

Los costos de las fugas de valor

JULIO MARCHIONE

En los últimos años, tanto en los espacios académicos como en las reuniones de análisis directivas y gerenciales de las empresas, se ha impuesto el estudio de los “modelos de negocios”. En algunos casos, la pretensión está orientada a identificar el “concepto del negocio”, para señalar cuál es el modelo de negocios dominante en un entorno competitivo. En otros casos, la búsqueda está relacionada con los factores de costos derivados de esa manera de operar y competir en un mercado.

Es por ello que, en esta ponencia, el objetivo de trabajo está enfocado en proponer una matriz de seguimiento de la relación entre las “fugas de valor” del modelo de negocios, y los costos derivados de las decisiones enfocadas a mitigarlas o eliminarlas definitivamente.

Más allá de la vigencia práctica que la cadena interna de valor, propuesta por Michael Porter ¹, se utilizará el actual “Modelo CANVAS” presentado en el año 2009 por Alexander Osterwalder ², señalando que es “una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero, generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de alia-

dos para crear, mercadear y entregar este valor y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles.” ³

Con respecto al concepto de “fugas de valor”, que no es propio del modelo mencionado, se trabajará con la misma metodología que se utiliza en la industria petroquímica para los sistemas hidráulicos y neumáticos, bajo condiciones de presión de aire comprimido. Sólo será utilizado como inductor de las aplicaciones que se utilizarán, luego, en su traslado a los modelos de negocios.

Ahora bien, detectadas las fugas de valor y habiéndolas dimensionado -en términos de su impacto en la ecuación de costos y en el flujo de ingresos- los empresarios pueden elaborar un conjunto de decisiones que le permitan eliminarlas, reducirlas, controlarlas o monitorearlas. Estas decisiones decantarán en una dinámica de inversiones y costos aplicados a estos objetivos. Es por ello que, en las próximas páginas, el lector podrá recorrer tanto el proceso de análisis y detección, como el de instrumentación de las soluciones y sus costos, hasta arribar a una matriz de seguimiento de los costos de las fugas de valor, que permita facilitar el control de la gestión de tan delicado componente de cualquier modelo de negocios.

¹ Porter, M. Estrategia competitiva. CECSA (1982)

² Osterwalder es profesor del Departamento de Sistemas de la Información de la Universidad de Lausanne y obtuvo el grado de Doctor en Gerenciamiento de Procesos de la Información en la misma universidad en 2004. Hoy es uno de los principales líderes en términos de modelos de negocios, basándose en un sistema metódico y práctico para innovar en estos conceptos.

³ Osterwalder, A. y Pigneur, Y. “Business Model Generation” (2009).

1. EL CONCEPTO BÁSICO PARA IDENTIFICAR LAS “FUGAS DE VALOR”

Toda construcción de un sistema con operaciones y funciones encadenadas, requiere la definición previa respecto a si será cerrado o abierto. La visión desde la Física y aplicada a la dinámica de los sistemas, exige un control minucioso de las posibles fugas de presión de un sistema cerrado. Es condición para su correcto funcionamiento y resulta inadmisibles aceptarlo en condiciones de fuga. Tomando como base un ejemplo del Marcelo Cassani⁴, que menciona la diferencia entre los sistemas hidráulicos, cerrados y sin admisión alguna de fugas, y los sistemas neumáticos, respecto de los que menciona: “En la mayoría de los sistemas de aire comprimido sólo el 50% del aire inyectado a la red es utilizado realmente para tareas productivas de la planta, ya que en promedio un 25-30% de aire se pierde en fugas; un 10-15% por la demanda artificial generada por la sobrepresión existente en la instalación y un 5-10% por usos inadecuados del aire comprimido. Es importante entender que los sistemas de aire comprimido presentan fugas de alguna u otra manera.”

Los modelos de negocios de las empresas en la actualidad, pueden ser asimilados a los sistemas neumáticos mencionados. Revisten fugas. Son conocidas y, en muchos casos, no dimensionadas. No sólo en el suceso puntual, sino también en el impacto potencial sobre el sistema y su entorno. Si bien, desde los estudios en el ámbito de la Física, se habla más de los “costos de los potenciales ahorros”, en este trabajo se hará referencia a los “costos de las fugas de valor”, adaptándolo al lenguaje de la gestión de los negocios.

Desde la óptica plasmada en este trabajo, las fugas de valor son asimiladas a la cesión de recursos al entorno, que no es compensada de alguna manera. Con lo cual, esta apropiación de valor será recibida por otros participantes del contexto –en general que forman parte de la denominada “cadena de valor extendida”. Claramente, si esta cesión de valor pudiera ser recuperada por la empresa, sin afectar la percepción de valor por parte del mercado, la renta-

bilidad mejoraría y consolidaría los factores de sustentabilidad del negocio en el tiempo.

Al tratarse de una búsqueda de las posibles fugas y de un análisis de sus causas y efectos reales y potenciales, es fundamental disponer de una herramienta estructurada y que permita desarrollar una dinámica secuencial. El objetivo es que facilite la detección, identificación y dimensionamiento de las fugas de valor de la cadena.

Al utilizar cualquiera de las herramientas existentes, para analizar un modelo de negocios, se pretende disponer de una representación gráfica y conceptual del funcionamiento de un sistema abierto, equilibrado o no. Con lo cual, se utilizará el Modelo CANVAS y su diseño de los nueve bloques, para llevar adelante el objetivo ya planteado.⁵

1.a. La clasificación conceptual de las posibles fugas de valor

El agrupamiento de las eventuales fugas de valor de la cadena, persigue el objetivo de darle un orden sistémico al proceso de análisis de la realidad de los negocios. Su propia dinámica, en muchos casos, presenta un panorama con tal complejidad en las fugas (y sus posibles causas), que dificulta el análisis si no se emplea un instrumento para hacerlo, aunque pueda resultar algo estructurado.

En general, el agrupamiento primario de las fugas de valor puede estar basado en los nueve bloques del modelo mencionado y la propuesta es presentarlo como a continuación se desarrolla:

a) Fugas provocadas por el comportamiento de los distintos segmentos del mercado:

- Diferencias en la percepción de valor por parte de los consumidores y/o clientes. El mercado valora atributos del producto o del servicio, sobre los que la empresa no ha concentrado su atención y sus recursos.
- Problemas con la monetización de la percepción de valor. Los consumidores y/o clientes perciben los atributos de valor de los productos y servicios, pero no están dispuestos a pagar un precio por ellos.

⁴ Nota técnica extraída del sitio web www.revistapetroquimica.com denominada Fugas en sistemas de aire comprimido (marzo, 2011)

⁵ Para comprender la estructura y sentido funcional del modelo CANVAS se puede remitir a los anales del XXXV Congreso del IAPUCo, celebrado en la Ciudad de San Salvador de Jujuy en el año 2012.

- Cambios violentos en el comportamiento del consumidor, por el avance de la tecnología y por el impacto de las disrupciones por contagio a través de las redes sociales.

b) Fugas provocadas por el desequilibrio entre los sucesivos eslabones de la cadena interna de valor:

- Problemas derivados de errores en la gestión de los canales de distribución o de los cambios en su desempeño.
- Problemas derivados de la gestión de las vías con las que la compañía se relaciona con sus clientes y consumidores.
- Problemas como consecuencia de la ejecución efectiva de las alianzas con los proveedores y los socios estratégicos.
- Problemas derivados de la contratación, aprovisionamiento y aseguramiento de la calidad de las actividades claves, que han sido tercerizadas.

c) Fugas provocadas por ineficiencias e impro-ductividades en la gestión de las operaciones internas:

- Errores en la conceptualización y materialización de la propuesta de valor.
- Defectos en los procesos de selección, consolidación y protección de las actividades claves del modelo de negocios.
- Problemas con la accesibilidad a los recursos tangibles e intangibles, que son claves en la cadena interna.

d) Fugas provocadas por los desequilibrios en la lógica económica y financiera del modelo de negocios:

- Problemas de inestabilidad en el flujo de ingresos y la forma de recaudarlos.
- Exposición de algunos componentes de la estructura de costos a un comportamiento descontrolado de la variable precio.

- Caída en los ingresos netos del modelo de negocios, como consecuencia de las mejoras -en sus respectivas cadenas de valor- de los restantes “complementadores” de la cadena de valor extendida.

Esta conceptualización permite generar un instrumento que permita avanzar con la detección analítica de las fugas de valor en un modelo de negocios, de manera sistemática y metódica. En el siguiente bloque, se avanzará con la descripción y ejemplificación de las distintas fugas, que pueden detectarse en diferentes modelos de negocios de algunas empresas seleccionadas especialmente a tal efecto.

1.b. Algunos casos que ayudan a identificar las fugas de valor en cada uno de los grupos conceptuales de análisis

En cada uno de los grupos de la conceptualización del punto anterior, es posible encontrar casos y situaciones en empresas, que sirvan para exponer las características de cada una de las clases de las fugas de valor bajo estudio.

Con la intención de mantener un orden en la secuencia de análisis, bajo los mismos parámetros utilizados en la conceptualización, se abordarán los ejemplos en el orden expuesto en el punto anterior, respetando cada uno de los nueve bloques del modelo de negocios.

• Segmentación del mercado: Las fugas de ingresos en las empresas vitivinícolas francesas en el mercado global del vino en el año 2009:

En el año 2009, el mercado mundial de vinos de alta gama comenzó a exponer un alto índice de competitividad, entre los elaborados en Australia, Francia, Alemania y Estados Unidos.⁶

Las bodegas francesas, inmersas en un claro proceso nacional de reconversión de los viñedos y reducción de las áreas cultivadas, se concentraron en potenciar la denominación de origen de sus vinos, con marcas asociadas a los antecedentes históricos y culturales del país. Claramente, sus vinos -apalancados en los atributos históricos de calidad- estuvieron orientados al segmento de consumidores de mayor poder adquisitivo y con

⁶ Bartlett, Ch. La Guerra global del vino 2009: el Nuevo contra el Viejo Mundo. Harvard Business School (912-S02) (Agosto, 2009)

capacidad para reconocer la calidad del producto. Paralelamente, se puso en evidencia una tendencia que -progresivamente- caracterizó al consumidor de vinos. La calidad de los vinos californianos y de los vinos australianos, sumada al ingreso en los mercados internacionales de vinos provenientes de países sudamericanos (Argentina y Chile), generó una propuesta de una amplia gama de marcas y variedades. El consumidor de mayor poder adquisitivo comenzó a privilegiar la sorpresa de un buen varietal, hasta ese momento desconocido para él, y se alejó de la fidelidad a una bodega, a un determinado origen del vino y -especialmente- a una marca determinada.

La propuesta de valor de las bodegas francesas, basada en los atributos de la calidad del origen regional, los antecedentes y cultura vitivinícola, la tradición de la marca y un alto precio, comenzó a no ser recibida de la misma manera que imaginaban. ¿Qué hacer, pues, con los recursos y actividades enfocadas a estos atributos?

Especialmente, si los consumidores comenzaban a volcarse a los atributos de sorpresa dentro de un varietal, calidad del producto según la experiencia de consumo y alta amplitud de gama de productos y sabores. Hasta el momento, no han podido reconvertirse y están perdiendo algunos mercados, que les proveían un importante flujo de ingresos y que -cada vez con más énfasis- han cambiado definitivamente la percepción de valor por la que pagarán un precio al momento de comprarlo.

- Las fugas de valor provocadas por los cambios en el poder de negociación de los canales de comercialización y distribución:

Era el año 2006 y la firma Mountain Man Brewing Company, se propuso lanzar una segunda marca "light", acompañando a la tradicional cerveza de sabor amargo y orientado al segmento de hombres, de clase trabajadora, rudo, tradicional y con más de 35 años.⁷

Más allá de la problemática interna, planteada desde la resistencia a salir del modelo de "monomarca" y con una identidad clara y reconocida por el segmento de consumidores, el verdadero conflicto lo tendrían con el canal de comercialización.

Las tiendas tradicionales de venta de la marca tradicional de cerveza, ubicadas en el radio de West Virginia en Estados Unidos, ofrecían en sus exhibidores una amplitud de bebidas alcohólicas que limitaban el espacio en sus góndolas al mínimo posible por cada clase de bebida y marca. La firma sólo comercializaba a través de ese canal, que además se resistía al cambio de asociar en sus puntos de venta -debajo del paraguas marca-rio de "Mountain Man Lager"- a una línea de cervezas dirigido al segmento de mujeres y jóvenes.

Independientemente del esfuerzo de la empresa por comunicar, con mucho cuidado, las propiedades del nuevo producto "light" y afianzando su origen local, la resistencia vino de la mano del canal de comercialización. Sólo mantuvo el mismo espacio en góndola, para ambas variedades de producto. En algunos casos, pretendió un mayor margen para destinarle un nuevo espacio y sólo dentro de las variedades "light" de cervezas.

Esta circunstancia provocó, en el momento delicado del lanzamiento de una segunda línea de productos, una cesión de valor por pérdida de un porcentaje del mercado tradicional (en mayor medida que la estimada por el lanzamiento de la versión "light" con la misma marca) y un más lento proceso de penetración en el segmento de mujeres y jóvenes, como potenciales consumidores. El canal de comercialización ganó con su poder de negociación y le ocasionó a Mountain Man Brewing Company la cesión de valor, a partir del impacto en el volumen de ventas de ambas variedades de la misma marca, al no otorgarle mayor espacio en góndola y estanterías.

- Las fugas de valor en los vehículos de relación con el cliente y el consumidor:

La cadena Wal*Mart se ha caracterizado por manejar -de manera descentralizada- las decisiones de los gerentes de las sucursales, con relación a la determinación de precios y la instrumentación de la promesa de "satisfacción garantizada" a los clientes.⁸

Uno de los factores de su propuesta de valor está basado en la "satisfacción del cliente". En los he-

⁷ Abelli, H. *Mountain Man Brewing Company: Lanzamiento de la Marca Light*. Harvard Business Publishing (Mayo, 2007)

⁸ Bradley, S.; Ghemawat, P. y Foley, S. *Wal-Mart Stores, Inc*. Harvard Business School. (Noviembre, 2002)

chos, todo cliente que regresa con un producto, en cualquiera de las sucursales de la cadena, que ha adquirido con anterioridad y quiere devolverlo, se le reintegra el dinero. En el sistema queda registrada la fecha y el código del artículo devuelto, que es relevado a través del código de barras en el envase. De esta manera, el sistema genera el reporte de la cantidad y variedad de los productos devueltos en cada punto de venta.

Esta plataforma es la que permite hacer el seguimiento del comportamiento de los clientes, en cuanto a sus hábitos de compra, sobre un criterio de masividad y sin identificarlos individualmente. Uno de los aspectos de la información sobre los clientes, está conformado por el nivel y categorías de las devoluciones sobre los productos adquiridos en cada sucursal. Es posible que sea útil para la toma de decisiones, basándose en un canal directo de relación con el cliente. Seguramente, fortalece la promesa al cliente, en cuanto a garantizarle su satisfacción completa en su relación con la empresa.

Pero, es indudable que -con este procedimiento- Wal*Mart ha estado cediendo valor por fugas hacia el exterior. Al no registrar en el sistema ni preguntar -en cada devolución de un cliente- los motivos por los que el cliente lo hacía, Wal*Mart estaba incurriendo en costos de los procesos de administración de los productos devueltos, sin conocer los motivos que pudieran darle una pauta, para resolver la causa de los problemas con ellos. Al resolver las causas, aunque fuera parcialmente, hubiera sido posible reducir el destino de los recursos materiales e inmateriales en estas operaciones de devolución y, por consiguiente, los costos derivados de su funcionamiento.

Es posible que la búsqueda de la eficiencia en minimizar las causas de las devoluciones y reducir la estructura de recursos y operaciones para administrarlas, no afectara la percepción de valor de sus clientes, ni alterado la promesa de “satisfacción garantizada”. Pero, al no avanzar sobre estas ineficiencias internas, en la relación con el cliente y el consumidor, se generan grietas en el sistema, por las que fluyen claras fugas de valor.

• Las fugas por problemas en la ejecución de las alianzas con los socios estratégicos del negocio:

En este bloque del modelo de negocios, es donde se genera una buena proporción de las fugas de valor de la cadena. En muchos casos, las intenciones y objetivos refrendados por escrito en una alianza entre compañías, se encuentran frente a una distancia excesiva, de su materialización objetiva en un proceso de ejecución. Y es aquí, donde estas grietas de gran tamaño, permiten la salida de grandes fugas de valor.

Un buen ejemplo de esto se presenta en la alianza firmada entre la firma inglesa “Laura Ashley” y la empresa global “FEDEX”.⁹

Laura Ashley es una tienda minorista global de prendas de vestir y artículos para el hogar, con sede en el Reino Unido. Sus productos tienen una clara identidad estética y un nivel de calidad asociado con el estilo inglés en la confección y estampado de productos textiles. Sus problemas críticos se identificaban -en el momento de la alianza con Federal Express- con la ineficiencia en los procesos logísticos, tanto asociados al despacho como a la administración de los productos en los depósitos. El propósito de la alianza fue incorporar un socio que fuera especialista en la productividad y eficiencia logística. Asimismo, el interés de un especialista global como FEDEX, fue experimentar y mostrar al mercado que tenía capacidad de lograr un avance progresivo, en negocios de menor escala global y no orientada al consumo masivo.

De todas maneras, el acuerdo firmado atendía aspectos básicos sobre la mecánica de la alianza, la estructuración de los incentivos para ambas partes y la asignación de la responsabilidad sobre las decisiones relativas al grado de rigidez o flexibilidad, que debía adoptarse para resolver los problemas logísticos.

Más allá que los responsables de Laura Ashley eran conscientes de la existencia de fugas de valor, en cuanto a la gestión de los canales de distribución y logística, se encontraron con un incremento de los costos, para atender las necesidades operativas tendientes a resolver las ineficiencias en esos procesos. Al delegarle a FEDEX la discrecionalidad en la toma de decisiones, para resolver sus problemas logísticos, co-

⁹ Loveman, G. y Anthony, R. *La alianza estratégica de Laura Ashley y Federal Express*. Harvard Business School (Diciembre, 1996)

menzaron a soportar todos los costos directos asociados a su implementación y en los tiempos requeridos por el “especialista”. Recién al cumplirse el plazo de dos años, Laura Ashley podía tomar la decisión de continuar con estas medidas parciales, o financiar la inversión en un proyecto de mejoras a presentar por FEDEX para los próximos ocho años.

La implementación de las decisiones, durante los primeros dos años de la alianza, generó un nivel de costos incrementales “observables”, mientras que no se ponían en evidencia -y con la misma velocidad- las mejoras en los procesos de distribución y logística (con su respectiva reducción de costos por ineficiencias e improductividades). Claramente, si bien pueden ser observadas como “fugas de valor” en el corto plazo, los costos incrementales de la operación debieran ser analizados como una inversión a mediano plazo. De todas maneras, la discusión dentro del seno de Laura Ashley, transitó por el conflicto derivado de la idea de “hemos sido exitosos hasta el momento con costos ocultos por ineficiencias e improductividades, ¿por qué incurrir en costos incrementales para pretender reducir aquéllos en un plazo no muy claro?”.

En este punto, está claro que las interrupciones entre el flujo de costos y el flujo de beneficios, por las medidas correctivas y de mejora, tendrán una lectura diferente en función de las capacidades para soportar económica y financieramente esta clase de decisiones derivadas de una alianza con un especialista y de renombre.

• Las fugas de valor por el nivel de calidad de las actividades y procesos “tercerizados”:

Es probable que, al momento de pensar en “fugas de valor”, la atención recaiga sobre las ineficiencias derivadas de los problemas en la articulación de las actividades propias y las delegadas a terceros fuera de la empresa.

Normalmente, no es el factor que más problemas de fugas genera, sino que es en el que las empresas son más rigurosas para seguir y medir explícitamente las consecuencias de estas decisiones.

Tal es el caso de la empresa LAN Argentina S.A., en la articulación de los procesos internos con la firma Intercargo S.A., que opera los servicios de “rampa” en los aeropuertos de país y el traslado de equipajes para algunas compañías aéreas con licencias de vuelos en la República Argentina.¹⁰

Una compañía aérea, generalmente, elabora su modelo de negocios sobre una plataforma descentralizada y sobre una estructura de red de actividades provistas -en muchos casos- por terceros ajenos a la empresa y contratados a tales efectos. Este diseño demanda una articulación eficiente de las operaciones, ya que el negocio aéreo tiene muchos aspectos logísticos para lograr el traslado de personas y bienes. Es por esto, que las compañías aéreas destinan una buena porción de su estructura de costos al funcionamiento de las articulaciones mencionadas. No sólo en este aspecto, sino también en controlar las ineficiencias e improductividades, que se generan como consecuencia de los problemas de “no calidad” de las operaciones interconectadas.

En trabajos que han sido publicados en la revista “Costos y Gestión” del IAPUCo, existen sendos desarrollos relacionados con las ventajas y desventajas en los procesos de tercerización de operaciones, como así también, observaciones respecto de los recaudos que las empresas debieran tomar al respecto.¹¹ Con lo cual, no se profundizará aquí sobre estos aspectos, sino que se transitará por las fugas de valor que se generan, como consecuencia de estas desarticulaciones operativas.

En el caso de LAN Argentina S.A., la compañía aérea está obligada a articular la operación del transporte del equipaje y los servicios de rampa, con la firma Intercargo S.A., a diferencia de otras compañías aéreas que operan en los mismos aeropuertos. Estos servicios al pasajero son claves dentro de la experiencia de viaje. No sólo es el traslado entre un punto geográfico y otro. El proceso incluye la contratación del servicio, la facilidad en el registro para el vuelo, las condiciones en las que los pasajeros del vuelo tienen que transitar las esperas propias del traslado y del acceso a la aeronave, el despacho efectivo de sus equi-

¹⁰ Casadesus-Masanell, R.; Tarzijan, J. y Mitchell, J. *LAN Airlines en 2008: conectando el mundo con Latinoamérica*. Harvard Business School (Marzo, 2008).

¹¹ Di Stéfano, V. *Juicio a la Tercerización*. Revista Costos y Gestión N° 43. Editorial La Ley (Marzo, 2002)

pajes al punto de destino y la contratación de los traslados en el destino desde el aeropuerto hasta el punto final. Frente a estas características del modelo de negocios, la opción de una compañía aérea está concentrada en cuáles de estos procesos tercerizará y cuáles no. Claramente, son todos procesos claves que afectan la percepción de valor por parte del cliente y del consumidor. Pero, no todos son factibles de asumir la compañía con recursos propios. Algunos tendrán que ser delegados en terceros, pero -seguramente- la empresa querrá seleccionarlos para garantizar la calidad del servicio que se pretende y sostener sólidamente la propuesta de valor.

Más allá de las condiciones con las cuales haya acordado la relación comercial entre LAN Argentina e Intercargo, los problemas internos de esta última tienen consecuencias directas en la calidad de su servicio. El impacto es significativo en el valor percibido por el cliente. Los problemas con el equipaje y con sus traslados dentro del aeropuerto para embarcar o descender a rampa, afectan negativamente su experiencia de viaje. El efecto en el comportamiento del pasajero puede implicar la elección futura de otra aerolínea para realizar sus viajes, cuando cuente con esa posibilidad. El impacto en su percepción de valor, por problemas derivados de la mala calidad de un servicio tercerizado por la aerolínea, tendría que ser resuelto por ésta cambiando de prestador. Pero no es posible. Con lo cual, está expuesta a una constante fuga de valor por la mala calidad percibida en su experiencia de viaje. La aerolínea tendrá que incurrir en algunas acciones (que implican costos) para recomponer esta fuga permanente, pero este tema será objeto de estudio en el punto 2.

• Fugas de valor por problemas de efectividad en la implementación de la propuesta al cliente:

Dentro del grupo de fugas de valor vinculadas con ineficiencias e improductividades en las operaciones internas, se pueden abordar ejemplos de empresas en las que su crecimiento en el volumen de negocios, no estuvo acompañado por un diseño orgánico del proceso de cambio de su estructura organizacional.

Tal es el caso de la firma Despegar.com en su violento proceso de crecimiento en el volumen de negocios en la Argentina y en la expansión regional de sus operaciones en Brasil, México y Chile.¹²

La empresa irrumpió en el negocio de servicios turísticos, con una propuesta basada en la oferta de pasajes con precios muy atractivos y con promociones de bajos precios asociados a los viajes de oportunidad o en fechas no tradicionales. Esta oferta se materializó a través de su portal de ventas en la web, con una clara orientación al segmento joven y que comenzaba a organizar sus viajes sin depender de una agencia tradicional. Si bien las aerolíneas respondieron de manera agresiva, replicando el modelo desde sus páginas web y en forma directa, Despegar.com incorporó otros servicios turísticos ofreciendo la contratación de hotelería y excursiones en el destino.

El crecimiento interno y su expansión regional demandaron instrumentar sus operaciones en cada uno de los países y sin un concepto de regionalización de actividades, que podrían integrarse horizontalmente. La consecuencia inmediata es que han generado una estructura operativa y funcional para cada uno de los cuatro países¹³, sin ningún concepto de eficiencia en sus procesos y replicando actividades internas en cada uno de ellos. Es más, es tan inorgánico su diseño estructural, que tiene cuatro formatos diferentes en el área de recursos humanos, que complica cualquier objetivo de unificación regional de -al menos- algunos criterios gerenciales en esta función. Claramente, está muy lejana cualquier intención de integración horizontal de estos procesos.

Es por esto, que la secuencia operativa interna es diferente en cada uno de los cuatro países, pudiendo no serlo. El grado de ineficiencias es crítico y se oculta cada vez más debajo del paraguas del crecimiento en el volumen de negocios. Es posible que no sean tan claras las consecuencias en la ecuación económica del modelo, pero comienzan a ser percibidos por el mercado los incumplimientos y demoras en la prestación de sus servicios, afectando sustancialmente la propuesta de valor.

¹² Investigación realizada por Cascú, P.; González, M. y Di Pardo, S., no publicada a la fecha.

¹³ República Argentina, Brasil, Chile y México.

Seguramente, el camino de la solución pasará por la reestructuración interna de sus operaciones, las relaciones funcionales y la cadena de mando. Pero, no será gratuito y demandará una fuerte inversión en recursos tangibles e intangibles, para no afectar significativamente la operación del modelo de negocios.

• Fugas de valor por defectos en la selección, consolidación y blindaje de las actividades claves del modelo de negocios:

En la primera década del siglo XXI, se está observando una dinámica violenta en los desarrollos tecnológicos. Especialmente, los enfocados a la distribución y consumo de contenidos audio-visuales. Cada escalón de cambios tecnológicos, prácticamente, devora al anterior hasta quedar abandonado en el olvido.

Tal es el caso de TIVO Inc., con un producto absolutamente innovador en el mercado norteamericano en el año 2005.¹⁴

Esta compañía lanzó al mercado, a partir de un exigente proceso de innovación, un dispositivo para conectar en la televisión de los hogares, con la finalidad de permitirle al usuario grabar los contenidos de la programación de cable y televisión abierta. Claramente, fue una propuesta de valor innovadora para cubrir un hábito que comenzaba a evidenciarse en los hogares norteamericanos: el televidente quería ver los programas en la franja horaria que él deseaba y no -necesariamente- en la ofrecida por el canal de televisión y/o cable.

Más allá del impacto inicial del dispositivo, atrayendo la atención del consumidor final, quien lo compraba en forma directa en las casas de venta de electrodomésticos, los operadores de cable fueron tras el dispositivo, para ser ellos los que lo ofrecieran junto con el servicio de cable. En primer lugar, fue COMCAST la que firmó un acuerdo con TIVO para distribuirlo durante un año, para luego rescindirlo y tomar su lugar la operadora DirectTV durante otro corto lapso de dos años. En ambos casos, los operadores de cable rescindieron los contratos, cuando lograron incorporar las presta-

ciones de los dispositivos en su oferta directa en la denominada programación “a demanda”¹⁵.

¿Por qué traer este ejemplo para representar este concepto de fuga de valor, a partir de las actividades claves?

Seguramente, en términos de actividades claves que TiVo debiera blindar y consolidar, pueden seleccionarse las propias de los procesos de innovación tecnológica y de desarrollo de los dispositivos.

Pero, las que realmente resultan críticas y que generan fugas de valor al descuidarlas, son las vinculadas con las actividades de negociación contractual y protección de las patentes y licencias de uso de la tecnología. En este aspecto, es donde TiVo cometió errores en un comienzo y lo pagó con una incesante fuga de valor en cada rescisión contractual con las empresas operadoras de cable, reflejada en la pérdida de su volumen de negocios. Si bien, TiVo continuaba comercializando sus dispositivos en forma directa, su modelo de negocios se concentró en la venta de los mismos a las operadoras de cable, para que sean éstas las que los entregaran a sus suscriptores, al momento de incorporarse al servicio.

En una segunda etapa, dispuso recursos para fortalecer esta actividad clave, logrando consolidar la protección de sus licencias de uso y llevando adelante acciones legales efectivas, para lograr fallos judiciales favorables en el reconocimiento de su propiedad intelectual sobre ochenta y cinco patentes nacionales e internacionales.

• Fugas de valor derivadas de los problemas de acceso a los recursos claves para el modelo de negocios:

Cuando las empresas tienen problemas en el acceso a los recursos claves, claramente, genera una corriente de fuga de valor por el impacto que tiene en el equilibrio de su matriz “insumo-producto”. Tal es el caso de las explotaciones agropecuarias, con procesos de invernada bovina en la República Argentina, que presentan los profesores Ana Garino y Darío Remondino en uno de sus trabajos presentados.¹⁶

¹⁴ Yoffie, D. y Slind, M. *TiVo 2007: DVR y mucho más*. Harvard Business School (Diciembre, 2007)

¹⁵ En este servicio, el televidente selecciona el contenido, en el momento de consumirlo, accediendo a una plataforma virtual puesta a disposición por el operador de cable.

¹⁶ Remondino, D. y Garino, A. *Gestión del Sector Invernada en la empresa ganadera*. Anales del XXVII Congreso del IAPUCo (Noviembre, 2004).

Los autores señalan dos circunstancias propias del proceso productivo de invernada: 1) la necesidad de cumplir con el objetivo de eficiencia en la relación “tiempo de engorde-alimento consumido-kilogramos ganados”; y 2) la falta de disponibilidad de una oferta forrajera homogénea durante todo el período de engorde del animal.

Para el primero de los factores mencionados, los autores son muy claros al señalar que -comparativamente- entre un proceso de engorde de un novillo de 200 kgs de peso inicial, para ganarle 250 kgs, en un lapso de 1.000 días respecto de un plazo de 500 días, el animal consume 675 raciones para mantener su peso en el primer caso, mientras que consumiría 337 raciones en el segundo. Mientras que, el primero, consume 96 raciones para aumentar su peso, comparado con el segundo que demanda 106 raciones normalmente. Con este planteo, la reducción de los tiempos del proceso genera una eficiencia en la relación “insumo-producto”, afectando mínimamente el consumo de raciones para obtener 250 kgs de carne por sobre el peso inicial.

Si a este factor se le incorpora la problemática de la heterogeneidad de la oferta forrajera, durante el lapso de tiempo del proceso de engorde, se pone en evidencia la fuga de valor por no disponer de ese recurso clave dentro de un eficiente manejo de los tiempos de invernada. Tal como mencionan los autores, *“otros de los problemas que debe enfrentar el productor ganadero es que durante parte del año la oferta forrajera sufre restricciones de calidad y cantidad, en otoño los desbalances en la composición del forraje (calidad) son las causas de un bajo desempeño productivo (no se logra el aumento en peso deseado), mientras que en el invierno la calidad puede ser buena y la principal limitante está en la cantidad, pudiendo coexistir en verano ambas deficiencias, durante la primavera es relativamente fácil lograr ganancias de 800 a 900 kg. por día cuando la cantidad de la oferta y calidad forrajera se aproxima a la óptima.”*¹⁷

En los hechos, la falta de disponibilidad de una oferta forrajera homogénea (en términos de calidad y cantidad) repercute -directamente- en la ineficiencia con la que el animal logra su ganancia de peso, tanto por la conversión de ese recurso

clave en kilogramos de carne, como por la demanda de un mayor lapso de tiempo para lograr el objetivo de productividad y su consiguiente mayor consumo de raciones para mantenerse. Otro claro ejemplo de una corriente de fuga de valor, sobre la que se evaluará en el punto 2 de este trabajo, si existen opciones para detenerla o -al menos- controlarla.

- Fugas por problemas de inestabilidad y desequilibrios del flujo de ingresos:

Bajo este concepto, se intenta agrupar los factores que provocan cambios en la manera en que las empresas recaudan los ingresos de su modelo de negocios. Estos cambios, más allá de afectar la dinámica y la estabilidad del flujo de fondos, condicionan la forma en la que las empresas aplicarán recursos a la modalidad de recaudación pretendida.

La administración eficiente de la red de ingresos, debiera ser funcional al objetivo de contener las posibles fugas de valor de la cadena. No siempre ocurre en este sentido.

En el caso de USA Today¹⁸, al igual que en muchas empresas de la industria gráfica de contenidos periodísticos, se pone en evidencia un radical proceso de cambio en el modelo de negocios a partir de la irrupción masiva del acceso libre a contenidos digitales en la web. Estas empresas han tenido, históricamente, dos fuentes de flujo de ingresos: la recaudación por el precio de tapa que paga el lector y las cobranzas de la pauta publicitaria a las empresas anunciantes.

La transformación de los contenidos impresos a una plataforma digital, ha implicado un cambio en el estilo de redacción de las noticias y editoriales, como así también en el comportamiento de los lectores y -especialmente- en la confianza de las empresas en la efectividad de la pauta publicitaria digital.

Estos cambios en la percepción de los participantes en el entorno del negocio de contenidos periodísticos, se ha visto reflejado en la disposición a pagar un precio por la propuesta de valor que reciben. Los consumidores que migran a los

¹⁷ Remondino, D. y Garino, A. Op. Cit. (pg. 8).

¹⁸ Garell, B. y Ghemawat, P. *USA Today: aplicación de la estrategia de red*. Harvard Business Publishing (Octubre, 2007).

contenidos digitales, no están dispuestos a pagar por su acceso, excepto que se trate de una información que consideran exclusiva. Los anunciantes no tienen la confianza suficiente en la efectividad de la pauta “on-line” respecto de la impresa, más allá de no contar con datos estadísticos en los que puedan basar su comportamiento.

El impacto en los precios y la forma de recaudar el flujo de ingresos, ha impactado en el modelo de negocios de USA Today y de muchos periódicos tradicionales en papel, al punto que sus directivos hablan de una migración “de los pesos analógicos a los centavos digitales”. Está claro, pues, que la estructura operativa que requiere un sistema de recaudación de “centavos digitales” es diferente a la necesaria para administrar el flujo de ingresos de los “pesos analógicos”. Es más, en algunos casos, las empresas no tienen demasiado claro el mecanismo para “monetizar” una propuesta de valor digital, que rápidamente está cannibalizando a los contenidos en un soporte impreso en papel.

Estas fugas de valor están castigando toda la estructura financiera de empresas como USA Today, al punto que han tenido que firmar alianzas con otros medios de comunicación de noticias, para utilizar plataformas comunes de información más eficientes y con menores costos fijos de operación y capacidad.

En el próximo apartado, se abordarán las implicancias que estas fugas de valor tienen en las decisiones que se toman para contenerlas. Estas decisiones generan costos y serán estudiados y clasificados, para establecer una relación con cada una de las fugas de valor ya conceptualizadas y ejemplificadas en este bloque.

2. LOS COSTOS DERIVADOS DE LAS “FUGAS DE VALOR”

Habiendo sido planteadas las distintas situaciones que impactan en posibles fugas de valor de la cadena de una compañía, utilizando ejemplos concretos que las reflejan claramente, es oportuno abordar el impacto que generan en el comportamiento de los costos.

Es muy probable que, al ir transitando por cada una de los casos planteados, el lector haya repa-

rado en algunas decisiones que hubieran sido viables, para resolver total o parcialmente la fuga de valor planteada en cada uno de los ejemplos. En la práctica, el conjunto de decisiones que se instrumenten, implicará cierto nivel de inversión en bienes de capital (con su consecuente efecto en términos de costos) y tendrá consecuencias en la actual estructura de costos de las compañías en cuestión.

Repasando cada uno de los casos mencionados en el punto 1.b.), es posible esbozar las siguientes decisiones para controlar las fugas de valor detectadas:

- Las bodegas francesas tendrían que reconvertir sus viñedos y ampliar los varietales que producen, para que sean comercializados debajo de la cobertura de una misma marca y enfocados a las preferencias de algunos segmentos de mercado, que no son -necesariamente- expertos conocedores de las distintas variedades de vinos.

- Para el lanzamiento de una segunda marca “light”, la empresa Mountain Man Brewing Co., tendrá que ceder en las condiciones de precios al canal, para lograr mayor espacio en las góndolas y sin disminuir la oferta de la variedad tradicional de cerveza. Eventualmente, podrá recurrir a otros canales de distribución no tradicionales, para la comercialización de la variedad “light”.

- En oportunidad de producirse las devoluciones de los clientes, Wal*Mart deberá invertir en mecanismos que le permitan conocer los motivos de las mismas, así poder incorporarlos dentro del sistema y evaluar el alcance de esa medida, tanto para articular mejoras en los procesos internos, como para disminuir los costos derivados del desperdicio de los productos devueltos.

- Los costos y las inversiones en las que tendrá que incurrir Laura Ahsley, para lograr los objetivos operativos planteados por FEDEX, con el fin de elevar los niveles de eficiencia, tendrán que ser acordados entre ambas compañías y dentro del lapso de diez años que consta en el acuerdo firmado para sellar la alianza.

- Lan Argentina, con la finalidad de poder influir en la mejora de la calidad de los servicios

de rampa prestados por Intercargo, tendrá que incurrir en costos para la cesión de equipamiento y tecnología de procesos. Mientras siga estando obligada a contratar al mismo prestador de esos servicios, la única alternativa de LAN es mejorar las condiciones de funcionamiento de su proveedor, independientemente de los factores políticos que puedan estar rodeando el vínculo contractual.

- Para lograr los objetivos de eficiencia en los procesos internos de Despegar.com, dentro de un esquema de expansión regional en Latinoamérica, será necesario optar por la reestructuración homogénea de la estructura funcional de cada filial. Claramente, se generarán nuevos costos fijos de capacidad y será demandado un nivel de inversión, para superar las consecuencias económicas y financieras de estas decisiones.

- La empresa TiVo deberá estructurar un departamento de asesores legales, que no sólo se ocupen de mejorar las condiciones en las que se negociarán los contratos con operadores de cable, sino que también se enfoquen a blindar legalmente las licencias y patentes de invención. Todas las actividades enhebradas, en una red de protección legal de la capacidad de innovación de los ingenieros de TiVo, se convierten en claves para este modelo de negocios.

- En las explotaciones de invernada bovina, todo objetivo de homogeneización de la oferta forrajera (cualquiera sea la estación del año), demanda incurrir en costos incrementales para mejorar la calidad de la materia seca y elevar la calidad de los mecanismos de control de la evolución equilibrada del peso de los animales. Aun así, no puede dejar de observarse que esta decisión generará un impacto en la ecuación económica de producción de carne vacuna, siendo considerado como un recurso clave de la cadena interna de valor.

- La cesión de valor que los periódicos en papel, como USA Today, están provocando, a partir de su conversión a los contenidos digitales, podría ser controlada si optaran por la monetización de algunos contenidos exclusivos, dentro de la plataforma virtual. De esta manera, incurrirá en costos de promoción para la comunicación dinámica del acceso libre a esos espacios restringidos, durante un corto período de tiempo.

Todas las decisiones, planteadas desde los ejemplos, para controlar total o parcialmente las fugas de valor de los modelos de negocios, tienen un efecto directo en el incremento de los costos operativos, de los costos de la capacidad instalada o de los montos a invertir, para acceder a recursos que permitan instrumentar a aquéllas.

De todas maneras y más allá de los ejemplos planteados, el objetivo de este apartado es agrupar y clasificar los costos en los que -normalmente- una empresa tendrá que incurrir, para controlar sus fugas de valor y dejar de cederlo a otros participantes en la cadena extendida. Es por esto que, en el punto siguiente se abordará una propuesta de conceptualización de los costos vinculados con las fugas de valor.

2.a. Conceptualización de los costos de las “fugas de valor”:

En todo proceso de análisis, es fundamental poder clasificar los conceptos vinculados con una problemática real y observable en los entornos de negocios actuales. Es a partir de estas conclusiones, que es posible construir una matriz que permita al empresario, el análisis y seguimiento de las fugas de valor de los modelos de negocios e instrumentar las medidas necesarias para controlarlas y -en algunos casos- eliminarlas por completo.

Algunos de los costos son consecuencias directas de omisiones o errores en la disposición de los recursos o en la elección de los objetivos de gestión. Otros se derivarán de las acciones concretas que se tomen, para corregir, neutralizar o disminuir las fugas de valor de la cadena. Pero, también es posible detectar costos, vinculados con las decisiones de prevención de posibles ineficiencias, improductividades o problemas de incumplimiento de las pautas de calidad. Es por esto, que se propone el siguiente esquema de clasificación de los costos de las “fugas de valor”:

- Costos ocultos por omisiones o errores en la gestión:

Son aquéllos que se generan por una incorrecta administración de las operaciones internas de la cadena de valor. En general, están asociados con ineficiencias e improductividades, que permiten fugas de valor hacia terceros que proveen recursos a la empresa; o con fallas en la gestión de la no calidad, que impacta en la multiplicación de recursos en exceso, aplicados a un mismo fin, y que resultan

innecesarios para alcanzarlo con normalidad. Estos costos, al no estar reflejados de manera explícita, forman parte de la estructura de costos reales, escondidos detrás de las diferentes naturalezas en los que pueden llegar a agruparse.

- Costos explícitos por ineficiencias:

Son aquéllos que se exponen segregados de los costos normales, a partir de la existencia de un instrumento de control de gestión con la finalidad de detectarlos. No incluyen los costos de la implementación de una solución al problema de ineficiencia, pero sí se exponen para detectar el impacto negativo en los resultados.

- Costos de remediación:

En este grupo, se incluyen todos aquellos costos derivados de las acciones concretas, que se deciden en las empresas, para resolver los problemas que han dado origen a los costos de los dos grupos anteriores. En algunos casos, estos costos son la consecuencia de las depreciaciones de las inversiones que se hayan realizado, para eliminar las causas de las fugas de valor.

- Costos de mitigación:

En los casos en los que las acciones estén orientadas a disminuir parcialmente las causas de las fugas de valor, las empresas incurren en este grupo de costos. Normalmente, son acciones que se deciden antes de que las fugas de valor ocurran, pero sólo con el objetivo de disminuir el espectro de incertidumbre sobre los sucesos futuros.

- Costos de prevención:

Corresponden a todos aquéllos directamente vinculados con las acciones en las que incurra el empresario, para generar herramientas de contención primaria de las causas de los registros por inefi-

ciencias, improductividades y fallas por no calidad. Es posible, también, que estas decisiones impliquen inversiones, en las que su depreciación tendrá impacto en la estructura de costos futuros.

- Costos por recomposición del flujo de ingresos:

Si bien puede considerárselos incluidos dentro los tres anteriores, es recomendable separar e individualizar aquellos costos, derivados de las acciones destinadas a recomponer el impacto que se produce en los precios. Seguramente, los problemas internos se reflejan -en el corto o en el mediano plazo- en la percepción de valor por parte del mercado. Esta percepción condiciona la disposición favorable del cliente sobre el precio, con lo cual, resulta un desafío para el empresario recomponer la estructura anterior de precios, más allá de haber resuelto el problema interno de fuga de valor.

Como corolario de la conceptualización inicial de las posibles fugas de valor, y esta clasificación de sus costos derivados, se presentará en el próximo punto la “Matriz de Fugas” para facilitar el seguimiento y control por parte de los empresarios.

2.b. Presentación de la “Matriz de Fugas”:

En el siguiente cuadro, se expone la conjunción entre las posibles fugas de valor, dentro del esquema del Modelo Canvas, y el agrupamiento de los costos vinculados con ellas. Más allá de los ejemplos presentados en este trabajo, es normal observar que las empresas presentan problemas de fugas de valor de variada naturaleza y abarcando más de una de las causas presentadas en el primer punto. Es por esto, que se considera importante visualizarlas en una matriz que exponga, en cada uno de los casilleros, el impacto en términos de costos y de acciones correctivas, según el siguiente esquema:

Fugas de valor	Costos ocultos	Costos explícitos	Costos de remediación	Costos de mitigación	Costos de prevención	Composición del flujo de ingresos
Apreciación diferente del valor por los segmentos	\$	\$	Acciones y presupuesto	Acciones y presupuesto	Acciones y presupuesto	Acciones y presupuesto
Problemas en la gestión y negociación con los canales	\$	\$	Acciones y presupuesto	Acciones y presupuesto	Acciones y presupuesto	Acciones y presupuesto
Errores y omisiones en los canales de relación con los clientes y consumidores	\$	\$	Acciones y presupuesto	Acciones y presupuesto	Acciones y presupuesto	Acciones y presupuesto
Desequilibrios en las alianzas con socios estratégicos	\$	\$	Acciones y presupuesto	Acciones y presupuesto	Acciones y presupuesto	Acciones y presupuesto
Problemas de no calidad en las actividades tercerizadas	\$	\$	Acciones y presupuesto	Acciones y presupuesto	Acciones y presupuesto	Acciones y presupuesto
Falta de efectividad en la ejecución de la propuesta de valor	\$	\$	Acciones y presupuesto	Acciones y presupuesto	Acciones y presupuesto	Acciones y presupuesto
Defectos en la selección y protección de las actividades claves	\$	\$	Acciones y presupuesto	Acciones y presupuesto	Acciones y presupuesto	Acciones y presupuesto
Problemas de acceso a los recursos claves	\$	\$	Acciones y presupuesto	Acciones y presupuesto	Acciones y presupuesto	Acciones y presupuesto
Cambios en la monetización del flujo de ingresos	\$	\$	Acciones y presupuesto	Acciones y presupuesto	Acciones y presupuesto	Acciones y presupuesto

A partir de esta matriz, es posible que el empresario no sólo pueda visualizar en cuál de los casilleros se han detectado “fugas de valor”, sino también su impacto en términos de costos. Asimismo, en las últimas cuatro columnas, se pretende incorporar -en aquellos casilleros que corresponda- el detalle de las acciones concretas para resolver la fuga, los plazos, el presupuesto de inversiones y costos, y los indicadores para medir la ejecución efectiva y paulatina de los planes aprobados.

Como toda matriz, no resuelve el problema por sí sola, sino que expone -de manera sintética- una serie de pasos para descubrir, identificar, analizar y resolver las fugas de valor del modelo de negocios, asumiendo su realidad como un sistema abierto con movimientos internos de energía, tan dinámicos como inciertos.

3. CONCLUSIONES

- Los modelos de negocios son sistemas abiertos, con un incesante flujo de operaciones enfocado a una propuesta de valor a ofrecer al mercado. Esta dinámica expone al sistema a posibles grietas por las que se observan fugas de valor, que -generalmente- son apropiadas por otros participantes del mismo entorno de negocios.

- Con la finalidad de facilitar un análisis orgánico de estas fugas de valor, la propuesta fue conceptualizarlas a partir de un agrupamiento en cuatro bloques: a) Fugas provocadas por el comportamiento de los diferentes segmentos del mercado; b) fugas provocadas por los desequilibrios con otros eslabones de la cadena de valor extendida; c) fugas provocadas por ineficiencias e improductividades en la gestión de las operaciones internas; y d) fugas provocadas por desequilibrios en la lógica económica y financiera del modelo de negocios.

- Para profundizar en el análisis de cada uno de los factores desencadenantes de las fugas de valor, se optó por recorrer cada uno de los nueve bloques del Modelo Canvas, con la finalidad de detectar casos reales del ámbito de los negocios. A partir de estos ejemplos, se buscó poner en evidencia algunos de los factores que desencadenan fugas de valor, pasibles de ser detectadas para su posterior tratamiento y solución.

- Una vez individualizados los factores que operan en la generación de las fugas de valor, se abordó el estudio para identificar y clasificar los costos derivados y aquéllos en los que el empresario debiera incurrir, a partir de las decisiones que tome en materia de remediación, mitigación y prevención de esas

fugas. Asimismo, se individualizó en el estudio, aquel grupo de costos vinculados con la recomposición de los precios, que fueron afectados previamente por la caída en la percepción de valor ofrecido desde la empresa al mercado.

- En el último bloque de estudio, se presentó la denominada “Matriz de Fugas”, con la finalidad de aportar una herramienta que facilite el control de la gestión de las fugas de valor de la cadena interna. En la medida que pueda resultar útil, para visualizar correctamente los costos provocados por las fugas, le brindará al empresario una lectura orgánica para evaluar las acciones y decisiones, tendientes a disminuir o eliminar definitivamente esas fugas de valor, midiéndolas en términos de los factores de tiempo, espacio y costos.

BIBLIOGRAFÍA

- ABELLI, H. *Mountain Man Brewing Company: Lanzamiento de la Marca Light*. Harvard Business Publishing (mayo, 2007)
- BARTLETT, CH. *La guerra global del vino 2009: el Nuevo contra el Viejo Mundo*. Harvard Business School (Agosto, 2009).
- BRADLEY, S.; Ghemawat, P. y Foley, S. *Wal-Mart Stores, Inc*. Harvard Business School. (Noviembre, 2002).
- CASADESUS-MASANELL, R.; TARZIJAN, J. Y MITCHELL, J. *Lan Airlines en 2008: conectando el mundo con Latinoamérica*. Harvard Business School (Marzo, 2008).
- CASSANI, M. *Fugas en sistemas de aire comprimido*. Revista Petroquímica (Marzo, 2011) www.revistapetroquímica.com.
- DI STÉFANO, V. *Juicio a la Tercerización*. Revista Costos y Gestión N° 43. Editorial La Ley (Marzo, 2002)
- GARELL, B. Y GHEMAWAT, P. *USA Today: aplicación de la estrategia de red*. Harvard Business Publishing (Octubre, 2007).
- HORNGREN, CH.; FOSTER, G. Y DATAR, S. *Contabilidad de Costos: Un enfoque gerencial (10ª edición)* (Prentice Hall, 2002).
- LOVEMAN, G. Y ANTHONY, R. *La alianza estratégica de Laura Ashley y Federal Express*. Harvard Business School (Diciembre, 1996)
- OSTERWALDER, A. Y PIGNEUR, Y. *Business Model Generation* (2009).
- PORTER, M. *Estrategia Competitiva*. (CECSA, 1982)
- REMONDINO, D. Y GARINO, A. *Gestión del Sector Invernada en la empresa ganadera*. Anales del XXVII Congreso del IAPUCo (Noviembre, 2004).
- YOFFIE, D. Y SLIND, M. *TiVo 2007: DVR y mucho más*. Harvard Business School (Diciembre, 2007)