIA	26

INTRODUCCION

Después de la Segunda Guerra Mundial los empresarios se encontraron con un mundo que demandaba gran cantidad de bienes y servicios que necesitaba reconstruirse y que estaba dispuesto a adquirir casi todo lo que se vendiera; existía en esas décadas doradas, una “fórmula mágica” que permitía a las empresas crecer y obtener ganancias casi de forma automática.

Con el paso del tiempo, esta fórmula mágica fue obtenida por más y más empresarios, hasta que poco a poco, resultado de su frecuente uso, comenzó a perder su “magia”; la competencia entre empresas con similares productos y/o servicios fue creciendo y se tornó voraz.

Surgió la comoditización de productos y servicios, quitando las ventajas y teniendo que competir en base a precios y sin ninguna diferenciación.

Para enfrentar esta situación las empresas buscaron alternativas para mantenerse creciendo y a la vez generando valor para sus inversionistas, y una de las soluciones que encontraron fue la **innovación de productos**, hacer cambios en los productos existentes para responder a algunas necesidades insatisfechas por los clientes.

Para mantener este crecimiento, algunas empresas recurrieron a la **expansión internacional y a las adquisiciones**; en principio resultó un buen negocio sobre todo la expansión internacional, introducirse a nuevos mercados y conquistarlos significaba crecimiento y a la vez se estaban diversificando en cuanto a sus fuentes de ingreso. Las adquisiciones han observado resultados mixtos, hay sonados casos en los cuales los compradores en el fulgor de la negociación perdieron todo sentido de realidad, realizando pagos realmente exorbitantes por empresas que el tiempo demostró no lo valían, por lo menos no como parte de la adquirente.

La diversificación, ha sido otra de las vías de crecimiento, que aunque ha resultado para algunas empresas, también ha destrozado a otras; existe un “principio” en finanzas que reza “la diversificación es tarea del inversionista”, aunque cuando es producto de una estrategia global puede brindar magníficos resultados, cuando las empresas intentan aplicarla en ocasiones no resulta.

Por los factores señalados se puede inferir que existe una crisis de crecimiento, la cual tiene **costos humanos**, debido a las relaciones que establecen las empresas con su medio. Así los directamente afectados por esta crisis de crecimiento son: los gerentes a nivel medio, los altos ejecutivos y los inversionistas profesionales. No obstante, existe una amplia gama de afectados indirectos que no son tan fácilmente observables.

En el presente, algunas empresas han comenzado a **enfocarse más en resolver los problemas alrededor de los productos, que en mejorar los productos**, lo cual les ha brindado un nuevo mercado al cubrir necesidades insatisfechas.

Este trabajo resume un conjunto de investigaciones vertidas en libros y artículos, sobre el crecimiento rentable y sostenido, hace una breve revisión de la crisis del crecimiento abordando las vías de crecimiento tradicionales; revisión del concepto de capital intelectual; la innovación de la demanda y los activos ocultos identificándolos y explicando a través de un ejemplo su administración; los pasivos ocultos haciendo también su identificación y comentando su gestión mediante un ejemplo; finalizando con las conclusiones del tema.

1 CRECIENDO EN LOS MERCADOS SATURADOS

1.1 La Crisis del crecimiento

En la actualidad, resulta para las empresas cada día más difícil lograr un crecimiento sostenido y constante en el tiempo, debido a una serie de factores que han venido minando los pilares tradicionales sobre los que se sostenían.

La época de la posguerra fue por excelencia una época dorada de crecimiento empresarial, debido a la gran demanda insatisfecha que existía, las empresas no parecían tener mayor dificultad para colocar sus productos y el éxito estaba dado de forma automática y casi por “default”, la “fórmula mágica” era: “inventar un gran producto; lanzarlo; venderlo como pan; reducir los costos; si se puede, subir los precios; y repetir el esquema ad infinitum”¹.

Con el tiempo y con la obtención de esta “fórmula mágica” por muchos empresarios, este modelo comenzó a agrietarse y a mostrar sus primeros signos de debilidad. Para contrarrestar estas debilidades, surgieron innovadores diseños de negocios que dejaron de centrarse en los productos, para enfatizar en el servicio al cliente como el mejor medio de diferenciación. Surgieron empresas vendiendo productos similares a la competencia pero tenían más éxito. Algunos pioneros de estos esquemas son: *Southwest Airlines, Nucor y Wal Mart*.

Estos pioneros, lograron desplazar miles de millones de valor accionario de los tradicionales líderes de sus industrias hacia sus empresas; pero este traslado se ha convertido en la actualidad en un preocupante flujo de salida de valor, porque a través del tiempo no son las mismas empresas que siguen innovando y siendo pioneras, sino que dicho papel es interpretado de forma rotativa y no crea nuevos mercados y por tanto no es capaz de crear nuevo valor.

La globalización, los cambios constantes en la forma de vida de los consumidores y la “comoditización de productos” hace cada día más difícil que las estrategias tradicionales de crecimiento puedan producir crecimiento y ganancias sostenidas.

¹ Adrian Slywotzky y Richard Wise con Kart Weber “Cómo Crecer Cuando los Mercados No Crecen”

La Globalización

La globalización es el proceso por el cual la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unifica mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global². Así, los modos de producción y de movimientos de capital se configuran a escala planetaria, mientras los gobiernos van perdiendo atribuciones ante lo que se ha denominado la "sociedad en red". En este marco se registra un gran incremento del comercio internacional y las inversiones, debido a la caída de las barreras arancelarias y la interdependencia de las naciones. Lo cual ha generado grandes cambios en el estilo de vida de las personas y por supuesto en la forma de hacer negocios lo cual dificulta a las empresas que las estrategias tradicionales de crecimiento funcionen.

La Comoditización

La comoditización de productos es como ya se mencionó una de las principales causas de la crisis del crecimiento.

¿Qué es comoditización? Es la transformación de los productos en commodity. "Significa en castellano mercancía. Un producto destinado a uso comercial. Al hablar de mercancía, generalmente se hace énfasis en productos genéricos, básicos y sin mayor diferenciación entre sus variedades"³

Convertirse en un commodity significa que la adquisición de dicho producto respondería estrictamente a su precio sin brindar oportunidades a sus productores de poder competir sino en base a disminuir los costos y trasladar dichas disminuciones a los precios.

Bruce Greenwald señaló en su artículo reciente publicado en Financial Times "**En el largo plazo todo se convierte en una tostadora**"⁴, la cual para él representa un simple commodity sin ninguna diferenciación. No obstante esta afirmación es ampliamente debatida por *Michael Schrage*⁵ quien en su artículo a través de la historia de la tostadora y comentando como esta ha venido evolucionando en el tiempo, demuestra que ni siquiera una humilde tostadora puede considerarse per se un simple commodity debido a que esta puede innovarse y atraer mas valor, siempre y cuando los compradores perciban los beneficios de esa innovación y estén dispuestos a pagar por ella.

² Definición tomada de Wikipedia.

³ Idem

⁴ Michael Schrage, "The Myth of Commoditization", MIT/ Sloan Management Review, Winter 2007.

⁵ Idem.

La importancia del artículo citado para nuestro estudio radica en que si bien es cierto la comoditización de productos es una causa de la crisis del crecimiento puede ser que las empresas estén enfocando mal su negocio, es decir puede haber declarado prematuramente que se encuentran comoditizados y estarían tomando decisiones estratégicas erradas y lo que es peor realizando una ineficiente asignación de recursos.

El considerar que un producto se encuentra ya comoditizado, hace que la gerencia no se preocupe más de su desarrollo y probablemente deje de profundizar en su enfoque estratégico y estreche su visión de negocio, dando por “terminado” un producto que apenas se encuentra en crecimiento.

Un ejemplo simple de productos declarado “prematuramente” como un commodity es el agua por *Adam Smith*, no obstante en la actualidad hay marcas muy valiosas que se encargan precisamente de la comercialización de este commodity como *Evian*; este mismo ejemplo puede aplicarse al café con *Starbucks*.

Es decir, que los commodities de hoy pueden constituir la ventaja competitiva sostenible de mañana, que si las empresas saben jugar bien sus cartas, como en los casos citados en los que se ha orientado el producto a la identificación con un estilo de vida los commodities son un estado temporal más que una condición permanente de los productos.

En la actualidad ha quedado ampliamente demostrado que la comoditización o la “supuesta comoditización” hace para las empresas cada vez más difícil un crecimiento rentable y sostenible.

1.1. Innovación de Productos

¿Por qué las estrategias centradas en los productos no son la solución para un crecimiento constante y sostenido de las empresas? Para responder esta pregunta, basta que consideremos un producto cualquiera de nuestra vida diaria como la pasta dental, hasta hace unos años teníamos la tradicional marca “*colgate*” que nos ofrecía una solución para la limpieza de nuestros dientes, hoy en día existen gran cantidad de marcas y aún “nuestra *Colgate*” se ha convertido en “*anticaries*”, “*antisarro*”, “*aliento fresco*”, “*total*”, etc. que resulta abrumante decidir cual utilizar. Teniendo esta gran variedad de opciones, y poco tiempo para probarlas, surge la interrogante ¿estamos realmente interesados en una nueva pasta dental?

La respuesta es obvia, tenemos ya tantas marcas y presentaciones que la posibilidad que probemos un nuevo producto se ha reducido considerablemente. Existen estudios que afirman que las personas estando en un supermercado tardan 3 segundos en decidir la compra a realizar, teniendo tan poco tiempo, necesitan una guía rápida que funcione, para facilitar su elección. Como este producto básico de uso

diario y rutinario, el resto de productos han sufrido evolución constante y la proliferación de marcas y variedades ha saturado el mercado y hace cada vez más difícil que los consumidores den la bienvenida a nuevos productos.

En Estados Unidos existen estadísticas realmente impresionantes y desalentadoras, entre 1980 y 1998 el número anual de introducciones de nuevos productos en el renglón de las bebidas y alimentos aumento cinco veces, al llegar a casi 11,000.

Precisamente por las razones expuestas, se hace cada vez más difícil para las empresas lograr ingresos sobre el lanzamiento de nuevos productos, y cuándo las empresas son grandes el logro de una expansión es mucho más difícil, debido a que el espacio se ha reducido más y obtener un crecimiento de dos dígitos sobre 1,000 millones no es igual que sobre 10,000 millones.

Consideremos ahora la innovación de los productos, donde las luchas se convierten en fraticidas con pequeñas victorias fugaces, donde una empresa introduce una innovación y su competidor en un tiempo realmente breve lanza una leve variante y así sucesivamente, impulsando a los clientes a ampliar el ciclo de reemplazo de productos, es decir, si la nueva computadora o el último modelo de vehículo, solo les proporciona breves mejoras en relación a los que posee, es mejor esperar más tiempo para su nueva compra, haciendo con esto que el crecimiento de las ventas disminuya aún más.

En la industria tecnológica, las innovaciones de tecnología de punta han tenido sonados fracasos en solo su despegue, entre ellos tenemos *NeXT Computer*, *Newton de Apple* y la plataforma de comunicaciones *ION de Sprint*. Incluso las empresas tecnológicas más exitosas han lanzado productos que se mantienen tres o cuatro años con un crecimiento espectacular y un desempeño financiero sobresaliente, seguido de fracasos igualmente espectaculares. Este plazo se ha reducido en los últimos años a poco menos de un año antes que surja el producto que los desplace.

No obstante, no podemos descalificar la innovación como tal, porque como afirma *Michael Schrage* las empresas que no se diferencian, segmentan y tampoco innovan fracasan del todo⁶.

Por las razones antes expuestas podemos concluir que la innovación de productos, puede llegar a ser una fuente de reemplazo o protección de las ganancias, y no la fuente de un nuevo crecimiento y a largo plazo.

⁶ Idem

1.2 Expansión Internacional y Adquisiciones

A través de los años, el poder expandirse a los mercados internacionales, era visto por las empresas, como una fuente ilimitada de crecimiento; sin embargo, esta práctica ha venido siendo utilizada cada día por más y más empresas, de forma tal que ahora pareciera ya no quedan grandes mercados por conquistar, los tratados de libre comercio y la mayor apertura que los avances tecnológicos han proporcionado, facilitaron en su momento la explotación de mercados vírgenes por parte de las grandes corporaciones multinacionales, pero ahora con presencia en todo el mundo y el desarrollo de los competidores locales, los mercados se han saturado y esta “fuente ilimitada de crecimiento” parece haberse agotado.

Las fusiones y adquisiciones tuvieron su boom en los años noventa, solo en Estados Unidos aumentaron siete veces hasta alcanzar un total anual de 1,400 billones de dólares. Este ritmo acelerado ha disminuido dramáticamente, debido entre otras razones a: los sonados fracasos de algunas de estas operaciones, la gran concentración existente en las industrias, las legislaciones antimonopolio, la consolidación del mercado. Estos factores parecen haber desanimado a los inversionistas para seguir expandiéndose por esta vía y han limitado las oportunidades de hacerlo, dejando de ser una opción para las empresas que deseen un crecimiento rentable y sostenido.

Para una muestra simple revisemos lo que ocurrió en nuestro país recientemente con la adquisición de los bancos por empresas transnacionales, *Citigroup* adquirió al *Grupo Cuscatlán*, entonces pareciera que *Citigroup* si ha crecido con está adquisición y para ellos todavía es factible crecer por esta vía, pero entonces cabe una pregunta ¿cuánto representa el *Grupo Cuscatlán* en los activos de *Citigroup*? ¿Cuánto realmente creció producto de esta operación? Para que nos hagamos una idea de la asimetría entre las dos empresas: los ingresos de la adquirente alcanzaron durante el año 2006 \$89,615⁷ millones; mientras que la adquirida tuvo ingresos durante ese mismo año por \$235.3⁸ millones, al comparar estas cifras *Banco Cuscatlán* representa el 0.26% de ingresos de *Citigroup*. Si bien es cierto el valor que creció la empresa como tal resulta insignificante alguien podría decir no se trata del monto del crecimiento sino de su valor estratégico, pero aunque así fuera podemos darnos cuenta que después de esta compra y algunas más que han sido bastante publicitadas en los últimos meses en El Salvador ya no existen

⁷ Tomado de la información financiera presentada en la página web del grupo: www.citigroup.com/citigroup/fin/data/

⁸ Incluye solo los ingresos de Banco Cuscatlán El Salvador, tomado de la página de la Superintendencia del Sistema Financiero. www.ssf.gob.sv

oportunidades de comprar más, el sector bancario está prácticamente en manos de inversionistas extranjeros.

Es decir que pareciera cada vez más que este tipo de crecimiento está limitado para “grandes competidores” y que realmente no representan mayor crecimiento para las multinacionales que se deciden por este tipo de transacciones.

1.3 La Diversificación

“Diversificar o no diversificar he allí el dilema”. Esta ha sido otra forma tradicional de crecimiento, que genera grandes dudas sobre lo apropiado de su aplicación, existen algunas historias de éxito sobre empresas que han logrado llevar a cabo la diversificación como *General Electric* o *Disney*; pero también abundan aquellas historias de empresas que han pagado cantidades exorbitantes producto de sus “pecados de diversificación” como *Quaker Oats*, *Xerox*, etc. Pero ¿por qué algunas iniciativas de diversificación que parecían tan brillantes han tenido fracasos tan rotundos? Para responder esta interrogante basta revisar como se toman las decisiones: Un grupo de seniors analizan verdaderas montañas de datos, que implican cálculos de tasa interna de retorno, valor actual neto, pronósticos de mercado, competencia, etc., y toda esa información deben sintetizarla y presentarla al Consejo de Administración con sus recomendaciones, en un tiempo record para que las nuevas iniciativas sean aprobadas y puedan ser implementadas antes que la competencia lo haga, claro está que en la carrera contra reloj y con el interés personal de los analistas de convertirse en los jefes de las próximas divisiones a crear, el pensamiento se nubla haciendo que las oportunidades se magnifiquen y las debilidades se minimicen y por supuesto no se toman las mejores decisiones.

La prisa en la toma de decisiones hace que se ignoren aspectos básicos de la diversificación⁹, tales como los siguientes:

- Identificar los activos estratégicos actuales de la empresa.
- Identificar los activos estratégicos necesarios para el negocio hacia el cual se requiere expandir.
- Si no se poseen los activos estratégicos necesarios para la nueva industria, se pueden desarrollar otros activos que desplacen a los anteriores y nos den ventaja.

⁹ To Diversify or Not To Diversify de la Harvard Business Review. Nov-Dec 1997.

- Los activos estratégicos que pretendo separar para esta nueva empresa pueden funcionar estando separados o solo funcionan porque están juntos.
- Puedo garantizarme mediante una ventaja que no sea fácilmente imitable que puedo ser ganador o seré un simple competidor más.
- Que habilidades puedo obtener al diversificarme hacia este mercado y como puede ayudarme para el futuro.

Como puede observarse el diversificar en principio no es tarea fácil, por ello la simple diversificación no puede tampoco representar un crecimiento sostenido para las empresas, si no está ligado a una estrategia global.

1.4 Los Costos Humanos de la Crisis del Crecimiento

La crisis del crecimiento de las empresas no se limita a un problema económico que afrontan solo los entes jurídicos, por el contrario las personas involucradas alrededor de las empresas están sufriendo sus efectos. Basta recordar que las empresas son entes que mantienen relaciones, con sus empleados, clientes, gobierno, inversionistas y diversos grupos cuyo rendimiento está estrechamente relacionado a las empresas.

Slywotzky y Wise estudian esta crisis humana en diversos actores de las organizaciones, a continuación se presenta una síntesis del mismo.

Si se trata de un gerente de nivel medio, por ejemplo probablemente enfrenta temores como: lo difícil de la situación en la empresa en los últimos años; lo escaso de los incrementos salariales y de las promociones; las dificultades para lograr la aprobación de nuevas inversiones, personal adicional o equipo nuevos; la posibilidad de perder el empleo; el no poder jubilarse cuando quiera por no poseer los recursos suficientes para ello; y lo peor de todo el trabajo ya no es divertido.

Los altos ejecutivos, aparte de compartir muchas de las ideas del gerente de nivel medio, tienen sus propias preocupaciones: En los últimos años el trabajo de dirección se ha vuelto más duro; el crecimiento de los beneficios es muy difícil de lograr; todos en la empresa dependen de él, pero no tiene idea de cómo contrarrestar la tendencia bajista de los ingresos; el trabajo del personal aunque se esfuercen para ser

siempre poco atractivo; presentan ideas que no funcionaron hace tres o cinco años y no funcionarían ahora tampoco; se tiene que pasar el tiempo cumpliendo proyecciones de ingresos para mantener a raya a los lobos de Wall Street; y lo peor de todo es que siente que pronto se le acabarán los milagros y la realidad surgirá.

Los inversionistas profesionales cuyo trabajo es escoger entre todo un universo de empresas para invertir el dinero de sus clientes, también tienen nuevas preocupaciones: Es casi imposible encontrar compañías con planes de crecimiento coherente y ni ellas mismas creen en sus gastadas tácticas; el colapso de las empresas punto-com y los escándalos contables; las crecientes malas noticias de las empresas confiables; fantasiosos nuevos modelos económicos los cuales no pueden ni ser explicados; todo esto hace que cada mañana casi da miedo consultar *bloomberg*¹⁰.

Todos estos actores son parte de nuestra sociedad y las dificultades asociadas con el crecimiento de las empresas, les genera estrés y menor calidad de vida; y la noticia es que no son los únicos afectados, la sociedad en general vive a diario las nefastas consecuencias de la crisis de crecimiento.

Basta recordar las relaciones de las empresas con la sociedad, si obtienen menores utilidades, pagan menos impuestos generando menos ingresos a los gobiernos para atender las necesidades sociales de la población; además, los inversionistas perciben menos utilidades disminuyendo su capacidad adquisitiva lo cual impacta la demanda de bienes y servicios, haciéndola disminuir, iniciando un círculo vicioso difícil de resolver, es decir que los costos humanos del crecimiento también posee aspectos económicos importantes que por efecto contagio afecta a toda la sociedad.

1.5 ¿Cómo superar la crisis?

Pero ante este panorama sombrío, ¿existen esperanzas para las empresas?, ¿cuál es la solución?

Considero que debemos comenzar por definir la importancia del crecimiento, la cual está dada por su **capacidad de incrementar el valor de las empresas**; en este sentido existen cantidad de estudios que han estudiado la evolución de los conceptos tradicionales de economía que señalaban como factores de producción tierra, trabajo y capital, a una nueva economía la cual agrega un **nuevo y muy importante**

¹⁰ Sitio web lanzado en 1995 que destaca en el mundo financiero por ser considerado el líder en noticias e información financiera.

factor como es el conocimiento, el cual ha sido denominado en términos generales por algunos autores como Capital Intelectual.

Steward (1997) define el Capital Intelectual como material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. En la nueva era, la riqueza es producto del conocimiento. Éste y la información se han convertido en las materias primas fundamentales de la economía y sus productos más importantes.

Podemos definir el Capital Intelectual como el conjunto de Activos Intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro (Euroforum, 1998).

Este concepto tiene importancia para el presente estudio, debido a que refleja el cambio en la forma de concebir y por tanto de gestionar las empresas dentro del marco de la nueva economía; introduce aspectos como los activos intangibles que aunque no siempre aparecen reflejados en los Estados Financieros son una parte importante de su valor actual y muchas veces llegan a determinar su valor futuro. Nos ayuda a comprender que la gestión del valor de una empresa ya no está relacionada con conceptos tradicionales, sino más bien en este marco de acción de la nueva economía hay que gestionar conocimiento.

1.6 Innovación de la demanda

En este ámbito de la nueva economía algunas empresas han comenzado a diseñar una estrategia para superar el desafío del crecimiento, concentrándose en la creación de nuevo crecimiento y de valor, al resolver los problemas alrededor de los productos, más que en mejorar el producto por si mismo.

Han realizado un desplazamiento del enfoque basado en la innovación del producto a innovación de la demanda.

La innovación de la demanda consiste en lograr un mayor crecimiento, ampliando las fronteras del mercado, utilizando sus productos, solo como punto de partida para cubrir sus necesidades, resolver sus problemas y mejorar su desempeño¹¹.

¹¹ Adrian Slywotzky y Richard Wise con Kart Weber “Cómo Crecer Cuando los Mercados No Crecen”

Con esto no sólo están desplazando valor y crecimiento de las compañías competidoras a sus empresas, sino y este es su mayor aporte, están creando nuevo valor y por tanto nuevo crecimiento de ingresos y utilidades.

Estos pioneros comprendieron algo de mucho valor: **aunque la venta de un producto puede ser la culminación de los esfuerzos del fabricante, por lo general marca el primer esfuerzo del cliente y es siguiendo la cadena de valor del cliente que se pueden crear nuevas oportunidades**, en lugar de estar desangrándose en océanos rojos de competencia.

Otros autores denominan este fenómeno, como la Estrategia del Océano Azul, que no es más que comprender que la competencia con el resto de actores del mercado no conducirá a creación de más valor para la empresa, pues tendrá que sustraerlo del mercado y si en este momento es la empresa A que desplaza a la B en el mismo mercado, luego puede ser la B que desplace a la A y así lo que se está haciendo es trasladar el valor y terminará siendo una salida de valor para las empresas que tomarán turno para sufrirla.

2 ACTIVOS OCULTOS

Existen algunos casos exitosos de empresas que han logrado crear sus propios océanos azules, partiendo de aquellos “activos ocultos” que poseen. El estudiar los activos ocultos de una empresa es realmente apasionante, impresiona el hecho que actúan en forma contraria a los activos físicos los cuales al utilizarlos se gastan o agotan; los activos ocultos por el contrario entre más se usan más se tienen.

¿Qué son activos ocultos?

Chris Sook en su artículo define los activos ocultos como “**recursos o capacidades que aun no había capitalizado**”¹² y plantea que “las organizaciones grandes y complejas siempre tendrán más habilidades, destrezas y plataformas de negocios que las que pueden explotar en un momento dado. Algunos son desatendidos por necesidad y una vez que esa situación se prolonga, los líderes de la empresa a menudo los siguen ignorando o descuentan su valor. Pero un día algo ocurre: las condiciones de mercado cambian, o tal vez la empresa adquiere nuevas capacidades que se complementan con las que estaban olvidadas. De pronto, los patitos feos comienzan a parecer cisnes potenciales”.

¹² Chris SOC “Descubra su Próximo Core Business”. Harvard Business Review. Abril 2007.

Zook plantea 3 categorías de activos ocultos: plataformas de negocios subvalorados, insights desaprovechados sobre los clientes, capacidades sub explotadas.

En el libro “Cómo Crecer Cuando los Mercados no Crecen”, sus autores nos ofrecen una definición un poco más precisa, la cual se traslada a continuación:

Los activos ocultos puede ser el acceso único al cliente, la experiencia técnica la base de equipo instalado, una ventana al mercado, una sólida red de relaciones, la información sobre los subproductos o una comunidad leal de usuarios.¹³

Existen básicamente 5 categorías de activos ocultos:

1. Los tradicionales activos intangibles,
2. Las relaciones con los clientes,
3. Bienes raíces estratégicos,
4. Las redes empresariales,
5. La información

2.1 Los Tradicionales Activos Intangibles

Hasta ahora son los más comúnmente mencionados por distintos autores y son ya de “dominio popular”, no obstante casi toda la discusión se ha centrado en la forma de medirlos, incluso existe una Norma de Contabilidad Internacional, que pretende estandarizar la forma de registrarlos; no obstante muy poco se ha estudiado como hacer que estos activos tan valiosos contribuyan a la estrategia de la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes, creando una nueva demanda que le permita a las empresas un crecimiento sostenido. Entre estos activos tenemos: propiedad intelectual, los métodos y competencias básicas, las marcas.

2.2 Las Relaciones con los Clientes

Son uno de los activos ocultos más valiosos que posee la empresa para poder crear nueva demanda, y es que el interactuar con sus clientes le permite conocer de primera mano sus necesidades insatisfechas, incluso aquellas que ellos mismos desconocen tener, esto quedará perfectamente ilustrado con el ejemplo

¹³ Adrian Slywotzky y Richard Wise con Kart Weber “Cómo Crecer Cuando los Mercados No Crecen”

de *Air Liquide* quien creó todo un nuevo océano azul gracias a ofrecer la producción de gas en las propias instalaciones de sus clientes.

2.3 Bienes Raíces Estratégicos

Estos no son los tradicionales activos físicos conocidos, sino que respecto de la “posición” le proporcionan a la empresa una mayor facilidad para innovar la demanda, y pueden ser una sólida posición de mercado, el lugar en que está ubicado en la cadena de valor dentro de la industria, un ejemplo claro de esto último es la empresa *Cardinal Health* que siendo distribuidora de medicamentos pudo integrarse verticalmente hacia arriba con los productores de medicamentos y hacia abajo llegando a comercializar directamente al público a través de máquinas dispensadoras de medicina, las cuales funcionan de forma similar a un cajero automático o una máquina de refresco, solo que en lugar de dinero o bebidas, éstas máquinas dispensan medicamentos.

2.4 Las Redes Empresariales

Esta es la forma como la empresa se interrelaciona con las demás, hay que recordar que el concepto no es sustraer valor de la competencia para llevarlo a la nuestra, sino crear nuevo valor a partir de las necesidades de los clientes innovando la demanda, para ello las buenas relaciones con el resto de empresas del entorno es importante para apoyarse en ellas y utilizar los recursos que nos puedan servir en nuestra estrategia.

2.5 La Información

De todos los activos mencionados en este apartado, este es uno de los menos reconocidos y por ende utilizados, a pesar que las empresas en general han realizado cuantiosas inversiones económicas en nueva tecnología que les permita manejar mejor la información de su negocio y sus clientes, rara vez la utilizan como plataforma para el lanzamiento de nuevos proyectos, aunque hay algunos valientes innovadores que han logrado crear todo un negocio a partir de su propio software, por ejemplo *American Airlines* con su sistema *Sabre*¹⁴ de reservaciones.

¹⁴ Semi Automatic Business Environment Research (por sus siglas en inglés SABER), lanzado en 1962 por American Airlines para manejar la base de datos de los pasajeros, desde su historial hasta información de clima y de los entrenamientos de empleados. Posteriormente fue vendido a otras aerolíneas.

Al revisar cada uno de los activos ocultos, se puede observar que en realidad todas las empresas que ya estén totalmente constituidas y operando cuentan en mayor o menor medida con éstos activos, lo único que hace falta es aprender a gestionarlos de forma que puedan dar origen a innovaciones de la demanda que deriven en la creación de nuevos océanos azules.

2.6 Gestionando los Activos Ocultos

Una de las empresas que muestra una utilización impresionante de los activos ocultos, es *Air Liquide*, una empresa francesa, fundada en 1902 y dedicada a la venta de gases para empresas productoras de acero, automóviles y otros productos industriales. En principio la empresa tenía grandes ventajas, el mercado de gas necesita cuantiosas inversiones, es decir que las barreras de entrada estaban plenamente desarrolladas, los clientes necesitaban los gases para su producción y no tenían muchas opciones, por tanto mantenían su fidelidad a los proveedores, para obtener éxito, las empresas de este tipo solo necesitaban definir el lugar donde construir sus plantas de producción, esperar que estas pudieran operar al 100% y “sentarse” a esperar que las arcas de la empresa se llenaran. Sin ninguna presión que la obligara a “defender” su mercado, podríamos decir que *Air Liquide* nació en un océano azul, y vivió apaciblemente en sus aguas por siete décadas. Pero la competencia fue apareciendo y comenzó a crecer en su negocio, sin que lo notara a finales de los ochentas y principios de los noventas el mar se tornó insosteniblemente rojo, los competidores regionales comenzaron a aparecer, la industria del cobre, que representaba uno de sus principales clientes, comenzó a decaer, y como golpe final la recesión de los 90's, que originó una verdadera batalla campal de precios, siendo que el gas es un producto no diferenciado, para los clientes era indiferente tener un proveedor u otro, por lo cual no dudaron irse con el mejor postor. Para colmo cada vez más compañías ampliaban su capacidad instalada, debido a su sed de expansión, haciendo que existiera una sobreproducción y forzando por la simple ley de oferta y demanda que los precios descendieran, reduciendo cada vez más los márgenes de operación.

Como si fuera poco, con todo este entorno difícil *Air Liquide*, tenía una estructura organizativa tan centralizada y burocrática, que resultaba un verdadero fastidio para los clientes, y para los propios empleados que debían pasar cantidad de niveles para obtener información sobre la facturación de sus clientes por ejemplo, resultaba todo tan desastroso que la empresa se ganó el nada halagador nombre de

“Ministerio del Gas” aún entre sus propios empleados, que para esa época eran 28,000 personas que sentían que su organización los sofocaba y no les permitía mejorar sus relaciones con sus clientes.

Para hacerse una idea de cómo funcionaba esta empresa de 28,000 empleados en los 90`s basta con un dato: Todas las facturas eran elaboradas en la sede central de la compañía en Quaid d’Orsay, en París, donde un solo impresor elaboraba 30,000 facturas diarias, las cuales posteriormente eran distribuidas desde ahí hasta sus clientes. ¿Le cuesta imaginar algo tan retrogrado? Pero esa era la realidad existente, imagine por un momento los costos que debía implicar ordenar esas facturas, identificarlas y remitirlas a sus propietarios.

Después de esa pequeña introducción en la realidad empresarial, no le costará explicarse como es posible que su tasa de crecimiento en los ingresos descendiera del 10% al 2% y las utilidades del 10% al 1% en tan solo cinco años de mediados de los 80`s a principios de los 90`s. El panorama para *Air Liquide*, realmente resultaba desastroso.

La dirección de la empresa, preocupada por sus resultados, inició con algo que nos puede resultar sumamente lógico en este tipo de industria, haciendo grandes inversiones en Investigación y Desarrollo (I&D), cuidando en sobremanera la calidad de sus productos, haciendo que su inversión en este rubro representara el 3% de sus ingresos. Orgullosos de sus esfuerzos y tratando de medir el impacto de su estrategia, realizaron la primera encuesta a sus clientes, destacando una pregunta sobre la percepción que se tenía de los enormes esfuerzos realizados por la empresa en I&D, la respuesta no pudo ser peor los clientes sin excepción descartaban como poco importantes dichos esfuerzos y no los reconocían como un agregado de valor para ellos, ni tampoco se identificaban con los resultados de los mismos.

Ahora en perspectiva, analizando la historia de lo ocurrido, los resultados no deberían sorprender, a decir verdad, deben ser considerados como lógicos, pues todos los esfuerzos realizados por la empresa se llevaron a cabo por una organización centralizada dentro de la empresa y enfocada a la mejora de procesos de la misma, por supuesto con poco y en ocasiones nula participación por parte de los clientes, los resultados si bien llegaron a mejorar algunos procesos, no estaban enfocados a resolver las necesidades de sus clientes, ni a brindarles nuevas ofertas. Se encontró también que los resultados de I&D aunque muy buenos y efectivos, no podían ser aplicables comercialmente, aquí un caso que ilustra esta situación: La industria de la pulpa y el papel utiliza procedimientos para el blanqueado de sus

productos que dañan el medioambiente y mantienen una pugna interminable con los ecologistas, lo cual afecta tremendamente su imagen y habla mal de su Responsabilidad Social Empresarial, *Air Liquide* encontró un tratamiento alternativo para realizar este blanqueo sin afectar el medioambiente; sin embargo, para poder ser utilizado se requería “simplemente” un nuevo diseño de las fábricas de papel, lo cual a simple vista resulta un obstáculo realmente costoso y por tanto un resultado que aunque magnífico no era comercialmente explotable en ese momento.

Situaciones como esta se repetían en la empresa, haciendo que la inversión en I&D, de la cual estaban tan orgullosos, no le resultara atractiva ni importante a los clientes, lo cual aunque tremendamente doloroso era lo que al final importaba pues para crecer definitivamente se necesita estar en comunión con el cliente.

Con los resultados anteriores *Air Liquide* se sentía fracasada, pero pronto surgió una nueva oportunidad de crecimiento, en una forma que podría resultar casual, pero que en realidad está asociada a todo este esfuerzo que la empresa había realizado por años en mantener y desarrollar su pericia técnica, las destrezas e innovaciones desarrolladas a lo largo del tiempo eran un poderoso activo oculto que aún no se había explotado.

Air Liquide había estado desarrollando un nuevo método de producción local, de forma que los gases pudieran ser producidos en las fábricas de sus clientes, en esta aventura se unió con *Du Pont* para fabricar las membranas de amplio uso en las plantas, convirtiéndose rápidamente en líder en la producción local de gases. Al estar dentro de las empresas de sus clientes e interactuando constantemente con ellos, el personal de *Air Liquide* se enteró, ahora si de primera mano, de sus verdaderas necesidades, y lo mejor de todo que ellos podía perfectamente ayudarlos a resolverlas. Rápidamente identificaron mejoras en la eficiencia operativa, aumento de la calidad en la producción y la reducción de requisitos de capital de los diferentes procesos de sus clientes, la empresa había empleado años desarrollando todas estas mejoras en sus propias plantas y tenía la experiencia y pericia para hacerlo, por lo cual no debía incurrir en altos costos como lo serían para sus clientes si iniciaran de cero, también era una gran ventaja el ofrecerles la seguridad de metodologías probadas durante años y que habían demostrado funcionar, lo cual generaba confianza por parte de los clientes.

A continuación se detallan los aspectos que *Air Liquide* y sus clientes tenían en común y que se convirtió en principio en el nuevo océano azul de la empresa:

- La eficiencia de la energía: la producción de gases posee un fuerte componente de energía, representando ésta entre el 60% al 65% de los costos de producción, por ello *Air Liquide* había desarrollado diversas técnicas que le permitían optimizar el uso de energía y de esta forma disminuir sus costos, estas técnicas podían perfectamente ser aplicadas por sus clientes.
- El manejo eficiente de materiales peligrosos: Los gases son productos realmente peligrosos que pueden ser tóxicos y por su naturaleza poseen un alto riesgo de incendio, lo cual hace que los gobiernos regulen mediante reglamentos cada vez más estrictos su manipulación, para cumplir con estas regulaciones y evitar riesgos *Air Liquide* desarrolló también sofisticados sistemas de medición y detección, tecnologías de control de calidad, procesos de automatización, métodos de tratamiento de materias contaminantes y técnicas de planeación de la producción. Todos estos procesos y tecnología podía ser implementada en su producción local, con los correspondientes beneficios para sus clientes y ampliando su mercado.
- Seguridad y pureza: Como producto de haber estado durante tantos años centralizada *Air Liquide* poseía avanzadas técnicas para garantizar la seguridad y pureza en el transporte de gases a sus clientes, para ello habían desarrollado una serie de instrumentos de seguimiento y monitoreo, pruebas de calidad y medidas de seguridad, manejadas desde centrales.

Como puede observarse *Air Liquide*, poseían increíbles Activos Ocultos que podían ser utilizados por sus clientes, y migrar de esta forma a un nuevo océano azul, lo que había pasado hasta ese momento es que faltaba ese contacto con el cliente y sus necesidades, fue sólo cuando sus equipos de trabajo estaban en las instalaciones de sus clientes que se dieron cuenta que sus procesos y técnicas eran por mucho superiores a los que éstos utilizaban y que podían ayudar enormemente a sus clientes con solo darles acceso a esto que para ellos era simple y rutinaria pericia técnica.

Realmente *Air Liquide* comenzó a manejar los procesos de sus clientes relacionados con los gases, en una relación ganar – ganar: los clientes ganan un mayor rendimiento en sus procesos y trasladan el riesgo a su productor y *Air Liquide* obtiene más ganancias por el manejo eficiente de éstos procesos de

producción. Un ejemplo impresionante de este nuevo enfoque de empresa se produjo en una compañía de alimentos con huevos que necesitaba una forma rápida de congelar las tortillas: Se desarrolló un paquete integrado de servicios que poseía un túnel programable de gas adaptable a parámetros de congelación rápida de diferentes tipos de tortillas, un sistema automático de envío en nitrógeno líquido y un control de calidad que utilizando sensores para detectar huellas de aceite, agua y otras impurezas durante el proceso de producción. Todo este montaje redujo enormemente el trabajo y disminuyó drásticamente el riesgo de errores y daños y como a la empresa el cliente le pagaba por unas “tortillas producidas a la perfección” *Air Liquide* estaba asumiendo los riesgos de producción y porque no decirlo las ganancias financieras por las mejoras en eficiencia del proceso de su cliente.

Cientes como el de la industria de alimentos hizo que la gerencia de *Air Liquide*, reaccionara, sobre otras formas de explotar las oportunidades de mercado incluso yendo más allá del mercado de gases industriales. La primera relación generada para ampliar su espectro de actuación fue con *Texas Instrument*, un importante productor de chips para computadoras, a quien *Air Liquide* le proporcionaba gases especiales para mantener totalmente limpia la fábrica, crear dióxido de silicio en las láminas del centro del microprocesador y endurecer la superficie del microchip. El cliente por su parte fabricaba, acondicionaba y conservaba sus propios químicos.

Como se observa la participación de *Air Liquide* era realmente limitada en el proceso; sin embargo, con el nuevo servicio que se había incorporado de producción local de gases y manejo de servicios asociados y con la convivencia dentro de las instalaciones, la confianza y ahorros que le había generado, y siendo que el manejo de gases y de químicos, no es tan diferente, es decir poseen características similares como la necesidad de una manipulación cuidadosa y la importancia de evitar impurezas, fue el mismo cliente que le solicitó que se hiciera cargo de su departamento de operaciones químicas, tal como lo había hecho con sus gases.

De esta forma un nuevo océano azul se abrió para *Air Liquide*, pues se dio cuenta que podía ampliar este manejo a otras empresas de este mismo negocio, por tanto compró el Departamento de Operaciones Químicas de *Texas Instruments* en 1997, y ahora fabrica y proporciona los químicos y por supuesto le ofrece todo un paquete de servicios complementarios, con lo cual nuevamente se da una relación ganar – ganar: La gerencia de *Texas Instruments* con la confianza y eficiencia ofrecida por *Air Liquide* se puede concentrar en su negocio básico y *Air Liquide* no sólo consolidó su relación con *Texas Instruments* pues ahora posee 200 empleados dentro de sus instalaciones, sino que también incrementó sus ingresos

financieros por los diversos servicios que le ofrece y fue su pase de apertura al mercado de químicos industriales que solo en Estados Unidos representa 16,000 millones de dólares, ahora la empresa ofrece soluciones de “manejo total de gases y químicos”.

Al parecer para *Air Liquide* se hizo realidad el viejo adagio que “Éxito llama más éxito”, la pericia técnica para manejo de gases y químicos se ha expandido ahora al manejo de materiales peligrosos, creando una serie de sistema de servicios e información que permite a sus clientes comparar, anticipar, modelar y optimizar su línea de producción. Ha incursionado también en la producción de energía, como ya se mencionó la producción de gases tiene un fuerte componente de energía que puede llegar a representar entre el 60 al 65% de los costos, para disminuirlos ha diseñado una serie de medidas para optimizar su uso y disminuir la contaminación, en este marco realizó un contrato con *Arcelor* (la mayor productora de acero de Europa) para la cogeneración de energía, como parte de éste *Air Liquide* compra gases que son subproductos naturales de la producción de acero y los usa para generar energía, emplea una parte de esta electricidad para bajar sus costos de producción y también se ha constituido en un nuevo servicio de venta para sus clientes y las empresas eléctricas.

De la experiencia de la encuesta realizada y con este nuevo negocio en marcha se puede intuir que **la inversión en I&D es muy importante**, pues fue por medio de ella que la empresa había construido sus procesos y técnicas, **no obstante si los resultados no pueden llevarse para beneficio del cliente, puede convertirse en un “hoyo negro” de gastos hundidos**. Revisemos ahora como estas ampliaciones han beneficiado a *Air Liquide*:

- Los servicios ofrecidos por la empresa pasaron de representar el 7% de los ingresos en 1991 al 22% en 2001, implicando ingresos anuales de 1,800 millones.
- Al diversificar sus ingresos de un mercado poco diferenciado como son los gases a los servicios asociados (químicos, materiales peligrosos, energía, etc.), los está protegiendo ante los altibajos económicos.
- La empresa ha alcanzado un crecimiento promedio anual del 10% entre 1996 y 2001, los ingresos operativos un 14% y el valor de mercado 9%.

Me permito citar una frase que a mi juicio resume la estrategia de la compañía y fue expresada por su director ejecutivo **“Nuestro paso a los servicios nos va a permitir hacer a nuestra empresa menos intensiva en capital. Nuestro objetivo es encontrar el equilibrio correcto entre nuestro negocio básico, que genera flujos regulares de efectivo y utilidades, y los servicios que requieren menos**

capital y más conocimiento”, me parece que es obvio que este director ha resumido como una empresa tradicional está haciendo una exitosa transición de la vieja economía a la nueva economía, donde los activos físicos dejan de ser importantes y son los activos intangibles los determinantes.

3 PASIVOS OCULTOS

Como se observa, a través de la lectura, una correcta administración de activos ocultos puede crear una serie de océanos azules para la empresa, haciéndolos brotar de los propios océanos rojos; sin embargo, en toda organización al igual que en su balance, no solo existen activos ocultos, sino también pasivos ocultos, los cuales **“impactan la capacidad de la firma para reconocer y buscar oportunidades de nuevo crecimiento”**. Es normal que nos preocupemos de gestionar nuestros activos, pero muchas veces se nos olvida la otra parte del balance, los pasivos los cuales sino son gestionados adecuadamente pueden limitar el normal desempeño de las empresas; es decir que de forma similar a la ecuación contable en gestión los activos y pasivos son igualmente importantes.

Es importante para diseñar una sólida estrategia de crecimiento sostenible identificar cuales son los obstáculos que impiden a la empresa obtener un mejor desempeño, con ello se habrán identificado los pasivos ocultos. Los autores del libro “Cómo Crecer Cuando los Mercados no Crecen” han identificado tres categorías de pasivos ocultos, las cuales se detallan a continuación:

1. Los Pasivos Culturales
 - La mentalidad corporativa
 - La cultura y la historia
 - El liderazgo y el compromiso

2. Los Pasivos Estructurales
 - La estructura organizativa
 - Las pericias y capacidades
 - La evaluación y los sistemas de incentivos
 - Los procesos de elaboración del presupuesto y asignación de recursos
 - Los sistema de información

3. Los Pasivos Exteriores

- La marca/el prestigio
- La receptividad del cliente
- La resistencia de los inversionistas
- Los canales de distribución/las alianzas

Como se puede observar en cada una de las categorías señaladas, se encuentran aspectos que deberían ser pilares fundamentales del éxito de las empresas en general; sin embargo pueden llegar a convertirse en su peor enemigo, cuando no son gestionados de forma adecuada.

3.1 Pasivos Culturales

Es fácil explicar el porque los pasivos culturales pueden llegar a estropear una nueva iniciativa, sobretodo en una empresa con una larga trayectoria, que ha definido quién es y cual es su negocio, puede ser que a esa definición le haya faltado visión periférica y eso le impida avanzar a negocios que podrían convertirse en sus océanos azules, esto tiene que ver con el viejo adagio “si no está roto no hay que arreglarlo”, el considerar que “así se ha hecho siempre” “esto es lo que somos y así funcionamos”, llegando incluso a auto sabotear las nuevas iniciativas.

3.2 Pasivos Estructurales

En cuanto a los pasivos estructurales, lo que ocurre es simple en realidad, la organización de las empresas está definida para los negocios que están en marcha, que ya poseen un mercado y porque no decirlo sus márgenes de rentabilidad, cuando se quiere aplicar está misma estructura a las nuevas iniciativas, las empresas se encuentran con una realidad: la estructura organizativa es tan pesada que “aplata” cualquier nueva oportunidad o por lo menos no la deja despegar.

3.3 Pasivos Exteriores

Los dos anteriores aunque son grandes obstáculos, pueden ser manejados por la empresa si son descubiertos a tiempo; sin embargo, los pasivos exteriores son los más difíciles porque están relacionados

con la percepción que el público en general posee de la empresa, y esa no es tan fácil de cambiar. Un ejemplo claro de este tipo de obstáculos lo vivió Ford cuando abrió su página de Internet para ofrecer los vehículos directamente al público, intentando deshacerse de su red de concesionarios, esto le ocasionó demandas que fueron perdidas y tuvo que cerrar su página.

3.4 Gestionando los Pasivos Ocultos

Una empresa que aprendió a gestionar sus pasivos ocultos de buena forma, es *The Swatch Group Ltd.* productores de la marca de relojes *Swatch*, esta empresa hasta los 80's tenía el negocio de vender costosos relojes suizos a la alta sociedad, los cuales eran distribuidos mediante joyerías y distribuidores especializados, sus relojes eran una joya costosa que era digna de lucirse en eventos y por personas especiales, este mercado evidentemente era limitado, debido a que no muchas personas poseían suficientes ingresos para adquirir un reloj de este tipo, muchos menos pensar en poseer una colección de los mismos.

La empresa poseía el conocimiento patentado de la tecnología de movimiento de precisión y ultrafino, la automatización de sus procesos y sobretodo la reputación de la calidad suiza en relojería, este conjunto de activos le había permitido a la empresa tener muy buen desempeño; sin embargo, con el surgimiento de las compañías asiáticas como *Seiko* y *Casio*, las cuales tuvieron un agresivo crecimiento durante las décadas de los 60's y 70's, *Swatch* había sufrido y perdido gran parte de su cuota de mercado ante los precios realmente bajos que era imposible competir.

Ante este panorama tan sombrío la empresa pudo construir un nuevo océano azul. Como se mencionó anteriormente los relojes eran objetos costosos y se acostumbraba usarlo como joya y poseer una prenda única, la estrategia de *Swatch* fue convertirlos en un nuevo concepto de relojes casuales, divertidos y con accesorios relativamente disponibles.

El nombre *Swatch* es la contracción del término en inglés de "*Second Watch*" que significa "Segundo Reloj", lo cual caracteriza perfectamente la estrategia de la empresa, la cual era convertir la prenda única de vestir en un accesorio de moda permitiendo que las personas pudieran comprar varios relojes a la vez, con la calidad suiza a un precio realmente bajo. La primera colección fue presentada el 1 de marzo de 1983 en Zürich, Suiza y constaba de 12 modelos *Swatch*, con un precio de alrededor de cuarenta dólares

de los Estados Unidos de América (\$40.00), lo cual dejaba sin oportunidad a las marcas japonesas cuyos relojes de cuarzo de alta precisión tenían un valor aproximado de setenta y cinco dólares de los Estados Unidos de América (\$75.00). Los objetivos de venta para este primer año se establecieron en 1 millón de relojes y 2.5 millones al año siguiente. Con una agresiva campaña de comercialización y un precio muy razonable para un reloj suizo, ganó gran popularidad en el mercado local.

Pero ¿cómo hizo esta empresa Suiza para poder ofrecer un reloj antaño considerado como joya a un precio tan accesible?: Primero tuvo que comprender que con su mercado objetivo (la clase alta) no podía seguir teniendo un crecimiento sostenido, por tanto tuvo que enfocarse en la producción para las masas, para ello tuvo que redefinirse debido a que sus activos existentes eran inadecuados para competir en un mercado de masas, que requería un sistema de distribución a gran escala, diseños innovadores y grandes habilidades de compras.

Otro aspecto importante fue comprender que debía ser competitivo en precio para que la imagen de un accesorio de moda que podía comprarse uno distinto para cada día pudiera funcionar, para ello realizó un análisis exhaustivo de su organización, encontrando que uno de los aspectos más difíciles de superar era el elevado costo de la mano de obra en Suiza comparada con los precios de los asiáticos, la única forma de reducir éstos costos era modificar radicalmente el producto y sus métodos de producción reduciendo el número de partes de las usuales 91 o más a tan sólo 51 componentes¹⁵, lo cual permitió reducir sus costos de mano de obra a menos del 10% de los costos totales.

Superado el nada sencillo asunto de los costos de mano de obra, había que superar otro pasivo oculto importante “sus distribuidores”, hasta ese momento siendo sus relojes una joya eran distribuidos por relojerías y distribuidores especiales. Con el cambio que se estaba implementado de ser un “Segundo Reloj”, fue necesario realizar un giro importante también en la forma de hacer llegar el producto a los consumidores, para ello fueron aperturadas una serie de *Swatch Stores* (Tiendas Swatch) con el propósito de venta express de los Swatches. Durante ese tiempo, *Swatch* presentó la idea de asociarse con reconocidos artistas, incluyendo a *Keith Haring* y otros. Los relojes de artistas le dieron un nuevo caché a lo que anteriormente había sido un artículo de moda para la juventud.

¹⁵ Extraído de la página web de Swatch Group Ltda..

Con esta nueva estrategia y haciendo una eficiente administración de sus pasivos ocultos *Swatch* se apoderó del mercado masivo de los relojes, haciendo brotar un enorme océano azul, justo de las aguas del océano rojo.

Siguiendo los pasos de la exitosa renovación de *Swatch*, ha seguido lanzando una serie de innovaciones. En diciembre de 2005 lanzó un nuevo truco de comercialización en Suiza, para ser lanzado en otros países que consistía simplemente en portar el reloj *Swatch* en la muñeca derecha.

Normalmente un reloj sería usado en la muñeca izquierda; la principal razón de esto era que se tenía que dar cuerda al reloj diariamente para que siguiera funcionando. En algún tiempo, los relojes operaban con baterías y no requerían el mecanismo de la cuerda.

El eslogan de esta campaña publicitaria era "Swatch, úsalo bien, los tiempos han cambiado, se siente mejor y se ve mejor" (aprovechando el sinónimo en inglés "right" - derecho o bien). El significado de esta idea es que la gente podía ahora usar su reloj *Swatch* en la muñeca derecha para ser diferentes que otras personas con otros relojes

4 CONCLUSIONES

La economía al igual que todas las actividades humanas se encuentra en constante evolución, muestra de ello es que en la actualidad a los antiguos conceptos de factores de producción tierra, trabajo y capital, se les ha agregado el conocimiento como factor principal y determinante, lo cual implica un giro importante en la gestión de las empresas.

Existe en la actualidad una crisis en el crecimiento de las empresas, la cual es producto de la evolución del mercado, durante su historia se ha demostrado a lo largo de este documento que los modelos tradicionales parecen haberse agotado en su potencial de brindar crecimiento rentable y sostenible a las empresas, por diversas razones entre ellas:

Innovación de Productos: hacer cambios en los productos existentes para responder a algunas necesidades insatisfechas por los clientes, funcionó bien para las pioneras por un breve tiempo, porque la competencia implementó también la innovación e incorporó a sus productos la mejora de la pionera y una más, desplazándola hasta que surgiera otra que le hiciera lo mismo a ella, de forma tal que las “innovaciones” son en ocasiones tan sutiles que parecen imperceptibles para el consumidor.

Expansión Internacional y Adquisiciones: en principio resultó un buen negocio introducirse a nuevos mercados y conquistarlos, no obstante con la ya muy conocida globalización esta fuente de crecimiento parece estar llegando a su límite. Las adquisiciones han observado resultados mixtos, en algunos casos se han realizando pagos realmente exorbitantes por empresas que el tiempo demostró no lo valían, y se han dado tantas que ya no resulta tan fácil crecer por esta vía.

Diversificación: existe un principio en finanzas que reza “la diversificación es tarea del inversionista” y han existido tantos sonados fracasos de empresas que se diversifican hacia mercado que no están relacionados haciendo que su valor de mercado se desplome.

La crisis del crecimiento merece nuestra atención debido a que ha comenzado a afectar la calidad de vida de los principales involucrados, que va desde los gerentes medios, CEO’s, inversionistas, así como su efecto dominó en la sociedad en general.

En la nueva economía con la existencia de cada vez más empresas dedicadas a competir entre si y con similares accesos a: materias primas, territorios, instalaciones y mercados, resulta cada vez más difícil mantener un crecimiento rentable y sostenible, basándose en los activos físicos comunes; es por ello que

se ha impulsado cada vez con más fuerza la utilización de esos activos que diferencian a las empresas y que veces ellas no saben que los poseen, algunos autores les denominan activos intangibles, otros capital intelectual, y en nuestro objeto de estudio activos ocultos.

Las “viejas recetas” no impulsan un crecimiento constante y sostenido, la única forma de obtenerlo es mediante la innovación de la demanda, que consiste en la creación de nuevo crecimiento mediante la ampliación de las fronteras del mercado.

La perspectiva del capital intelectual como base real del valor de las empresas nos proporciona una excelente guía de gestión, la cual nos lleva a concluir que para innovar la demanda, las empresas deben identificar y administrar adecuadamente sus activos ocultos, los cuales van desde los ya muy conocidos activos intangibles, pasando por las relaciones con los clientes y con su medio hasta la información de la que disponen por el simple hecho de existir.

Al igual que el Estado Financiero Balance General, las empresas poseen además de activos ocultos, los pasivos ocultos los cuales pueden ser culturales, estructurales y exteriores, los cuales de no ser descubiertos y administrados correctamente, pueden hacer que las empresas fracasen. Uno de los principales pasivos ocultos son las marcas, que en determinado momento no permiten a las empresas ampliarse a otros mercados.

Para finalizar considero que importante señalar que para innovar la demanda es necesario aprender a identificar y gestionar los activos y pasivos ocultos de las organizaciones y comprender que donde termina nuestra cadena de valor inicia la de nuestro cliente y en la medida que podamos incorporarnos a ella, podemos innovar la demanda y obtener un crecimiento rentable y sostenido en el largo plazo.

5 BIBLIOGRAFIA

Libros

1. "Cómo Crecer Cuando los Mercados no Crecen". Autores Adrian Slywotzky y Richard Wise. Editorial Norma 2004.
2. "La Estrategia del Océano Azul". Autores W. Chan Kim y Renée Mauborgne. Editorial Norma 2005.

Artículos

1. "To Diversify or no Diversify". Tomado de la Revista Harvard Business Review. Noviembre-Diciembre 1997.
2. "The Myth of Commoditization". Autor Michael Schrage. Sloan Management Review, Winter 2007.
3. "Empirical Empirical Investigations of Effectual Logic: Implications for Strategic Entrepreneurship". Autor Saras Sarasvathy
4. "Descubra su Próximo Core Business". Autor Chris Zook. Harvard Business Review. Abril 2007.
5. "El Capital Intelectual".

Sitios web

www.citigroup.com

www.ssf.gob.sv

www.swatch.com

www.wikipedia.com