

# HABLEMOS DE ÉXITO EMPRESARIAL EN ESTOMATOLOGÍA

**Carlos Alberto Farje Gallardo**

**Franz Tito Coronel Zubiato**

ISBN: 978-612-00-8461-8



9 786120 084618

HABLEMOS DE ÉXITO EMPRESARIAL EN ESTOMATOLOGÍA

© Carlos Alberto Farje Gallardo

© Franz Tito Coronel Zubiato

Edición:

**Carlos Alberto Farje Gallardo**

Jr. Santa Lucía 125

Chachapoyas – Amazonas- Perú

Primera edición digital: marzo 2023

Libro electrónico disponible en: <https://repositorio.untrm.edu.pe>

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2023-05253

ISBN: 978-612-00-8461-8

## ÍNDICE

CASO FC BARCELONA	1
CASO NBA	7
CASO COCA COLA	13
CASO ROGER FEDERER	21
CASO MULTIDENT	26
CASO COLGATE	25
CASO MERCADOLIBRE	33
CASO NETFLIX	35
CASO MCDONALDS	38
CASO CORONA	40
CASO NABISCO	43
CASO APPLE	46
CASO LEGO	51
CASO ZOOM	57
CASO GOOGLE	62
CASO MUSCUNA	70
CASO META	75

## CASO F.C. BARCELONA

Raimundo Saporta viajó a Buenos Aires para conversar con los dirigentes del Club Atlético River Plate sobre el fichaje de Alfredo di Stefano. Los dirigentes rioplatenses le comentaron que tenían un preacuerdo con el F.C. Barcelona por cien mil dólares; sin embargo, les daban la primera opción si es que los catalanes no cancelaban el dinero. Con esta negativa Saporta viajó a Bogotá para comprar al jugador por treinta mil dólares. Ambos clubs compraron los derechos del jugador y a pesar que Alfredo entrenó con el F.C. Barcelona, el Real Madrid no se quedaría tranquilo. Ante el escándalo, el delegado nacional de deportes de España asume el caso. Sin embargo, la picardía de Santiago Bernabéu hace que al jugador se le ofrezca un millón de pesetas al año “aunque sea para pasearse por la Castellana”, hasta que llegue la decisión final; por el contrario, el Barcelona pretendía vender los derechos a la Juventus de Turín.

Las autoridades tomaron el siguiente acuerdo: di Stefano jugaría en España 4 años; que era lo que estaba firmado (uno del club colombiano y tres del River Plate): el primer año en Real Madrid por el acuerdo con el club colombiano; luego el segundo en F.C. Barcelona, el tercero en el Real y el cuarto en el Barcelona. Enric Martí presidente del club catalán aceptó el trato, a pesar que lo legal le daba la razón al F.C Barcelona. Producto de las críticas dimitió a su cargo. Unas semanas más tarde el club a cargo de Agustí Montal renunciaría finalmente la ficha del jugador.

El primer arrepentimiento por evitar el fichaje se dió en el primer clásico posterior a la renuncia del fichaje, el Real Madrid venció por 5 – 0 (con dos goles de Di Stefano). A las cuatro temporadas se les sumo

siete más con el resultado de 8 ligas, 1 copa del rey, 5 copas de Europa, 1 copa intercontinental. Entre la bruma muchos creen que el General Franco estuvo detrás de tal acto de evitar el fichaje de Di Stefano.

Menos de diez años después el F. C. Barcelona pierde a Luisito Suarez, el primer español en ser balón de oro, Suarez parte rumbo al Inter de Milán, con el cual ganaría en dos oportunidades la copa de Europa. Quizás por estas decisiones el Barcelona, obtuvo fama de ser un equipo de campeonatos locales y esperar con ansias el Derby español para cerrar un buen año.

Sin embargo, el trabajo en juveniles tendría una generación dorada: la generación del '87. Cuenta la leyenda que a principios del tercer milenio Juan Mateo Walter le comunica a Josep María Minguella que había visto un adolescente de 13 años que era tenía un enorme potencial, espectacular, diferente. Al cabo de 15 días Minguella ve el video del chavalito y aprovechando que la futura promesa se encontraba en la ciudad condal, conversa con el presidente del club Joan Gaspar para que se contrate si o si a este nene. Sin embargo, para aquel tiempo el futbol club Barcelona estaba para ganar títulos y no comprar chavales bajitos y flaquitos, por lo cual a primera impresión la respuesta del mandamás catalán fue negativa.

El mismo jugador era visto en Montevideo, Uruguay por Carles Rexach. Quien al principio rechazó al jugador por la corta edad. Sin embargo. Recordó su carrera de futbolista y de entrenador por lo cual, a pesar de las opiniones dispares de los especialistas en infantiles, decidió verlo con sus propios ojos, organizó un partido de futbol y le puso una "trampa": jugaría contra jugadores dos años mayores. El resultado fue increíble, el adolescente, no se despegaba del balón, es

más cuando perdía el esférico iba tras él hasta recuperarlo, además observó regates, gambetas vio con sus propios ojos: la Magia. Luego de entrevistarse con Joan Gaspar, recibió una dura decisión: es un nene de trece años, ¡no fastidies! En ocho años nadie se acordará de nosotros, es política.

Rexach y Minguella desesperados por no ser los tontos que dejaron de luchar por este nuevo genio del fútbol mundial. Decidieron un 14 de diciembre realizar un contrato sin valor jurídico en una servilleta, en la cual se comprometían bajo su responsabilidad pese a algunas opiniones contrarias de fichar al jugador siempre y cuando se mantengan las cantidades acordadas. Por fin, dos visionarios evitaban errores dirigenciales nefastos como los del periodo 1953-1961.

El nombre de la promesa era Lionel Andrés Messi Cuccittini. En otra realidad el directivo del Barca. Amador Bernabéu apunta a su nieto Gerard Piqué en las pre-benjamins del Barcelona. Cesc Fábregas llega de las categorías menores del Mataró. Juanjo del Valencia, Toni Calvo y otros de la cantera. El resultado es dos años invictos, tres campeonatos consecutivos y la venta de un niño de 16 años al arsenal de Inglaterra, rompiendo todos los esquemas de ventas hasta ese entonces. Pique al Manchester United. Messi permanece en el Barcelona y no emigra a tierras inglesas, ya que su meta era debutar con el equipo que le abrió las puertas.

Messi coincidiría en primera división con Ronaldinho, Xavi, Víctor Valdez, Andrés Iniesta, Carles Puyol, Samuel Eto'o, Thierry Henry, Sergio Busquets, yaya Touré, Pedrito, el guaje Villa, Dany Alves y el retorno de Piqué. Y bajo la dirección del Pep Guardiola dominarían el fútbol mundial por elegancia, contundencia, espectáculo, arte y fútbol. Adicionalmente al éxito deportivo llegaría el éxito económico

con lo cual el F.C. Barcelona se convertiría en el mas grande equipo del mundo por un puñado de años.

El idilio que parecía ser perfecto terminó en 2021 cuando Lionel Messi dejaba el club de toda su vida. Pues el equipo se encontraba arruinado y al borde de desaparecer producto de ser el club con la mayor deuda a corto plazo del mundo.

El club catalán tuvo que desprenderse de sus figuras, suplicar reducciones de sueldos de sus jugadores; con un gasto total de mil trescientos cincuenta millones de euros y con gastos fijos que no paraban de crecer; no le quedaba de otra.

La época dorada trajo patrocinadores millonarios, ventas de camisetas, estadios llenos y premios económicos por cada uno de los torneos logrados. Paradójicamente, a más ingresos para mantener el plantel se producía un incremento en los costes fijos. Esta situación en un principio no ocasionaba problemas, sin embargo, hacia 2017 los campeonatos empezaron a decaer. Con lo cual producto de una mezcla entre mala suerte y mal ojo empezaron a fichar jugadores de forma desesperada, intentando emular lo realizado por el Real Madrid con los galácticos. Por ejemplo, para poder sustituir a Neymar Jr. Llegaron a pagar hasta 270 millones de dólares por dos jugadores (Coutinho y Dembelé). El dinero para pagar estos futbolistas se realizó mediante deuda.

Todo estaba camuflado, sin embargo, posterior a la pandemia y para ser exactos en la temporada 2020-2021, el Barcelona gastaba 617 millones de euros en sueldos de jugadores, inclusive de jugadores fuera de la plantilla, como Coutinho que por ser campeón de la champions con el Bayern Múnich por clausula tenía que realizar un desembolso (el pago se encontraba fraccionado). En la mencionada

temporada el equipo gastó 1136 millones de euros teniendo un ingreso de 631 millones de ingresos con lo cual tenían un déficit de 505 millones de euros: una quiebra técnica que le imposibilitaba poder hacer frente a los pagos.

La situación le marcaba que tenía en frente una deuda de 268 millones de euros a ser pagados en menos de un año. La crisis deportiva hizo que Messi salga del equipo además se solicitó una reducción de salarios a los jugadores que quedaban del plantel. Sin embargo, reducir los costes fijos no sería suficiente, se necesitaba dinero. Con lo cual el presidente recién electo Joan Gaspar para poder pagar a proveedores y jugadores realizó un préstamo en el banco Goldman Sachs por 595 millones de euros a ser pagados por los próximos 10 años, a cambio la entidad se comprometía a ser responsable en manejos financieros. Con lo cual, significa ser menos competitivo a la hora de realizar fichajes y en esa política empezó a contratar jugadores libres, veteranos (el regreso de Dani Alves) o el pago a Xavi Hernández con un sueldo de becario a ser repartido por todo el comando técnico.

Como segunda medida realizó un plan denominado: "El plan Barca" que tenía por objetivos:

- Reducir el gasto fijo por jugadores hasta 200 millones de dólares.
- Encontrar dos nuevas fuentes de ingresos (Barça Studios y Espai Barça)

Barça Studios es una productora de contenidos original para ser vendidos a plataformas como Netflix. Las estimaciones preveían que la productora generaría ingresos por 300 millones de euros por los próximos 5 años. El problema fue la partida de sus figuras.



Y el segundo elemento es el espai barca que consiste en la remodelación de la infraestructura como el camp nou o el Palau blaugrana con la finalidad de atraer mas socios. El inconveniente es que tiene un coste de 1500 millones de euros.

Por todo lo narrado se evidencia que el F.C. BARCELONA ha perdido su mayor activo: el valor de Marca.

Lecciones principales:

- Controlar los gastos fijos, se tiene que controlar las fuerzas fijas
- Ante situaciones críticas, se tiene que pensar en alargar la vida útil del negocio, reestructurar de manera inteligente, un préstamo puede permitir seguir en el negocio y si se hacen bien las cosas el negocio tiene para mucho tiempo.
- Tener nuevas fuentes de ingreso, algunas salen bien otras no tanto, se tiene que demostrar capacidad de innovación de encontrar vías de solución al negocio.

## CASO NBA

James Naismith nació en 1861 en Almonte, Ontario Canadá. A los 8 años se quedó huérfano de padre y madre, por lo que fue educado por su tío. En 1883 inició sus estudios de teología en la universidad de McGill. En esta etapa de su vida conoce a D. A. Budge, quien le incorpora a la YMCA (Young Men's Christian Association) de Montreal. La incorporación proponía que Naismith estudie en la escuela internacional de la YMCA con sede en Massachusetts (actual Springfield College) con la finalidad de convertirse en líder.

En 1891 Luther Halsey Gulick, director de la escuela de educación física le invitó a formar parte de la Facultad. Durante un seminario Gulick desafió a toda la clase a inventar un nuevo juego por la necesidad de la práctica de un deporte para ser desarrollado en interiores y no al aire libre. En ese contexto a Naismith se le asignó a un grupo de estudiantes que no deseaban participar con ejercicios de rutina, marcha y gimnasia para que desarrolle en ellos el interés en estas disciplinas. Con la finalidad de cumplir con el objetivo probó con el fútbol y el lacrosse, no logrando la meta, pero se dio cuenta que estos deportes estaban marcados por el contacto físico y el uso de la fuerza y pensó que la mejor forma sería idear un juego relacionado con la habilidad evitando el uso de la fuerza. Estudiando concienzudamente los deportes concluyó que todos los deportes con una pelota tenían un objetivo (el nuevo deporte tendría que tener un objetivo diferente al lacrosse, al fútbol y al hockey). Es por ello que inspirado en un juego de su niñez titulado: "Duck on Rock" o "pato en la roca" que consistía en derribar con una roca a otra roca o pato que se encontraba encima de una piedra más grande y a poca distancia

del tirador. el juego combinaba puntería, velocidad y juego en equipo evitando la violencia y el contacto físico.

A raíz de este análisis ideó colocar una canasta en cada extremo de una cancha deportiva y cada vez que se meta la pelota en la canasta se podría decir que ya se tenía la meta cumplida. Con esta idea para producir un deporte dinámico pensó que si se colocaba a nivel de piso los defensores fácilmente podrían evitar que el balón ingrese en la canasta; en fin, la solución: colocar la canasta a cierta altura (3.05 metros), además concluyó que el inicio del encuentro sería una confrontación directa de salto entre dos oponentes. Naismith ideó 13 reglas, las mismas que fueron colocadas en la entrada del gimnasio un 21 de diciembre de 1891. El juego nuevo pronto se volvió de práctica generalizada en toda la escuela; con lo cual se puede afirmar que Naismith cumplió los dos objetivos que Gulick le retó, crear un nuevo deporte e incentivar la práctica física en el grupo de estudiantes más reacios. El estudiante Frank Hoyt Mahan, con la venia de Naismith bautizó el nuevo deporte como Básquetbol.

Los años pasaron y el Basquetbol se convirtió en todo un suceso. Pues los deportes predominantes se practicaban en verano y en exteriores; pues el basquetbol era la alternativa a ofrecer cuando se terminaba la temporada de fútbol y empezaba la temporada de Beisbol. Tal fue el éxito en las ciudades que se oficializó la práctica en universidades estadounidenses, con lo cual se producirían rivalidades interuniversitarias y mediante los resultados se obtenía un sentido de pertenencia.

Los enfrentamientos eran todo un suceso en las ciudades y los mejores exponentes se convertían en estrellas locales. Al ver todo este boom el 06 de junio de 1946, Walter Brown como presidente del

Boston Garden y Max Kase, editor del Nueva York Journal American convocó una reunión principalmente a los presidentes de los equipos de jockey. Brown creía firmemente que los estadios podrían ser utilizados para otras actividades diferentes al boxeo y a los partidos de Jockey, pues a pesar de la fama de estos deportes no podían llenar los escenarios durante todo un año. Producto de la reunión nació la BAA (Basquetbol Asociation of America); siendo su primer presidente Maurice Podolof.

La liga inició con 11 equipos correspondientes a cada uno de los asistentes a la reunión de fundación de la liga. En el país existían varias ligas de basquetbol y entre ellas la que más destacaba era la NBL (National Basquetball League) por sus talentosos jugadores y porque ya se encontraba consolidada en el medio. La BAA tenía el dinero y la infraestructura, pero no el talento por lo cual empezaron a reclutar a los mejores jugadores universitarios e intentar contratar talentos de la NBL. Otra estrategia innovadora fue establecer el torneo en tres etapas: la temporada regular, los play off y la gran final.

Para consolidarse como vencedores fueron tras el mejor jugador de ese entonces George Mikan. Le ofrecieron el contrato más elevado de la época, sin embargo, Mikan eligió la NBL. La BAA tenía el dinero, la televisión, la radio, mejores estadios mientras que la NBL tenía el talento por lo cual, los aficionados se encontraban dispersos, la contienda era inútil, ninguno de los dos se beneficiaba. Ambas tenían la mitad de lo necesario para triunfar, con lo cual finalmente decidieron unirse para consolidar sus fuerzas, en 1948 emergió la NBA. Se incorporaron las franquicias en un solo gremio. Luego de la expectativa generada la NBA no supo administrar las franquicias y tuvieron que disminuirlas de 17 a 11 para el inicio de la temporada y

a 8 la siguiente. En la temporada 1952-1953 Mikan y los Pelicans Lakers obtuvieron el tercer campeonato con lo cual se convirtió en el primer jugador leyenda de la historia ganándose el apodo del Big Man.

Con el pasar de las temporadas la NBA se volvió lenta y con pocas anotaciones, el público empezó a perder el interés. Los equipos anotaban la mayor cantidad de puntos en los primeros minutos y luego rotaban la pelota hasta que culmine el tiempo. Por esta razón, el propietario del Syracuse Nationals, Daniel Biasone propuso la limitación de posesión del balón en ataque a 24 segundos con la finalidad de limitar el tiempo de ataque y la búsqueda de mayores anotaciones. Con esta nueva regla se incrementaron hasta en un 20% la cantidad de anotaciones, con lo cual los espectadores regresaron.

Otro cambio fue la implementación del Draft, que consiste en un sistema de incorporación de jugadores salidos de equipos universitarios o de otras partes del mundo. Este sistema incluye un control de precios y propone que el peor equipo calificado de la última temporada pueda reforzarse primero y así sucesivamente hasta llegar al campeón.

La Nba logró consolidarse, con figuras emergentes y las rivalidades que se forman producto de la competición. Idearon la forma de que los jugadores posean un perfil en base a finales ganadas, clavadas, puntos, tapones, etc. Abriendo un frente competitivo tanto adentro como fuera de las pistas.

Pese a todo en 1967 surgió una nueva liga: la ABA (American Basketball Association) sin embargo, la NBA se impuso gracias a la adquisición del jugador estrella universitario Kareem Abdul Jabbar

“Lew Alcindor”. Aunque la rivalidad duró poco, la ABA dejó la herencia de la línea de los tres puntos.

Otra de las razones por las cuales la NBA es todo un fenómeno son las rivalidades forjadas en las finales, siendo una de las principales las de los Celtics vs los Lakers. Todo ello hizo que surgieran verdaderas joyas que globalizaron la NBA: Larry Bird, Magic Johnson, LeBron James, Kobe Bryant, Shaquille O’neill, Bob Pettit, Bill Russell y la verdadera joya de la corona, el mítico Michael Jordan. Estos personajes han salvado temporadas enteras. Esto dio surgimiento al lema de la NBA: “Win or go home”.

Con el paso de las temporadas la NBA busco ampliar la base de sus seguidores mas allá del territorio estadounidense, buscando que extranjeros lleguen a la liga y así poder crecer a nivel global. Con esto el espíritu de la competencia y maximo rendimiento crece y figuras como Yao Ming (chino), Dirk Novisky (alemán), Tony Parker (francés) Giannis Antetokounmpo (griego), Dikembe Motumbo (Congolés) y el Mítico Emanuel Ginóbili (argentino). Con ellos los partidos fueron vistos con pasión en diferentes partes del mundo. En 2018, se llegó al récord de participación de 64 jugadores no nacidos en Estados Unidos.

En 1996, por el 50 aniversario, la NBA fundo la WNBA y posteriormente la liga de desarrollo NBA-G-LEAGUE.

La NBA no se maneja como una empresa, sino que cada una de las franquicias se maneja como una empresa independiente. En la que se coloca a los fans como centro de las prioridades, brindando espectáculo, diversión y competencia.

De la mano del comisionado David Stern construyó un imperio deportivo basado en un negocio bastante diversificado tanto en derechos de transmisión (hacia 2018 cobraba más de mil millones de dólares que la primera división de fútbol española Laliga), naming, los relojes patrocinados que controlan el tiempo, los tableros patrocinados, venta de entradas, souvenirs, camisetas, alimentos en cada partido, etc.

A pesar de los ingresos, en 2011 producto de una huelga, se firmó un acuerdo en el cual cada franquicia se veía obligada a reinvertir el 50% de los ingresos en los sueldos de los jugadores. Así también, la NBA recibe la crítica de tratar a los jugadores como mercancía y desecharlos cuando no los necesita.

Las lecciones principales:

- Iterar con la propuesta de valor para que el producto siempre sea el mejor, por ejemplo, al principio la creación del nuevo deporte tenía una base de seguidores sin embargo siempre se fue mejorando ante las fallas, como exceso de tiempo de posesión del balón.
- Crecimiento internacional, en cierto momento del desarrollo de la NBA se trajeron talentos extranjeros con la finalidad de contar con otros públicos.
- Pensar en el largo plazo, se demuestra que, aunque existe una política de reinvertir el 50% en los sueldos de los jugadores a corto plazo parecería perjudicial sin embargo a largo plazo, en la mente de los jugadores se vuelve algo aspiracional el llegar a la liga porque los incentivos son inmensos, favoreciendo al ecosistema.

## CASO COCA COLA

El ambiente en el sur de los estados Unidos era una mezcla de las consecuencias de la posguerra civil; una de ellas era la de mejorar la economía ya que en ese entonces el algodón dejó de ser rentable. No le quedaba otra alternativa que industrializarse; En este ambiente también figuraba la pésima alimentación estadounidense, pues los alimentos estaban desarrollados en base a químicos que constantemente causaba dolores estomacales, el producto final era el de desarrollar cáncer. El país se encontraba barrido por los dolores corporales; lo que llevaba a los habitantes a una intensa búsqueda por tónicos sin prescripción médica.

John Pemberton, un veterano de la guerra civil trataba de mantener a flote su negocio entre la crisis económica y sus secuelas producto de la guerra. Lo más difícil de tratar eran los dolores, pues el tratamiento incluía la morfina, que la estaba llevando a la adicción.

Pemberton no era hábil para los negocios pues oscilaba entre la bancarrota y el empezar de nuevo. En uno de estos bamboleos se encontraba en la búsqueda del milagroso tónico para combatir la fatiga, el cáncer y hasta su propia adicción. En esta titánica labor experimentó con el extracto de una planta sudamericana: la hoja de coca, la que por centurias fue usada con sabiduría por los incas y que para ese entonces ya se reconocía su efecto estimulante, ya que era la misma con la que los europeos produjeron cocaína.

Para ese entonces nadie conocía los daños potenciales ni su cualidad adictiva. Esa así que durante las décadas de 1860 – 1880, el vino de coca curaba todo además contó con el aval de tres papas distintos incluyendo al papa León XIII.



Luego de trabajar con la coca agregó una semilla con propiedades medicinales llamada nuez de cola. La nuez de cola era masticada por los aborígenes para combatir el hambre y la fatiga. La combinación entre los extractos de coca y de la nuez de cola tenían un fuerte sabor amargo. En tal sentido, Pemberton experimentó con muchas alternativas para suavizar el sabor, entre ellas utilizó aceites de nuez moscada, limón, de lima o cilantro. Luego procedió a agregar una gran proporción de azúcar y aceites esenciales de neroli y canela además de siete sustancias conocidas como el sabor 7x.

Tras intensos meses de trabajo el 8 de mayo de 1886 perfecciona la fórmula y bautiza el nuevo producto con un nombre relacionado con los dos ingredientes principales: coca y cola. Pemberton nunca imaginó que su producto en algún momento de la historia sería vendido hasta diez mil veces por segundo y se convertiría en uno de los más grandes imperios norteamericanos.

Coca cola bajo el nombre comercial de "coca cola: la bebida de la templanza" se vendió por primera vez en la Jacob's Pharmacy a un precio de 5 centavos. Luego Frank Robinson, el contador de Pemberton ideó el logo, utilizando la letra cursiva formal dominante de la época conocida como escritura espencerian. Robinson también fue importante pues sugirió la puesta de cupones promocionales gratis para la bebida, usar pancartas promocionales en todo Atlanta y la colocación de letreros en los tranvías. Con estas estrategias pronto se logró vencer la meta de 9 vasos al día. Sin embargo, en 1888 Pemberton vendió la fórmula a Asa G. Candler, quien fundó la Coca Cola Company en Atlanta. El nuevo propietario la distribuyó a las fuentes de soda donde rápidamente se hizo popular y paso a ser considerada como un refresco.

Tan popular se volvió el refresco que pronto le surgieron imitadores como Cherry cola, Pepsi cola, afri cola, café coca, Candy cola, carbo cola, entre otras. Así también el gobierno de los Estados Unidos de América empezó a indagar sobre el potencial nocivo de los ingredientes. De tal manera en 1903 lograron eliminar la cocaína como parte de los ingredientes activos; la gente, sin embargo, la seguía considerando como una droga y así la buscaban. Así entonces para lograr sobrevivir tuvieron que innovar y seguir innovando hasta la actualidad: desde la botella, el logo, las máquinas expendedoras, la gaseosa en lata entre otras.

Una vez que Candler se hizo el mando the Coke, estableció un precio fijo de 5 centavos el vaso más la promoción de los cupones, de esta manera era asequible para todos. Esta situación descubrió un problema, los usuarios no podían llevar la bebida a las neveras de sus casas. En este panorama aparecieron dos abogados de Tennessee llamados Benjamin f. Thomas y Joseph B. Whitehead, quienes proponen a los dirigentes crear la primera embotelladora oficial para así incrementar la disponibilidad de distribución en todo el país.

La idea era muy buena sin embargo la empresa no tenía el capital para construir las embotelladoras que necesitaba para satisfacer la demanda. De este inconveniente surgió la solución, Coca cola suministraría el jarabe a embotelladoras existentes para mejorar la distribución. El resultado fue un sistema que hasta la actualidad es viable en términos de tiempo y dinero. Este modelo fue exitoso pues permitió la internacionalización de la gaseosa a Canadá, Panamá y Cuba.

Coca Cola se convirtió en la bebida favorita de los estados Unidos de América. Los directivos al estudiar su marca se dieron con la sorpresa

que estaban siendo copiados y algo que afectaba notablemente era que cada embotelladora utilizaba sus propios tipos de botella con lo cual no había un patrón de identificación.

Para evitar la confusión la compañía entendió que era el momento para crear una botella única acorde con su marca. De manera que en 1915 organizaron un concurso con dos requisitos: el primero sería que el diseño tendría que ser curvilíneo y el segundo es que tendría que ser capaz de ser reconocida con los ojos cerrados aun estando rota. El ganador fue Alexander Samuelson.

Durante las primeras décadas del siglo XX fue un gran dominador de las bebidas en Estados Unidos inclusive logró que Santa Claus utilice su tradicional color rojo y que se defina como un personaje gordo, canoso y con gran alegría. Esta fue una gran estrategia de marketing navideño que hasta ahora perdura. En 1933 pudo comprar Pepsi, pero los directivos decidieron no hacer caso a la propuesta, esto conllevó a que tenga una zozobra que fue paliada por la segunda guerra Mundial. Luego Pepsi se convertiría en un serio rival.

El gigante norteamericano vio como miles de jóvenes dejaban sus hogares para partir rumbo a la guerra. Entonces la Empresa se obligó a que nunca le faltara una Coca Cola a cada soldado para saciar la sed. Esta propuesta le conllevó a crear una lata (que tuvo el plus de disminuir los costes por transporte y distribución mejorando la conservación y la resistencia del envase). Otro punto muy importante fueron los periodistas de Guerra, ellos jugaron un papel muy importante pues se encargaron de fotografiar a los soldados relajados y sonrientes bebiendo una Coca Cola. Las imágenes se distribuyeron a lo largo del país consiguiendo tranquilizar a las familias

consiguiendo que la sociedad estadounidense se sienta vinculada emocionalmente con la marca.

El número 1 se puso en juego en 1975 cuando Pepsi cola, recuperada de dos probables bancarrotas, propuso el desafío Pepsi, que consistía en una cata a ciegas de gaseosas. El desafío lo ganó Pepsi, por su sabor mas dulce. Pronto Pepsi se volvió más agresiva e incorporo a sus filas a famosos como Michael Jackson o Michael J. Fox para lanzar la next generation. La reacción de Coca Cola fue cambiar su sabor original por uno mas dulce; sin embargo, el resultado fue denominado para muchos como el peor error de marketing de la historia, pues hizo enfurecer a los fieles de coca cola. Tal fue el fracaso que la empresa accedió a regresar a su fórmula original poco tiempo después de lanzar la nueva coke. El aprendizaje que rescataron fue que los consumidores tenían un fuerte vinculo emocional con la gaseosa y no importaba que tan dulce sea la competencia, se consumía Coke clásica por emoción gracias al vínculo que tenían con el sabor original. Pronto Coca Cola recupero su cuota de mercado. Pepsi siguió con Pepsi music, Britney Spears, entre otros vínculos exitosos, así mismo le surgieron algunos mitos como el inicio el accidente de Michael Jackson en la grabación de un spot publicitario o la demanda de John Leonard por un avión de combate.

A pesar de la estrategia de Pepsi con los jóvenes; Coca Cola encontró la formula de su éxito: el marketing emocional, donde no importa adquirir productos basados en la razón sino en la emociones y sentimientos para con la gaseosa. Después de salir de esta patinada, la compañía siguió con las campañas de neuromarketing con la finalidad de afianzar la relación emocional con sus consumidores. Coca Cola es vista como sinónimo de felicidad, y producto de un duro

trabajo de más de 120 años en la actualidad cuentan con más de setenta y un mil trabajadores que logran que diariamente se vendan un aproximado de mil novecientos millones de unidades. Por todo ello se estima que el 94% de la población mundial conoce su nombre

La guerra de colas no ha culminado (inka cola; big cola, entre otros) sino que se sumaron las bebidas rehidratantes o el agua mineral e inclusive los jugos de frutas. Los directivos de la compañía al estudiar un estudio en el cual más del 50 % de jóvenes australianos no había consumido de the Coke se pusieron manos a la obra.

La compañía tomó como objetivo principal el de reconectar con la gente joven; luego procedió con una campaña de marketing denominada share a coke; en la que la estrella principal serían las redes sociales. Sin realizar ningún anuncio, ni publicidad de ningún tipo imprimieron ciento cincuenta nombres en las botellas y las empezaron a distribuir en las tiendas de Australia. Al ser entregadas en anonimato las personas quedaron gratamente sorprendidas de ver sus nombres o los de sus conocidos, esto hizo que empezaran a compartir por las redes sociales. En esta oportunidad The coke al utilizar el nombre de las personas (madre, padre, hijo, enamorada, novio, amigo, etc.) se basó en que generalmente nuestros nombres son considerados nuestra palabra favorita. De esta manera, la distribución de la campaña publicitaria la realizaron los propios consumidores de Coca Cola.

Este fenómeno que realizó la empresa se denomina debranding, que consiste en quitar el logo de las latas y de las botellas sin afectar la marca, porque The coke tiene unos valores y una posición tan potente en todos los aspectos de Marca Registrada que se puede dar el lujo

de “jugar” con el logo, tan igual como lo hace Google con ciertos eventos.

El hype que resulto de la campaña fue tal que la gente empezó a preguntarse qué está pasando y empieza a hablar a seguir transmitiendo el fenómeno. Este hype permitió que Coca Cola complemente de forma tradicional lo social que crearon los usuarios. La forma tradicional como siguiente etapa consistió en el despliegue de la campaña mediante de spots en televisión, carteles, pancartas y stands donde se podría personalizar los nombres. Luego nuevamente conectaron con la gente para realizar votaciones de los siguientes nombres. La campaña en Australia fue un éxito total con lo cual decidieron expandirse a otros países como Reino Unido, España y finalmente a todo el mundo. Las ventas se incrementaron exponencialmente demostrando que la numero 1 es Coca Cola ayer, hoy y probablemente siempre

Las lecciones son:

- Para empezar, se tiene que identificar un problema real en el mercado, el inventor de the Coke se dio cuenta que problemas como la fatiga se estaba incrementando por lo cual creo la bebida para ayudarles a estar mas activos. Es entonces que se tiene que ubicar un problema y darle una solución mejor que la competencia.
- Tenemos que crear barreras de entrada alrededor de nuestro negocio, se puede imitar a coca cola que lo hace con la marca, los colores o la botella para elegir al primero antes que a las nuevas marcas que están empezando a llegar.
- dar importancia a las emociones a la hora de comprar, la gente acaba comprando por emoción no por la lógica, evidentemente

el producto tiene que ser bueno. Coca cola anclo su imagen a la emoción de la felicidad.

- En la campaña share a coke coca cola utilizó la singularidad pues el nombre es un sesgo que nos encanta además nuestro nombre y el nombre de nuestros seres queridos es nuestra palabra favorita. Coca Cola tuvo la humildad de sacarse a ellos del centro y colocando al cliente en ese lugar.
- El debranding solamente funciona en aquellas empresas que tienen algo muy bien establecido.
- Lograr que los clientes compartan voluntariamente de manera genuina el contenido en las redes sociales es una de las mejores estrategias de publicidad. En el presente caso las personas no compartían Coca Cola estaban compartiendo su nombre o el nombre de un ser amado.
- Coca cola supo aprovechar el fenómeno de la viralidad justamente Share a coke nos dice comparte el producto.
- Lograr la expansión mediante internet o con sucursales. Coca cola lo logró mediante el personalizado de nombres, pasando de 150 nombres en Australia a mas de mil en todo el mundo.

## CASO ROGER FEDERER

Roger Federer es considerado como uno de los mejores deportistas de todos los tiempos en cuanto a tiempo de vigencia en la alta competencia, comportamiento, elegancia, de manera que su apelativo es: "Su majestad" o simplemente la "perfección suiza". Ganador de 20 títulos de Grand Slam, Copa Davis, entre muchos otros torneos y récords en los courts.

En el mundo del deporte sobre todo juvenil existe una gran cantidad de talento; este talento en la mayor parte de los casos no logra consolidarse en la elite con la gloria que se auguraba. La fama prematura, el estrés, las malas amistades (llamadas las amistades del campeón), la falta de disciplina entre otros son los culpables de que muchos proyectos de estrellas no brillen en el firmamento deportivo.

En 1998 Roger Federer termina el año como número 1 del mundo en Juveniles. Todo el esfuerzo y la formación recibida desde los 6 años finalmente tienen su clímax. Venciendo a rivales como Guillermo Coria en el Orange Bowl o a Irakli Labadse en Wimbledon o siendo derrotado por David Nalbandian en el US OPEN.

En ese momento Roger Federer dio el paso para ser profesional, con un inconmensurable talento. Los recuerdos añoran 1994, cuando un ojeador de Nike descubre a un púber de 13 años con un talento increíble y se firma un contrato por medio millón de dólares a parte de los bonus por cinco años, y así la promesa ya tenía un patrocinador principal. Posteriormente extendió el contrato hasta pagarle 8 millones de dólares por temporada, Luego de convertirse en campeón mundial juvenil, la apuesta de Nike era correcta y el dinero pronto se extendería a diez millones de dólares por temporada. Sin embargo, para ser un distinto Federer tenía un pésimo



comportamiento en el court: rompía raquetas, peleaba y discutía con árbitros y sus compañeros, es así que él era el principal obstáculo para ser el mejor.

El debut

Como profesional sería contra Lucas Arnold, un tenista de bajo nivel, y fue una derrota, a pesar de ello, en su primer año como profesional terminó en el anhelado club de los cien mejores tenistas. Se tiñó el cabello a dorado, demostrando demasiadas extravagancias. El talento estaba allí, pero no había disciplina, pronto venció a Pete Sampras en la Catedral, heredando el trono, sin embargo, no asumía el rol de ser el nuevo número 1. De pronto, empezó a salir con la que posteriormente sería la esposa y madre de sus hijos: Mirka Vavrinec. Llegado en 2003. En plena transición de la era Sampras, asumió el mando, se coronó en Wimbledon y en el torneo de maestros. Un Nuevo Federer surgió: el Expreso Suizo o la peRFección.

De allí la exquisita técnica se paseó por todo el mundo teniendo rivalidades épicas contra Rafael Nadal y Novak Djokovic. Los premios Laureus, la copa Davis, los Grand Slam, las semanas consecutivas como número 1, los juegos olímpicos, la deportividad, la peRFección estuvieron allí durante casi dos décadas. Un embajador de los número 1 en todas las ramas del deporte.

Nike estuvo allí desde el inicio, durante la gloria acompañando al Caballero, a su majestad, tal era la imagen del expreso que se creó la marca RF al mismo estilo de Jordan para hacer más grande a Nike y por supuesto a Roger Federer, de esta manera Nike transfería la imagen de este gran deportista a la marca. Las cosas iban de lo mejor, sin embargo, en 2018 al vencer el contrato de patrocinio, las partes no se pusieron de acuerdo y se tuvo que romper una relación que

parecía eterna, dado que Nike no estaba dispuesta a pagar los 300 millones de dólares por diez temporadas que pedía Federer, de esta forma Nike y Federer después de 24 años partieron por rumbos distintos, pero con la aceptación de que su Majestad seguiría utilizando las Zapatillas de siempre.

Se esperaba que Roger Federer pudiese jugar entre tres o cuatro años más, por lo cual el patrocinio por 10 años era muy riesgoso. Su Majestad no se desesperó con esta situación, pues muchos deportistas en el ocaso de su carrera lamentan no poder haber explotado como se debe su imagen y una reducción de ingresos siempre es vista como un problema. Uniqlo al enterarse de esta situación, con gusto aceptó pagar la cantidad que Nike se negó. Pues encajaba perfecto en sus planes, ya que esta empresa japonesa tiene por política utilizar escasos embajadores pero que representen sus valores y que tengan la capacidad de hacer visible la marca además de la posibilidad de expandirse a los Estados Unidos de América y Europa. Además, Uniqlo ya había experimentado este nivel de fama con Novak Djokovic.

En el escenario de los duatlones Olivier Bernhard luego de retirarse siguió con su pasión de seguir corriendo probando todo tipo de zapatillas. Olivier siempre soñó en que podría existir una mejor zapatilla. Ese sueño se hizo realidad cuando uno de sus amigos le propuso mejorar sus zapatillas Nike colocando trozos de manguera. Luego de testear las zapatillas, se dio cuenta que había una invención muy potente. Una vez con el producto, llamó a Caspar Coppetti quien a su vez trajo a David Allemann. Con el equipo en pleno oficialmente empezaron con la empresa en 2010. Decidieron ir a China para empezar la fabricación y en menos de seis meses ya tenían diez mil

pedidos. La ganancia fue reinvertida además de buscar nuevos inversores. Hacia el 2013 ya estaban expandidos por 19 países, además de ganar diversas competencias de productos nuevos.

Un momento clave tanto para On Running como para su majestad, fue cuando Roger en su Instagram se publicó corriendo con las famosas zapatillas. Este momento serendipiti fue aprovechado por la empresa de calzado pues le enviaron un pack con diversos tipos de zapatillas en agradecimiento. Poco a poco empezaron a frecuentar y volverse cada vez más amigos mediante las redes sociales. Esta amistad se hizo realmente fuerte tal vez porque ambos eran suizos, de manera que quedaron para cenar.

Durante la cena, Roger comento a los dirigentes de On Running que necesitaba una zapatilla, el problema giraba en torno a que la empresa no podría cubrir un patrocinio tan grande, razón por la cual Roger propuso invertir cerca de 54 millones de dólares por el 3% de la empresa. A parte de tener un porcentaje, Federer se encargo personalmente de dirigir algunas mejoras de producción.

En la pandemia, mucha gente tenía la necesidad de practicar deporte y dentro de todos destacaba el salir a correr, por lo tanto, las ventas se elevaron vertiginosamente, triplicando las ventas del año anterior (2019). Con lo cual se lanzaron a la bolsa de valores obteniendo un valor de once mil millones de dólares, el resultado fue que el porcentaje de Federer se convirtió en 330 millones de dólares. Federer estrenó sus zapatillas en los courts, además se convirtió en la imagen, hasta después del retiro, pues serían utilizadas en los partidos homenaje, partidos de leyendas y exhibiciones, pues el objetivo final de Roger es ofrecer la mejor zapatilla capaz de adecuarse a todas las

pistas en las que se practica el deporte blanco, es decir a la tierra batida, césped, cancha sintética y de cemento.

Las lecciones son:

- Tener paciencia, evitar desesperarse con resultados muy rápidos, tenemos que saber lo que valemos y buscar oportunidades que estén alineadas con nuestras expectativas.
- Entender las fortalezas y necesidades antes de empezar con un emprendimiento, el fundador de On Running conocía que necesitaba las habilidades de administración de Allemann.
- La mejor forma de ingresar a un mercado es la innovación, con la diferenciación la gente empieza a prestar atención al nuevo producto.

## CASO MULTIDENT

Edgardo Ochoa en Chorrillos, Lima - Perú realizaba una odontología de barrio. Durante muchos años atendió y tuvo la fortuna que su hijo le siguió los pasos profesionalmente hablando. Jesús Ochoa Zabaleta su hijo, propuso a Edgardo dar el salto cualitativo a nivel distrital, el cual consistía en cambiar de rubro: de consultorio a Clínica odontológica. La siguiente década el mundo clínico fue la dedicación del profesor doctor Ochoa. Para la década de los 90, producto de la apertura de mercados el profesor doctor fue capaz de incursionar en el servicio a las corporaciones y el sistema de seguros. El éxito fue tal que tuvo adicionar a las sedes sociales de Chorrillos y San Isidro la sede de Miraflores. Con esta expansión nació Multident (que se unió al boom de la cual emergieron Alertamédica, Rustika, clínica San Pablo, etc.).

El concepto en el que basó la expansión de Multident fue que el paradigma de la odontología estaba relacionado con la estética por lo cual, trajo la tendencia estadounidense al Perú. En Multident se enfocaron plenamente en la estética dental. Con un horizonte claro su lema personal fue: "sé realista intenta lo imposible...El hombre mediocre es el que se fija objetivos que si puede cumplir"

Actualmente a nivel del Perú cuenta con 50 sedes: 44 en Lima y las demás en el interior del país: 2 en la provincia constitucional del Callao, 1 sede en Arequipa, Huancayo, Trujillo y Tacna.

La odontología tiene un exceso de demanda. El exceso de oferta, hace que los precios bajen, que exista practica empírica y práctica de ejercicio ilegal, que el panorama de la odontología sea desalentador, en la que la profesión odontológica sea una de las peores remuneradas en el sistema económico peruano y aparentemente sin

vías de solución. Sin embargo, Multident, como respuesta a la crisis propone la creación de un sistema VIP de atención odontológica denominada: Infinity Dental. Esta respuesta pretende mantener la vigencia de Multident en el mercado pues antes de preferir la internacionalización se enfoca en atender a un público peruano residente en el exterior. Para lo cual tiene la siguiente estrategia. El Perú tiene más de 3 millones de peruanos viviendo en el exterior, de ellos cerca de un millón regresan al país, y es allí donde esta aplicando el Tour Dental. En el cual en 24 horas atiende a un paciente o la familia y luego se realiza el paseo a Macchu Picchu o Huanchaco.

El sistema de atención odontológica VIP. Es realizado en una sede dental ubicada en el en Barranco. La apuesta por Barranco se debe por la gran reputación internacional por la expresión artística y cultural que posee. Para no desentonar con las galerías y museos de arte contemporáneo y colonial, la infraestructura tiene que estar acorde con los murales, la música en vivo, y la vida de sus calles. Esta fue la razón por la cual establecer una atención Premium hace que Multident invierta tres millones de dólares en un local; el resultado fue una torre de 9 pisos. una de las particularidades es que el octavo piso posee suites de hospedaje para los pacientes; además ofrece otros servicios como sauna.

Así mismo ha incursionado como sponsor del club Universitario de Deportes con la finalidad de difundir el servicio, mediante las conferencias de prensa, spots con futbolistas mediáticos del ya mencionado club. También es el diseñador de sonrisas de estrellas de la televisión y hasta de prominentes figuras políticas; puesto que una hermosa sonrisa empatiza como una figura agradable que si es capaz de cuidar su belleza oral es capaz de ser un referente de belleza total

como figura televisiva como también tener propuestas políticas serias basadas en la confianza por ser alguien elegante a la hora de hablar.

Multident también ha sido el pionero en las atenciones odontológicas de emergencia; para lo cual cuenta con dos unidades móviles disponibles las 24 horas del día, los siete días de la semana; con un cirujano dentista de guardia. En este aspecto también ha procurado que figuras mediáticas lograr difusión publicitaria; para ello ha utilizado a personajes como Juan Carlos Oblitas.

Lecciones principales:

- Crecer en un entorno conocido; de consultorio dental de barrio a clínica premium odontológica.
- Identificar y enfocar la atención un público específico que ayude a sobrellevar tiempos de crisis.
- Innovar la atención; realizar tours dentales que se complementan con suites de hospedaje.

## CASO COLGATE

... Robert y Sarah en una villa Cerca a Londres eran una pareja de esposos con 17 niños. Eran granjeros; sin embargo, las ideas republicanas de Robert hicieron que la familia para a Estados Unidos de América con la finalidad de elevar sus niveles de vida.

La familia llegó a Baltimore, donde se establecieron y llegaron hacer alianza con un coterráneo británico en la fabricación de jabones y velas. Para poder llevar el emprendimiento contaron con la ayuda de uno de los hijos de Robert, el nombre de este adolescente fue: William Colgate.

Luego de dos años del emprendimiento los socios llegaron a la quiebra, lo que obligó a William a dejar la casa en búsqueda de mejores oportunidades. Con tan solo 16 años partió rumbo a Delaware, lleno de ilusiones, vendiendo jabones para ayudar a su madre que ya era viuda y la educación de su hermana menor, la suerte no le sonreía pues él no contaba con dinero. De pronto, en el deambular por las calles empezó un torrencial aguacero; sin donde poder guarecerse el único lugar donde logró cobijo fue en un templo. En el templo el predicador narró la historia de Jacob. En la prédica se queda prendado con la promesa de separar el Diezmo para Dios. William con su cajita de jabones oró de la siguiente manera: Oh Dios si me sacas de esta pobreza en que me encuentro, te prometo que toda mi vida daré la décima parte de lo todo lo que gane. Durante la noche tuvo un sueño en el cual oyó una voz que le decía: aprende a fabricar jabones. Al día siguiente consiguió un empleo en una fabrica de almidón, jabones y velas. Le puso tanto empeño que aprendió a fabricar jabones. Tan bueno fue su desempeño que llegó a convertirse en socio de la producción del jabón. Tiempo después se



convirtió en el único dueño del negocio pues su único socio falleció. Para 1806 descubrió la fórmula de la pasta dental y la introdujo en tubos pues hasta ese entonces se comercializaba en polvo y en frascos. Llegó a ser considerado el hombre más rico del mundo de su época además fundó una sociedad de lectura bíblica, además de apoyar al talento artístico y cultural de su época y más tarde se convertiría en la Universidad Colgate en honor al gran William. Colgate desde ese entonces no ha parado de crecer y gracias a los siglos ha logrado posicionarse como una de las mejores y más reconocidas transnacionales.

El crecimiento de Colgate se debe en gran parte a las estrategias de marketing. Es necesario repasar estas estrategias pues tal es el avance que más de la mitad de las casas de todo el mundo tiene al menos un producto de Colgate. En sus más de doscientos años de historia ha llegado a más familias que Coca Cola. Desde que William Colgate fundara la empresa en 1806. Colgate empezó con la venta de jabones posteriormente se fusionaría con la empresa Palmolive. Esta alianza le ha permitido tener una amplia variedad de productos para ofrecer al público.

Casi la mitad de los ingresos de Colgate-Palmolive provienen del rubro destinado a la salud oral. Las demás áreas son productos tan variados que van desde el cuidado personal como geles de baño, productos de limpieza de cocina, para el cuidado del hogar como detergentes y hasta alimentos para mascotas. La empresa se dedica a la venta de productos denominados commodities, que son productos básicos que cualquier empresa las podría vender. Para el consumidor, los commodities da lo mismo comprar a una empresa o a otra. Allí está una de las primeras estrategias, pues en un rubro tan competitivo:

¿cómo es posible que Colgate a logrado crecer? La estrategia se basa en ampliar la cantidad de productos y hacer tantos como necesidades tengan las personas. Por ejemplo, Colgate no solamente vende pasta de dientes sino también cepillos, hilo dental y colutorios. De tal manera logra que todos estos elementos se complementen y atacan problemas de un mismo cliente. Además, Colgate no se queda allí, sino que ha creado subproductos para clientes con variadas necesidades. Pues tanto la pasta como sus complementos se destinan para tratamiento de encías, niños, dar mas frescor, ofrecer la posibilidad de aclaramiento dental o para dientes sensibles. El resultado es que la empresa logra diferenciar sus productos llegando a todo tipo de personas.

Colgate pretende llegar a todo el mundo, de esta manera la red de distribución que utiliza se enfoca en las ciudades, pero a diferencia de la competencia brinda sus servicios en las zonas rurales. Esta también es una gran estrategia puesto que la suma de diversos poblados hace que tenga una gran población objetivo con necesidades donde existe limitada competencia. De esta manera se adelanta a la saturación de mercado que ya empieza a sentirse en las ciudades. Por lo tanto, las áreas rurales de los países emergentes son una gran posibilidad de crecimiento.

Sin embargo, Colgate vende commodities por lo cual para sobrevivir necesita una gran fuerza de marca. Por ello la empresa sea empeñado en construir una gran reputación con la finalidad de evitar perder clientes. Esta estrategia hace que si surge una empresa como por ejemplo podría ser una nueva pasta dental, tendría que enfrentarse a una fuerza de marca con un recorrido de ventas y muchos clientes que confían en Colgate, con lo cual la única forma de competir sería

con un producto muy innovador. Y si se oferta un producto muy innovador, este gigante posee un gran poder de negociación con las grandes cadenas de comercios. Además, estas cadenas de comercios generalmente desean tener una menor cantidad de proveedores para simplificar almacenajes y costos operativos. Por lo cual en las tiendas se observará una gran cantidad de productos Colgate en el sector de productos básicos. Esto resulta en un círculo virtuoso que alimenta la reputación y la visibilidad de los productos. Con lo cual se colocó una barrera de entrada al nuevo competidor, en este caso de la nueva pasta dental.

Por otro lado, Colgate también ha creado numerosas campañas de marketing para construir su imagen de marca. La salud bucal al ser la joya de la corona, la empresa tiene como socios a los dentistas para que recomienden sus productos y ha llegado incluso a mostrarlos en los spots publicitarios. Con este hecho Colgate logra transferir la autoridad del dentista a su producto, percibiéndose como de mayor confianza. Además, también ha logrado convenios con farmacias y consultorios que le permiten afianzar la reputación.

Colgate al tener una variada gama de productos hace que pueda realizar packs ofreciendo descuentos, pues tiene la capacidad de ofrecer varios de sus productos o dar cierta cantidad de productos de forma gratuita. Esto a primera vista parecería dar la impresión que Colgate esta perdiendo dinero sin embargo a largo plazo le beneficia, puesto que al comprar un pack esta previniendo que el cliente adquiera uno de la competencia, además, logra que el usuario se acostumbre y termine comprando el producto.

Así mismo Colgate se ha dado cuenta del potencial del uso de internet, por eso utiliza las redes sociales con la finalidad de compartir

experiencias e iniciativas sociales de sus clientes para dar un trato más cercano e inclusive algún tipo de ayuda que puede dar.

Colgate también ha colaborado con diversas asociaciones, una de ellas es la de la lucha contra la diabetes así también ha escuchado a organizaciones ecologistas, un ejemplo son sus cepillos de ecodegradables.

Colgate también ha incursionado en el ámbito educativo, mediante sus programas de salud bucal para concientizar sobre el cuidado oral con ello consigue que mas personas tengan cuidado bucal así mismo se gana una presencia con los niños que serán sus clientes en el futuro.

Las lecciones serían:

1. Enfocarse en un solo problema, Colgate hoy por hoy atiende con una gran cantidad de productos, pero en el inicio se enfocó en un solo problema y su producto fue el jabón. Enfocarse en un solo problema conlleva a ser la mejor alternativa de solución, de esta manera se obtendrá un flujo de caja positivo que permitirá la reinversión para ofertar más productos.
2. Se tiene que saber vender, pues si no se tiene nada que vender por más que se tenga esa grandiosa idea, si no se sabe escuchar al mercado que es lo quiere, simplemente no se podrá vender.
3. Una posibilidad es utilizar internet para sobrepasar las barreras de entrada. Enfrentarse a empresas consolidadas y con firmes barreras de entrada la forma es usando internet, tal vez con venta directa sin intermediarios.
4. Usa Sesgos Psicológicos. Colgate utiliza el sesgo de autoridad, pues tiene buenas relaciones con los dentistas, que son la autoridad en el campo de la salud oral y consiguen que cuando

un dentista recomienda una pasta dental el cliente se lo cree más.

## CASO MERCADOLIBRE

En la disputa de ser reconocida como la plataforma de comercio electrónico más grande del mundo que se desarrolla entre Alibaba y Amazon se presenta la plataforma MercadoLibre. Esta plataforma tiene presencia en 18 países de Latinoamérica y su valor por sí alguna transnacional desee comprarla es de cien mil millones de dólares. A pesar de este precio, MercadoLibre es una empresa que se encuentra perdiendo dinero; sin embargo, esto no significa que este cerca de la quiebra sino por el contrario se encuentra en pleno proceso de expansión.

Marcos Galperín trabajaba en la empresa Yacimientos petrolíferos Fiscales (YPF) en su natal Argentina. Él es elegido por su centro de trabajo para estudiar un Master in Business Administration (MBA) en la universidad de Stanford. Al realizar sus estudios conoce el modelo desarrollado por EBay, le parece atractivo, pero su rumbo era otro.

Posterior a su retorno a la Argentina, la empresa española REPSOL compra YPF; producto de la compra Galperín pierde su trabajo; por tal razón, recordando los estudios realizados en Estados Unidos de América rememora el modelo de negocios de EBay y decide adaptarlo a Latinoamérica.

EBay cometió varios errores con MercadoLibre, en primer lugar, rechazó comprarla cuando tenía un precio irrisorio y en segundo lugar porque adquirió el 20% de la filial brasilera llamada IBAZAR; al poco tiempo la vendió por mil millones de dólares, y es allí donde se evidencia la falta de visión de la empresa norteamericana pues el valor actual sobrepasa los 67 mil millones de dólares, además que el 60% de los ingresos de MercadoLibre provienen de Brasil.

MercadoLibre siempre fue un producto bien concebido pues para ampliar su gama de negocios compró empresas como de remate.com y tucarro.com; con estas adquisiciones logra ampliar la oferta a los clientes. Galperin ideó un ecosistema alrededor de su negocio, por ejemplo, le llevó a innovar con el modelo de pagos, adelantándose a PayPal, con mercadopago (con el cual se aseguraba el pago) luego implemento mercadoenenvios, mercadocredito, mercado publicidad y un fondo de inversión.

La razón del avance de MercadoLibre en Latinoamérica se dio principalmente por la pandemia ocasionada por el Sars cov2; este suceso permitió el crecimiento de la demanda. Este incremento le permitió crecer, tener más solvencia, razón por la cual, en retribución a los caídos por covid 19 y por los sobrevivientes cambió su icónico logo, por uno que simbolice la solidaridad. En la actualidad, MercadoLibre no tiene aún un techo visible pues América Latina aún está empezando en el ecommerce.

MercadoLibre y su modelo de negocios entregan tres lecciones de aprendizaje:

- Es necesario conocer otros lugares por ello se tiene que viajar y experimentar nuevas culturas y allí pueden suceder eventos como inspiraciones, EBay como en este caso.
- El Networking es importante porque permite alianzas clave como la que tuvo Galperín pues MercadoLibre y Ebay lo hicieron en Brasil.
- Se tiene que integrar la cadena de valor pues en el ecommerce MercadoLibre entendió que tenía que desarrollar su propia pasarela de pago, de envíos y de publicidad.

## CASO NETFLIX

En 1997 Reed Hasting, un experto en informática olvido devolver una película a la tienda de alquiler Blockbuster. Con lo cual se hizo acreedor a una multa de 40 dólares. La indignación le llevo a pensar en soluciones; y es allí donde surgió la idea de hacer algo pues, así como él muchas personas pasaban por esta situación problemática, de la injusticia de las multas.

Hasting junto a Marc Randolph revolucionaron el alquiler de películas a libre demanda sin tener una tienda física. Posteriormente apostaron en reemplazar el VHS con el DVD. Esto fue un reto pues para ese tiempo pocas personas podían comprar un reproductor de DVD por su alto costo.

El primer servicio de alquiler tuvo el valor de 4 dólares la película por una semana adicionalmente el precio del envío fue de 2 dólares. Allí encontraron que las necesidades del usuario serian fundamentales para ofrecer productos personalizados; por lo cual empezó a analizar el comportamiento y gusto de los usuarios para incluir sugerencias de consumo en los packs de envío.

Netflix en su avance logró que grandes empresas relacionadas con el entretenimiento como HP, SONY y TOSHIBA incluyeran acuerdos para obtener películas gratis. En ese momento empezó el concepto de suscripción y sin más con un valor de 5 millones de dólares propuso a Blockbuster (que para ese instante tenía un precio de 4,5 billones de dólares) una alianza para convertirse en su brazo digital. La propuesta no fue aceptada puesto que la propuesta incluía el uso de una tecnología cara además de el no pago por multas (uno de los puntos fuertes del negocio de Blockbuster). De pronto el precio del reproductor de DVD bajó de precio, con lo cual el intento de



reaccionar Blockbuster fue demasiado tarde; tal es así que no existe desde el 2013 cuando cerró su último local en México.

Mientras Blockbuster se desangraba, en 2007 Netflix volvió a sorprender al mundo pues se adelantó en el uso del streaming. Con esta medida el usuario ya no tendría que esperar la llegada del correo para disfrutar de su película, sino que podría ver cuando quieran y en el lugar que el usuario desee. Al marcar este hito, se abrió a la posibilidad de firmar contratos de exclusividad con compañías de producción y distribución de películas de cine y programas de televisión como Paramount, Disney, Sony entre otras.

Hasting nuevamente se adelantó a potenciales competidores; esta vez fue que en 2011 empezaron a realizar producción original. Aprovecho la oportunidad que el sindicato de autores y escritores del séptimo arte se encontraba en huelga y muchos de ellos terminaron trabando en NETFLIX: Stranger Things, Adam Sandler, Luis Miguel la serie se sumaron series y películas de alta gama como DARK, Cobra Kai, y nominaciones a los Oscar llegaron.

A pesar de haber previsto la posibilidad de la competencia y de la propiedad intelectual propia; en la actualidad Netflix enfrenta un nuevo reto: el de batallar con las grandes empresas como Amazon prime, Disney+ y HBO Max. Estas empresas pertenecen a conglomerados pudientes; que son capaces de destinar dinero obtenido de sus ramas con la finalidad de ganar la guerra del streaming.

Ante la posibilidad de que esta guerra sea de una guerra de desgaste Netflix ha empezado a virar a otro mercado, que es mucho más amplio: el de los videojuegos. Con lo cual se tiene que sus 89,5 millones de suscriptores podrían ser la clave de la supervivencia.

Las lecciones de aprendizaje que nos entrega de la por ahora líder del streaming son:

- Ver la tendencia de mercado que se encuentra en alza (Netflix lo vio al cambiar el VHS por el DVD y luego al streaming, en la actualidad apuesta por los videojuegos)
- La innovación constante para satisfacer al usuario (primero por correo, luego por la interacción con la plataforma que a su vez le sirvió para conocer los gustos personalizados).
- Idear estrategias para evitar la competencia (alianzas clave con los productores de DVD, empresas de contenido y luego con la producción de material de contenido original que además de ser propio le provee de una barrera de protección).

## CASO: MCDONALDS

Todo inicia en 1930 cuando la familia McDonald's se muda al oeste de los Estados Unidos de América para empezar una nueva vida. Patrick y sus jóvenes hijos Maurice y Richard se encontraban en una situación económica que padecía los embates de la gran recesión del '29. En 1937 Patrick apertura un puesto de perritos calientes, al cual luego añadieron Hamburguesas.

En 1940 el negocio de McDonald's estaba relacionado a la barbacoa; es decir la comida a la parrilla con 25 menús centrados en ella. Pronto, los hermanos empezaron a darse cuenta que la gente acudía a sus locales para comer algo agradable y marcharse rápidamente y no en entretenerse o tener la famosa sobremesa.

Producto de este descubrimiento fueron capaces de modificar el negocio para centrarse solamente en las hamburguesas con la finalidad de servir rápido, con lo cual hasta se dieron el lujo de saber ubicar las sillas para poder atender rápido.

En otro lugar Ray Kroc, un vendedor de licuadoras, noto algo llamativo en un pedido de ocho máquinas; el tema era que generalmente un negocio relacionado al rubro de licuadoras funcionaba perfectamente con dos unidades como máximo y este pedido claramente rompía el molde. Tomó la decisión de ir a visitar a los nuevos clientes y se dio con la sorpresa de la existencia de enormes colas, decidió probar los platillos. Para su sorpresa se topó con un producto de gran sabor y servido al instante. Finalmente, al entrevistarse con los hermanos. Klorc no lo vio como una empresa de comidas rápidas sino como una empresa inmobiliaria.

La forma de negocio de McDonald's es la de alquilar un local (mayor fuente de ingresos) y una comisión por el uso de la palabra McDonald's. Siguiendo esta línea se tiene que para el año 2000 la empresa contaba con más de 23 mil locales.

Este vertiginoso avance propicio el canibalismo entre franquicias puesto que en muchos casos no se consideró la distancia entre locales; entonces la empresa decidió limitar su crecimiento para enfocarse, otro de los temas que tuvo y que aún enfrenta son las críticas por afectar a la salud. Intentó realizar cambios en la composición de las hamburguesas, en la forma de la preparación, estos actos la estaban llevando a perder dinero. Pronto los Directivos de McDonald's redescubrieron la finalidad de la empresa. McDonald's se ha posicionado de tal manera en la gente que consume sus productos, ellos saben que la oferta no está relacionada precisamente con la salud.

Las tres lecciones de aprendizaje de esta empresa son:

- La simpleza: McDonald's vende hamburguesas, y ha creado todo un ecosistema respecto a ello. El punto es si vas hacer algo sencillo: "hazlo, pero hazlo bien".
- Se tiene que cuidar a los colaboradores o a los aliados (si la clave son las franquicias, la empresa ralentizó el crecimiento para enfocarse en mejorar el producto final).
- Ser fiel a tus propósitos: McDonald's quiso cambiar de rubro para volverse más saludable lo cual le llevo a enormes fallos olvidándose que la gente que acude a estos establecimientos quiere comida sabrosa y sobre todo rápido (cuando enfrentes problemas regresa a sus orígenes)

## CASO CORONA

La bebida mexicana por excelencia es el pulque. Esta bebida es ancestral con milenios de existencia, con un origen mítico, razón por la cual es denominada: bebida de los dioses. Un regalo de la diosa Náhuatl Mayáhuatl para los hombres con la finalidad de atender trastornos gastrointestinales, estimulante del apetito, combate la debilidad y mejora padecimientos renales, en mujeres en etapa de lactancia aumenta la secreción de leche mejorando su calidad. Por ese motivo esta bebida se vinculó fuertemente con la identidad cultural nacional mexicana.

Braulio Iriarte Goyeneche arribó a México en 1877. Braulio hijo de campesinos y sin formación académica partió al otro lado del océano en búsqueda de un futuro prometedor. Ya en tierras aztecas, las cosas le empezaron a salir bien, pues encontró coterráneos que le convencieron a dedicarse al oficio de panadero. Poco a poco se convirtió en propietario extendiendo su oferta con más de ochenta locales, todo un fenómeno. Para afrontar nuevos retos como empresario panadero compró dos molinos y una empresa de levadura.

Tras varias décadas de residente en México producto del éxito empresarial acumuló una suma importante de capital para aventurarse en un nuevo reto, cambiar de cereal del trigo a la cebada. Por lo cual, convoca a colegas empresarios con la finalidad de presentarles la idea de fundar una empresa cervecera. Aunque ninguno de los empresarios tenía ni experiencia ni conocimiento de manejo de esta industria, aceptan la propuesta y se funda el grupo modelo en 1922.

Las instalaciones estuvieron listas en 1925 y tal fue el furor que, hasta Plutarco Elías Calles, el presidente mexicano de aquel entonces estuvo presente. Con Iriarte de presidente empezó la producción de las cervezas, inaugurando con la Cerveza Modelo.

Un mes después se lanzó la cerveza Corona; a la cual se le imprimió la personalidad mexicana con la finalidad de posicionarse fuertemente en el país. Con la finalidad de darle el toque inspirador decidieron elaborar un logo inspirado en la cúpula de la catedral de la ciudad de puerto Bayarta.

Pablo Díez, otro inmigrante español se había ganado la confianza de Iriarte durante los tiempos de panaderías y harinas. Por lo cual fue escalando rápidamente llegando a ser parte del consejo de administración del grupo Modelo.

Sin embargo, producto de la falta de experiencia de los accionistas y fundadores empezaron a abandonar el proyecto. Estos sucesos llevaron a que en 1930 Díez tome las funciones de director general de la cervecería. Una de las estrategias que le sirvió de eje fue la ampliación de las instalaciones de la cervecera, convirtiéndola en la más grande de todo México. Las secuelas de la gran crisis del 29 ocasionaron recesión y a nivel del grupo modelo causaron reacomodos en la estructura interna, que llevaron a Díez a asumir la presidencia en desmedro de Iriarte.

Braulio Iriarte a los 65 años falleció y Pablo Díez compró toda la participación del anterior presidente. Con lo cual fueron puestas las capacidades directivas de Díez para vencer a la probable bancarrota. La reputación de Corona fue suficiente para salir de la difícil situación en la que se encontraba. Una nueva estrategia fue sumar campañas publicitarias con personajes famosos de aquel entonces como Pedro

infante. También se enfocó en la presentación de sus botellas, que eran hechas de manera artesanal con etiquetas de cerámica; asimismo las propagandas televisivas ensalzaban a Corona como parte de la cultura popular mexicana. La cerveza se encontraba como patrocinadora de eventos importantes con la finalidad de estar presente en el día a día mexicano para finalmente enfrentarse al pulque.

La lectura del panorama del pulque; había sido realizado por Iriarte. Pues con el triunfo de la revolución mexicana llegó una decadencia de la producción pulquera y el auge del tequila como bebida de identidad nacional, con una puerta para otra bebida: la cerveza, en fin, Corona.

Corona realizó una nueva campaña publicitaria con auspicio a personajes famosos, equipos deportivos y eventos masivos. Producto de esto empezó su internacionalización empezando por Estados Unidos de América (Arizona, California, Nuevo México y Texas) debido a la gran cantidad de inmigrantes mexicanos.

Para ingresar al gran mercado norteamericano tuvieron que comprar una bebida puertorriqueña denominada Corona. De esta manera evitaron problemas legales pues nadie les podía denunciar por el uso del nombre, el plus fue contar con una fábrica ya establecida. Tal fue el impacto que lograron llegar a Latinoamérica y a Europa.

Sin embargo, España era la excepción pues Corona estaba restringida en uso para un vino. Nuevamente la capacidad de negociación permitió que en 2014 ambas empresas puedan utilizar la palabra en diversos rubros.

La planta de Corona se encuentra en Zacatecas, en la cual se producen todas la cerveza corona que se consumen en el mundo. Allí se producen 20 millones de cervezas en un día. De esta producción el 70% se consume en el mercado local y el 30% para los 180 países restantes. Para mejorar el ecosistema de producción cuentan con una fábrica de botellas en la ciudad aledaña de San Luis. Con la capacidad de producir una botella cada tres segundos.

La innovación no es ajena a Corona, pues en la ciudad de México cuenta con un laboratorio Criogénico, donde se almacena la misma cepa de cerveza utilizada por Braulio Iriarte.

Para profundizar las raíces de identidad mexicana, Corona sea tomado el tiempo de enseñar a los productores locales de cebada la forma correcta de producción de excelencia.

De esto se puede afirmar que Corona tiene el control de todo su proceso de producción, desde la fabricación de la cebada hasta la distribución de sus productos, pasando por la producción y hasta con la recolección de los envases.

La llegada de la pandemia mundial afectó a todos los sectores. Corona tuvo reducir al mínimo su producción. Este momento sirvió para que la empresa pueda demostrar su cultura de apoyo a la comunidad. La forma fue donando productos e infraestructura para procesos de detección y tratamiento de contagiados; para poder sobrevivir en esta etapa la empresa decidió producir de bebidas con bajo contenido de alcohol.

Las lecciones que nos deja Corona son:

- Corona ha logrado transmitir la imagen mexicana como signo de identidad, apoyando a la gente en momentos difíciles como



la pandemia o dándoles trabajo con el sembrío de cebada de alta calidad. No solamente se tiene que producir dinero.

- La misión es muy importante para una empresa, Para corona es transmitir la identidad de México al mundo, desde sus botellas, sus plantas de producción hasta su marketing.
- Para una empresa lo mas importante es su organización, Corona opta por optimizar el control y la logística de producción de todos sus procesos.
- Se tiene que expandir los negocios y los servicios. Corona tiene una mentalidad global, pues luego de posicionarse en México busco su internacionalización

## CASO NABISCO

La panadería más grande del mundo se encuentra en Chicago, estados Unidos de América. Esta fábrica de más de 170 mil metros cuadrados en la que trabajan mas de 1200 empleados produciendo anualmente más de 140 millones de kilogramos de galletas. Con tamaña producción, los productos de esta fábrica se comercializan en más de cien países del mundo.

La historia cuenta que en 1912 the Nacional Biscuit Company actualmente conocida como NABISCO creo una galleta a la que denominó: Oreo. La cual desde el inicio se convirtió en el producto insignia. Es una joya pues desde 2014 es la galleta mas vendida en el mundo. Anualmente se consumen más de 40 mil millones de galletas en todo el mundo.

La historia cuenta que la oreo Biscuit ha sido imitada a lo largo del mundo, pero hasta ahora no ha sido superada. La galleta hecha con tapas de chocolate negro con un delicioso relleno de crema en el centro por más de un siglo ha gobernado este segmento de las golosinas.

Antes de la existencia de Nabisco las galletas del tipo crackers eran producidas por panaderías independientes que las vendían en sus barrios y no existían galletas empaquetadas. Las galletas se distribuían en barriles y cajas. El transporte se realizaba a caballo o en carretas.

Pronto las panaderías empezaron a reunirse, razón por la cual la rivalidad se centró entre la American Biscuit & Manufacturing Company propiedad de Adolphus Green y la New York Biscuit Company de William Henry Moore. Finalmente decidieron fusionarse para ingresar con mayor fuerza al mercado.

Adolphus Green se convirtió en el primer presidente de Nabisco. Convocó a los mejores panaderos y mercadólogos de la época para atender el problema de las galletas saladas o crackers que originalmente fueron creadas para soportar la humedad y los trayectos largos de los marineros. El resultado fue que introdujeron al mercado la uneeda Biscuit; una innovación con galletas mas suaves y empaquetadas; de manera que, lograron vencer dos problemas: el primero era que los niños que querían galletas tenían que ir con sus propias bolsas de papel y la segunda es que como las galletas se vendían en barriles, las galletas que se encontraban en el fondo siempre estaban rotas o húmedas. La suavidad ayudaba al consumo y el empaquetado permitía que el producto sea duradero, fresco y no se rompa, el plus consistía en que las galletas eran más fáciles de transportar.

El siguiente paso fueron las galletas con forma de animalitos, que tenían gran consumo por parte de los niños, razón por la cual Nabisco lanzo al mercado las Barnum´s animals crackers en referencia a un espectáculo circense. La innovación fue que las galletas venían empaquetadas con el adicional de contar con una cinta elástica para ser colgadas ya sea en el árbol de navidad o para facilitar el transporte.

En 1902 Nabisco encontró un poderoso rival la Sunshine Biscuit; fundada por un ex trabajador de Nabisco: Jacob Loose. 1908 la Sunshine presento una gran invención: una galleta con dos tapas de chocolate y un relleno de crema blanca y un elaborado diseño en relieve con el nombre de la galleta en el centro, una gran presentación. La galleta en cuestión era la Hydrox.

En 1912; la Nabisco con la finalidad de no perder cuota en el mercado lanzo su propia versión de Hydrox. Para lo cual, buscaron la ayuda de

Milton Hershey. El resultado fue una galleta más suave y perfecta para ser bañada en leche con un aspecto retadoramente semejante a Hydrox. A esta aparente copia y mejora, se introdujo un nombre más estilizado: óero tal vez podría significar oro o hermoso/agradable. Los estudios posteriores indicaron que Hydrox sonaba más a detergente.

La competencia en el marketing fue ardua; mientras Hydrox se enfocó en recordar a la gente que ellos fueron los creadores; la oreo se centró en anuncios divertidos y cada tiempo en mejorar su presentación para mantener la novedad.

La innovación de óreo es impresionante, inicialmente se vendían en latas de medio kilo. En 1930 la cambiaron a paquetes de cartón con menos galletas, pero más fácil de transportar, este cambio ha sido uno de tantos, pues se han podido ver en oreo mini, oreo bañada en chocolate y muchos más.

En 1934 presentaron otra joya la Ritz Crackers, una galleta salada con relleno, en 1936 las Chips Ahoy, una galleta dulce con chispas de chocolate. Por todo esto Nabisco ha permanecido en la cima.

En los últimos tiempos ha innovado desde las redes sociales proponiendo retos para que sean posteadas por los usuarios e inclusive ha presentado ediciones especiales como cuando hicieron una versión para la serie juego de tronos.

Las lecciones que Nabisco nos entrega son:

- Cuando emprendamos tenemos que consolidar los sectores, identificar si los sectores están fragmentados para unirlos en uno solo y poder ser más fuertes. Nabisco unió varias panaderías sueltas en una sola.

- El producto tiene que ser innovado periódicamente, no necesariamente con tecnología sino de ajustar el producto tradicional a las tendencias actuales.
- Por mucha innovación siempre se necesita del marketing para posicionarse correctamente en el mercado. En el caso de Nabisco se enfocó en lo divertido y no solamente en repetir yo fui el primero.

## CASO APPLE

Alexander Graham Bell fundó la que años más tarde se convertiría en AT&T. Con el paso del tiempo AT&T se volvió increíblemente rica, a tal punto que fundaron Bell labs en la cual desarrollaban los nuevos inventos para la compañía. Tan importante es Bell Labs que ha entregado al mundo 8 premios nobel, la telefonía móvil, los laser, el lenguaje C y entre otros el transistor.

Para desarrollar el transistor se reclutaron a los mejores físicos de la época: el único ganador de dos premios nobeles John Bardeem, el increíble Walter Brattain y William Shockley. AT&T reconoció a los tres físicos como inventores, algo que no cayó bien pues se considera que el trabajo teórico lo realizó Bardeem y las pruebas estaban a cargo de Brattain. Por esta razón, la amistad empezó a resquebrajarse.

La empresa Texas instruments dedicada al petróleo deseaba que alguien cree una radio portátil. A mediados del siglo XX las radios eran enormes artefactos que adornaban algunas salas. RCA y otras empresas desdeñaron la idea de Texas instrumentos pues los estudios de mercado indicaban que nadie quería radios portátiles. Como no encontraban quien realice el encargo esta empresa empezó a mejorar el transistor, lograron cambiar el uso del germanio por el silicio, lo cual abarató costos y cuando ya tuvieron el radio portátil, se volvió un boom entre los jóvenes de la época, cabe imaginar el éxito, pues en aquel 1954 Elvis Presley sacó su primer sencillo, con lo cual la demanda de las radios portátiles fue un gran acierto.

Al año siguiente nació Steve Jobs, pasando su infancia en San Francisco. Allí vivió una época que marco toda su vida. En 1957 la URSS envió al espacio el Sputnik, dando inicio a la guerra espacial; 12 años después llegó el primer hombre a la luna. En este lapso se desató

una fiebre tecnológica pues los transistores, y los chips se buscaban en San Francisco.

La universidad de Stanford tenía su parque industrial, es por eso que su director Fred Terman consiguió que la empresa Hewlett Packard se asentara en la propia universidad y que los emprendedores dicten clases libres y que los profesores puedan asesorar a los emprendedores. El resultado era un ambiente tremendo.

Regresando a la historia de los creadores del transistor. Bardeen y Brattain ascendieron en sus puestos de trabajo y Shockley no. Con lo cual muy enojado dejó AT&T prometiendo ganar un millón de dólares. Nadie le impidió el paso.

Shockley se asoció con Arnold Beckman. Beckman le ofreció crear una división de su empresa que se denominaría Shockley semiconductors con sede en los Ángeles. Shockley no acepto la sede en California sino en Palo Alto para poder cuidar a su madre que estaba enferma. Gracias a esta anécdota Shockley semiconductors se instaló en Palo Alto, lo que hoy se denomina Silicon Valley.

Shockley es invitado por Terman para que se instale en Stanford. Para dar funcionamiento a la empresa empezó a llamar a sus ex compañeros de Bell Labs, pero producto de su mal carácter le cerraron la puerta. Lejos de desesperarse se dio tiempo para ubicar otros talentos y contrató a Robert Noyce y Gordon Moore. Producto del mal carácter de Shockley Noyce y Moore junto a seis talentos más deciden salir de la empresa. La historia los conoce como los 8 traidores. Allí es donde nace realmente Silicon Valley. Era la primera vez que 8 jóvenes salían de una empresa para fundar la propia. Hasta ese entonces la gente trabajaba en una empresa hasta jubilarse y con este acto rompieron el molde.

Un corredor de bolsa, padre de uno de los 8 traidores contacto a Arthur Rock, quien a su vez presento la idea a Sherman Fairchild, quien aportó un millón de dólares y es así como nació Fairchild semiconductors.

En este contexto, la carrera espacial era un gran problema pues a más transistores más cables, muy difícil de trabajar. Texas instruments y Fairchild afrontaron el reto y nació el microchip.

Pronto los genios iniciales empezaron a salir de Fairchild; por un tiempo más se quedaron Noyce y Moore, el tiempo hizo que se desmotivaran, por lo cual también dejaron la empresa para emprender nuevos rumbos. De esta manera poco tiempo después junto a Rock fundaron Intel. En este periodo gracias a Ted Hoff se consiguió un microprocesador programable, y ya no se tenía que hacer un microchip para cada función. Uno de los siguientes genios de Silicon Valley fue alguien surgido del club de la computación. Una empresa que antes de 1975 en el club con su logo de árbol de manzanas era una innovación de garaje.

Silicon Valley es el valle donde el silicio se convierte en oro. Steve Jobs y Steve Wozniak. Wozniak era un apasionado de la informática y las computadoras. Llevaba mucho tiempo tratando de crear su propia computadora. Jobs como todo un visionario auguró el gran futuro en lo que su amigo estaba preparando y le convenció para que presente la Apple I en un concurso Homebrew computer club. Tal fue el éxito que se instalaron el garaje de Jobs para empezar a trabajar en los pedidos. Job era muy exigente en el perfeccionismo de las máquinas muchos le llamaban obsesivo, sin embargo, era un criterio de excelencia. Los problemas financieros se terminaron cuando Myke Markkula invirtió un cuarto de millón de dólares. Ya con Apple



Computer fundada, en 1977 decidieron lanzar la Apple II, un modelo mucho más robusto que la anterior. Fácil de manejar por expertos y novatos, además de contar con una pantalla a color, el resultado fue un rotundo éxito.

Para no estar rezagado en el mundo de la tecnología, sin saborear las mieles del éxito, bajo la dirección de un obsesivo Jobs emprendieron en llevar a la realidad a Liza. Jobs rozó los límites con pedidos casi imposibles a su equipo, a los cuales llegó a frustrarlos.

Para 1980 lanzaron el Apple III, el cual tenía problemas de sobrecalentamiento, por lo cual tuvieron que realizar reembolsos hasta lanzar un Apple III plus sin el citado inconveniente. El resultado fue la pérdida de credibilidad. Sin embargo, estaba Liza que tenía una moderna interfaz capaz de funcionar con iconos y con la novedad del uso del mouse. Ese mismo año Apple salió a Bolsa bursátil. En 1981, Markkula dejó fuera de la dirección de Liza a Jobs pues sus peticiones eran insostenibles para todos.

En 1983 salió al mercado Liza, y a pesar que era tremendamente innovador las ventas no acompañaron, el lanzamiento de la Macintosh On completaron el fracaso, con lo cual Markkula dimitió y Jobs trajo a la empresa a John Sculley, CEO de PEPSICO con el objetivo de ser la mejor empresa del mundo.

Pronto estas personalidades chocaron. Jobs sentía que su creatividad estaba limitada además de estar muy controlado en su propia empresa. En un juego de poder Sculley convocó una junta, que vio como Jobs dimitiría a Apple. En los siguientes años la empresa se volvió menos rentable y muy estancada. Tiempo después el sucesor en la dirección de Apple Gil Amelio que tampoco era capaz de sacar del fondo a la empresa, tomó la decisión de comprar Next.

Next era una empresa fundada por Steve Jobs. 12 años después regresaba a Apple y en 1997 se convierte en su sexto director ejecutivo. Considerado por muchos como un tirano, en su exilio se había preparado para este momento. De esta manera al encontrar en una quiebra técnica a su empresa decidió ubicar el problema. Para Jobs el problema era la diferenciación de las demás empresas, Apple era único por lo cual decidió no vender licencias. En segundo lugar, decidió no competir con las demás empresas sino en crear su propio mercado enfocándose en la opinión del cliente.

Se ofrecería un producto excelente pero además se le entregaría algo que no espera, pero se lo merece. Para ello se cuidarían todos los detalles como las cajas, las formas de como presentar los ordenadores que transmitan sofisticación. Para lograr esto se abrieron las Apple store. Así siguió la revolución musical con el iPod pasando por el iPhone y el iPad.

El gran triunfo de Jobs se debe a que fue el que consolidó la tecnología que domina el uso del internet: los Smartphones.

Lamentablemente Jobs murió en 2011, pero el estar siempre liderando la tendencia en tecnología y en la simplicidad perfeccionista. Jobs logró impregnar su esencia en la marca Apple.

Apple nos regala estas Lecciones:

- Tenemos que poseer mentalidad de Start Up. Cuando Jobs tiene la segunda oportunidad llevo a Apple la mentalidad de innovación y de diferenciación.
- Tenemos que controlar la experiencia total del cliente. Para lo cual se tiene que evitar intermediarios, pues tal como lo dice este caso, si alguien quiere comprar un Apple lo hace en la web

oficial o en las Apple Store y los distribuidores autorizados en menor medida.

- Calidad del diseño. Darle un diseño orgánico, bonito hace que sean mucho mas que simples piezas de tecnología, son piezas de arte, con esta estrategia construyó su propio mercado.
- Tratar a los trabajadores como si serian de la propia familia.
- Conocer las necesidades del mercado. El uso del internet en las computadoras se encontraba extenuado, Jobs entendió antes que nadie que el iPhone sería el heredero.

## CASO LEGO

En Dinamarca Ole Christiansen nació el 7 de abril de 1891. En su querida Billund se dedicó a la carpintería durante su juventud y le fue realmente bien. El crecimiento de las ciudades hacía que Ole tenga mucho trabajo. Tenía su propio taller, sin embargo, la gran depresión del 29 surgida en Estados Unidos también afectó a Europa.

Para 1932 los trabajos en madera ya no eran muy solicitados, razón por la cual Ole se vio obligado a despedir a todos sus trabajadores. A este doloroso acto le siguió el fallecimiento de su esposa.

Para poder sobrellevar la crisis decidió dar rienda suelta a su gran don: crear hermosos juguetes. En una crisis los niños siempre necesitan jugar con algo y qué mejor si es con un juguete barato y de gran calidad.

En un principio el negocio se realizaba con sus vecinos y se realizaba en base al intercambio de juguetes por especies, y raras veces por comida. Pronto los rumores sobre la excelente calidad de los juguetes se extendieron por fuera de la ciudad y alrededores, era una evidencia que el negocio empezaba a mejorar. Tal era la expectativa por sus juguetes que Ole tuvo que buscar un nombre para el nacimiento de su empresa. El nombre que eligió fue LEGO, un acrónimo de Led godt, que en danés significa jugar bien.

El cambio de década traía un evento nefasto, los alemanes invadieron Dinamarca. Para ese tiempo los mejores juguetes llegaban de Alemania. Sin embargo, este hecho hizo que Ole pudiera seguir creciendo pues los juguetes alemanes ya no eran

muy bien vistos, la segunda ventaja fue que eran de metal. El metal era utilizado con fines bélicos. Por lo cual los juguetes de madera ganaron mercado.

Lamentablemente en 1941, un incendio acabó con su carpintería. Esto fue un golpe muy duro para Ole. Lejos de desanimarse, Ole vio este suceso como una oportunidad, y decidió construir una fábrica para juguetes y de esta manera reemplazar el taller. Tan buena fue la decisión que para 1948, Lego ya contaba con 40 empleados y fabricaba 150 juguetes de distinta índole.

Un año después viajó a una convención en Copenhague, donde se topó con una idea maestra que le ayudaría a redefinir el futuro de su empresa. El problema que empezaba era lo difícil de encontrar madera, por ello ese evento le ayudo a decidir el cambio de la madera por el plástico. De hecho, de la convención regresó a Billud con una moldeadora de plástico.

Un año mas tarde presento el primer ladrillo lego, huecos en el interior. Sin embargo, el ladrillo no convenía pues lo que se construía tenían poca estabilidad. Meses después resolverían el problema añadiendo unas estructuras que permiten el adosamiento de un ladrillo con otro. Un tiempo después el hijo de Ole, Godtfred Kirk Christiansen en un viaje por Inglaterra luego de una conversación con un gerente comercial encontró una de las formulas para que lego se mantenga siempre vigente: resolver el problema de que una vez que se compran los juguetes los padres no se ven obligados a comprar durante bastante tiempo, lo que afectaba económicamente a las tiendas y fabricantes, se necesitaba un sistema en el cual los padres sigan comprando juguetes en forma constante y no solo por cumpleaños o navidad.

Fue allí cuando Ole y Godtfred idearon el juguete perfecto. En 1955 lanzaron el primer set de lego. Una forma revolucionaria de jugar, puesto que se podría construir casas, edificios sin límites, todo a merced de la cantidad de sets que se hayan comprado. A mas sets mayor cantidad de desarrollar la creatividad de los niños. Es más, la filosofía que se impregnó fue que lego era y será siempre un sistema por el cual los primeros ladrillos encajarían siempre de manera perfecta con los que se desarrollen en los próximos 10, 20 o 50 años.

Otra de las máximas que Lego siempre propugno como dogma fue que nunca elaboraría juguetes bélicos o que induzcan a la guerra.

En 1958 Ole falleció y dejó al mando a Godtfred. La primera acción que tomó fue internacionalizar Lego. La empresa se extendió por Europa y Sudamérica. En la década de los 60's Lego se convirtió en la primera empresa fabricante de juguetes en todo el mundo. Inclusive fundaron legoland.

Para los 70's empezó a variar sus catálogos de sets producidos, sin embargo, la competencia era muy dura sobre todo en los Estados Unidos. Para poder subsistir en el negocio de los juguetes en 1978 Lego presentó la primera figura humana. Esta presentación tuvo una acogida inmensa entre los niños.

Sin embargo, en los 80's la patente de los ladrillos había fenecido y era un bien libre, por lo cual, la competencia ya no tenía tapujos en realizar sus productos. Otra razón era que por más calidad que tenga un ladrillo lego, los de la competencia encajaban perfectamente. Por ello, estos ladrillos mucho más baratos y sobre todo compatibles con lego; esto fue un furor.

Para 1994, lego sufrió su primera gran bajada en ventas convirtiéndose en una tendencia, de manera que para 2002, la empresa que alguna vez dominó el mundo reportó pérdidas de 30 millones de dólares. No pudieron sacar provecho ni siquiera a la franquicia de Star Wars con su cuarta y quinta película.

Para 2004, la empresa se encontraba prácticamente en bancarrota, con pérdidas de 228 millones de dólares por año. Lego se encontraba bajo la dirección de Kjeld Christiansen, nieto de Ole e hijo de Godtfred. Con gran entereza tuvo que aceptar la venta de legoland y en una decisión poco frecuente, decidió dejar el mando a un CEO. Fue una decisión dura puesto que por primera vez alguien que no llevara el apellido Christiansen estaría al mando de la compañía.

El nuevo CEO Jorgen Vin Knudstorp propuso algunas medidas radicales tales como: disminución de la mitad de los empleados en un plazo de 4 años y el traslado de varias sedes de manufactura a México. Fundamentalmente el nuevo CEO propuso regresar a las raíces con los sets de bomberos. Las dudas se despejaron cuando le lanzó al mercado. Fue un gran éxito, a ello le siguió crear sets utilizando los derechos de las licencias de reconocidas franquicias. De las que ya tenía como Star Wars, sumando a Marvel, Harry Potter, etc. Poco a poco lego empezó a recuperarse. Los set de franquicias en 2008 representaron el 60% de los ingresos. Aquí empezó a fortalecer su barrera de entrada frente a sus competidores pues eran los únicos que empezaron adquirir la mayor cantidad de franquicias, volver al futuro, indiana jones, Toy Story, etc.

Para 2014 presento Lego la película, que fue un boom taquillero, presento sus sets, y se derivó en una mercadotecnia impresionante. Tal es así que para ese mismo año logro ganancias por 5 300 millones de dólares. Lego resurgió de sus propias cenizas. Convirtiéndose en la mas grande empresa de juguetes del mundo.

Lego está construyendo en Billund el mayor legoland del mundo; tiene además otros sectores como parques temáticos, el lego Fun fest, videojuegos, la producción de más películas estilo lego. Cuenta también con el ladrillo inteligente que se puede programar utilizando programas Windows o Mac, en la denominada la línea lego mindstorms desarrollados en coordinación con el instituto tecnológico de Massachussets. En esta línea se producen eventos de competencia en robótica para niños, adolescentes y hasta profesionales que quieran desarrollar el software que es libre. Cabe resaltar que en el inicio la línea de Mindstorms fue un fracaso comercial por el alto costo que suponía su adquisición, pero ahora es un boom.

Dos anécdotas son que Billund actualmente es una ciudad fábrica y la segunda es que los moldes maestros para realizar los ladrillos se enterraban junto a los pilares de construcción de los edificios legos para que no sean copiados nunca.

Las lecciones que nos entrega Lego son:

- Tenemos que tener la capacidad de recuperarse de momentos difíciles, lego lo hizo en los incendios, en la gran depresión. Los obstáculos son oportunidades.



- Tenemos que crear un sistema de ingresos recurrentes, lego lo hizo pues además de un set, pudo realizar películas, videojuegos, parques temáticos, concursos, etc.
- Tenemos que tener la capacidad de ceder el mando. Tenemos que ser capaces de vencer el enorme ego para delegar el trabajo y funciones, tenemos que poner por encima a la empresa mas que una persona. Kjeld tuvo la valentía de delegar funciones a alguien externo a la familia y eso salvo de la banca rota a Lego.

## CASO ZOOM

Eric Yuan, en su época de estudiante en su natal China tenía un gran inconveniente. Para poder ver a su novia tenía que viajar diez horas en tren. Él odiaba viajar por lo cual pensaba que debería existir alguna forma de evitar el viaje y poder ver a su amada. Con el poderoso incentivo de encontrar la forma y sobre todo convencido de que el internet sería el camino, el joven ingeniero se mudó a Silicon Valley en 1997.

Ya en Silicon Valley consiguió trabajo en la empresa Webex. Allí permaneció por diez años como ingeniero programador hasta que en 2007 Webex fue adquirida por el gigante Cisco. Producto de esta adquisición a Yuan le ascendieron a vicepresidente corporativo. En este cargo se pudo dar cuenta que los clientes tenían quejas sobre el servicio ofrecido. A la par ese mismo año el gran Steve Jobs presentó el iPhone. Con estos dos sucesos Yuan pudo darse cuenta que por fin podría hacerse realidad el objetivo por el cual viajó a Silicon Valley.

Esa forma fue desarrollar un servicio de videochat ligero e intuitivo que permita a empresas realizar reuniones virtuales con sus empleados. Entonces pensó en utilizar un sistema intuitivo con una plataforma en la nube. Luego presento la idea a sus jefes. No le compraron la idea pues ellos utilizaban su propio servicio Webex o Skype. El argumento que le dieron no le fue convincente. Yuan creía fervientemente que estos servicios serían muy útiles aún en tiempos que no existían los smartphones. Aun así, a pesar de la pasión de su presentación no le hicieron caso. Es más cuando pidió consejo a sus amigos, estos le dijeron con cierta razón que el

mercado se encontraba abarrotado de estos servicios: Microsoft, Adobe, Citrix, etc.

Con todos estos factores en contra, no estaba seguro si tenía razón, pero de lo que si estaba seguro es que su tiempo en Cisco había terminado. Consultó con su esposa su decisión y el resultado fue arriesgar todo por su pasión. Sin empresa, busco a un antiguo compañero de trabajo Dan Sheiman solicitando apoyo. El resultado fue la obtención de una inversión de 250 mil dólares. Con ello, fundo Zoom video communications. La primera decisión que tomó fue ponerse al mando para no cometer los errores que estaban cometiendo en Cisco Webex.

Durante dos años desarrolló su versión, tratando de que su producto sea de calidad, que no tenga interrupciones ni cortes, en fin, una plataforma de todo en uno. La primera versión de zoom fue presentada y fue de corte empresarial que permitían videoconferencias, audio, webinars, chats y la posibilidad de compartir documentos en vivo con comunicación confiable y de alta calidad en todos los dispositivos incluidos todos los anchos de banda.

El producto resultó en ser fácil de usar producto de una interfaz muy intuitiva. Estas características hacían que pueda ser usada por usuarios nuevos sin inconvenientes además que podían ser sincronizadas con los horarios y hasta con los miembros del equipo de la sala de conferencia. Era un servicio fácil de implementar y de administrar por los técnicos de las empresas.

Para el 2013 cuando ya existían Skype for Business y Google Hangouts; Zoom aparece con su primera versión. La incógnita es cómo pudo abrirse en un mercado tan saturado. La respuesta es

que el servicio de Zoom en su versión gratuita permitía reuniones de entre 2 a 500 personas por 40 minutos. Como no tenía mucho capital para invertir en marketing para todos, reconoció que este grupo era su nicho y que tenía que atenderlos de la mejor manera para poder fidelizarlos.

Este nicho clave eran los trabajadores tecnológicos, así que por fin se decidió a utilizar el marketing y colocó una valla publicitaria en medio de Silicon Valley. Conseguir que este grupo adopte esta tecnología sería clave para que el boca oreja funcione pues tener early adopters (primeros consumidores que compran un producto o tecnología recién lanzado) era fundamental, pues el objetivo final era que zoom sea adoptada por completo.

La apuesta por la versión gratuita fue perfecta pues mostraba todo su potencial y la empresa que lo probaba luego decidía optar por la versión pagada. Esta versión pagada tenía diferentes escalas adaptables a las necesidades de las diversas empresas. Otro plus era que el propio Yuan, escribía a los clientes que daban de baja el servicio para conocer el ¿por qué? Con la finalidad de realizar un feed back.

Zoom empezó a establecer alianzas con proveedores de software como Logitech, RedBooth, Infocus, Facebook y Wase. Producto de ello para finales del 2013 tenía tres millones de usuarios. Increíblemente para 2015 pudo incrementar la audiencia de cincuenta a mil participantes por conferencia.

Cuidando al máximo la inversión en marketing, logro hacer una colaboración para una franquicia de la NBA, donde el equipo utiliza gratis su tecnología y a cambio se le permitía publicidad gratuita en los tableros electrónicos.

Todo iba genial, Zoom paso de las empresas a las universidades, hasta se dio el lujo de tener una versión especial para que los médicos pudiesen atender a sus pacientes a distancia. Con esto obtenían financiación, que luego se reinvertía en mejoras de la plataforma.

En 2019 contaba con diez millones de usuarios. Con el inicio de la pandemia y sobre todo producto de la cuarentena, Zoom pasó de los despachos y las oficinas a los smartphones de las familias separadas por el confinamiento. Para marzo del 2020 contaba con 200 millones de usuarios. Este crecimiento, aunque maravilloso, trajo un lado negativo como acusaciones de filtraciones de datos a Facebook y al gobierno chino, hasta con falta de seguridad en las conversaciones.

Con estos problemas, el mismo Yuan dio la cara y anunció su compromiso para solucionar los problemas que estaban apareciendo, sin lugar a dudas, zoom no estaba preparada para este vertiginoso avance, para ser utilizado en el trabajo remoto o uso como red social. Sin embargo, Yuan siempre ha demostrado ser un excelente CEO en los momentos difíciles es por ello que, en la actualidad a pesar de estos entredichos, sigue siendo una de las plataformas de videoconferencias más populares.

Las lecciones que nos entrega zoom son:

- Para ingresar a un mercado saturado no necesariamente se tiene que utilizar un marketing sofisticado de los que ya están establecidos sino poniendo el producto por encima del marketing. Yuan conocía a los usuarios y los problemas de las plataformas de videoconferencias.

- En un mercado hipersaturado el marketing tiene que ser a un segmento clave de early adopters, en el caso de Zoom este segmento fueron los trabajadores tecnológicos.
- El éxito nos puede llevar al fracaso, cuando el producto se expande de manera exponencial, y es todo un éxito, se tiene que cuidar el producto, mejorándolo constantemente con reinversión para que siga teniendo las mismas cualidades que lo hacen perfecto. No solamente se quiere dinero a corto plazo, sino tener un producto sólido y a largo plazo.

## Caso Google

En la década de los 90 'S el buscador por excelencia era AltaVista. Propiedad de la empresa Overture service Inc. Su sede se encontraba en California. En sus inicios empezó recibiendo 300 mil visitas hasta que en su periodo de mayor fama tuvo hasta 80 millones de visitas, también obtuvo 50 millones de dólares de ganancias por concepto de publicidad. Fue adquirida por Yahoo! en 2003 con la finalidad de que su tecnología sea parte del buscador de Yahoo!, al principio funcionaron de manera independiente hasta que en 2013 fue cerrada con una simple línea de texto que sería una serie de servicios a ser cancelada.

En ese contexto, Sergey Brin y Larry Page se conocieron en la Universidad de Stanford en 1995. Ambos eran hijos de padres catedráticos y de madres científicas. Ambos nacidos en 1973 compartían la pasión por las computadoras. Brin Nació en Moscú, de origen judío su familia se vio obligada a partir a los Estados Unidos de América por la falta de posibilidades de progresar en la sociedad soviética. Luego de cursar sus estudios fue becado para estudiar en Stanford. Y es allí donde conoció a Larry Page, con quien en un principio no se llevaban para nada bien. Se llevaban la contraria en casi todo, sin embargo, pronto se hicieron amigos gracias a la pasión por las matemáticas y mucho más aun después de la publicación de un artículo científico. Eso dio pie a que pronto pudiesen compartir ideas, a tal punto de abarrotar su habitación compartida con computadoras baratas para probar nuevos diseños de motores de buscadores en la web. Larry a la hora de sustentar su tesis se inclinó por estudiar las propiedades matemáticas de la World Wide Web, la comprensión de las

estructuras de enlaces y cómo proceder en el rastreo de las estructuras de los enlaces.

Los buscadores de ese entonces no eran efectivos, pues se basaban en búsquedas por categorías o por palabras claves, no utilizaban criterios definidos para brindar al usuario los resultados más relevantes, por ejemplo, si un usuario digitaba la palabra "flores" el resultado sería una lista con todas las paginas web que tienen la palabra flores, con lo cual la búsqueda podría demorar horas de horas para encontrar la web con la información requerida. A mas sitios web aumentaba la cantidad de contenidos con lo cual se complicaba aun más el proceso de encontrar la información relevante.

En este contexto con la tesis de Page se planteó utilizar las matemáticas para crear una mejor experiencia de búsqueda. Si se toma a la web como un concurso de popularidad los enlaces entre páginas serían los votos de preferencia. Entusiasmado por la tesis de inmediato se puso a trabajar, en poco tiempo Brin se uniría a apoyar producto de su gran conocimiento de las matemáticas. La necesidad de tener mayor capacidad, los amigos se ingeniaron para utilizar un sistema de lego una unidad para 10 discos duros. De esta manera disminuyeron costos. Dicho sistema lego aún se conserva en la Universidad de Stanford. Luego de meses de trabajo se propusieron crear un algoritmo de búsqueda que funcionara bajo la premisa de otorgar mas relevancia a los sitios más linkeados. Dicho algoritmo se llamó PageRank. En 1996 presentaron su primer buscador denominado Backrub, desde la primera prueba el buscador demostró que era mejor inclusive de los que se encontraban en el mercado.



Para 1997 la dupla pensó en buscar un mejor nombre para el buscador, mediante la técnica de lluvia de ideas, reunidos en la Universidad de Stanford, Sean Anderson propuso: "googolplex", que era el nombre utilizado para referirse al número 10 elevado a diez elevado a 100. Larry pronunció "googol", este número es tan grande que supera la cantidad de átomos de todo el universo. Anderson se ocupó de buscar si el dominio estaba disponible, pero accidentalmente digitó Google, este término gustó mucho por lo cual el 15 de setiembre de 1997 fue registrado. Posteriormente se realizó el lanzamiento Google.com, luego de ser un dominio para la universidad de Stanford paso a ser un dominio definitivo de la dupla con los colores característicos en honor a las fichas de lego que en algún momento se utilizaron.

El boom fue tal que los servidores de Stanford colapsaron. Con este inconveniente tuvieron que migrar de servidor. En 1998 tocaron las puertas de varias empresas con la finalidad de vender el proyecto de buscador para que se hagan cargo de él. Ellos querían continuar con sus estudios y que su buscador quedara en buenas manos para que pueda servir a todo el mundo. Todas las empresas les rechazaron bajo el argumento que no se necesitaba otro buscador. Al no conseguir venderlo se aventuraron en formar su propia empresa.

Uno de los pocos inversionistas que comprendió el valor de Google fue Vinod Koshla. Koshla era dueño de Excite, así que coordinó una reunión para que sus socios conocieran a Page y a Brin con la finalidad de comprar Google o adquirir la licencia de uso de la tecnología para competir contra Yahoo!. Los directivos de Excite fueron bastante escépticos y los rechazaron. Así la dupla

fue por cada una de las empresas ofreciendo su tecnología por un millón de dólares. Sin embargo, todas las rechazaron.

Luego de tantos tumbos fueron con su antiguo profesor David Cheriton. Él les conectó con Andy Bechtolsheim, cofundador de Sun Microsystems. Andy quedó fascinado pues vio el potencial, y de inmediato les dio un cheque por cien mil dólares. El cheque era a nombre de Google. La dupla comentó la situación que no eran una empresa, a lo cual la respuesta fue, si querían el dinero tenían que fundarla. Sin otra opción, fundaron la empresa Google Inc. Luego cobraron el dinero y contrataron a su primer empleado, Craig Silverstein, además abrieron la oficina en un garaje situado en las afueras de Menlo Park, California. Pronto gracias al apoyo de Bechtolsheim lograron que más inversionistas aportaran al desarrollo de Google. El gran potencial fue visto por Jeff Bezos, quien decidió invertir en ella.

La anécdota es que los dos emprendedores fueron a Yahoo! para vender el buscador, la razón era porque Yahoo! era una de las empresas más importantes del internet. La oferta fue por un millón de dólares. La razón de la no compra fue por que PageRank organizaba las búsquedas y enviaba al usuario a otras páginas. Por su parte Yahoo! no quería que el usuario salga de su plataforma, sino que se quede el máximo tiempo en ella. Quedándose en la sección de noticias, juegos y emails. Esta técnica funcionaba bien en el corto plazo, pero a futuro fue una de las causas de su fracaso.

Mientras internet crecía, avanzaba la necesidad de especialización. El error estaba en que ninguno de los productos Yahoo! destacaban. Nuevamente, desaprovechó la oportunidad de adquirir Google, esta vez la dupla necesitaba dinero para mejorar

la tecnología. Yahoo! les ofreció 3 mil millones de dólares, tres mil veces mayor a la propuesta que la pudo comprar inicialmente. El problema fue que Page esperaba al menos 5 mil millones de dólares. Yahoo! volvió a rechazar la oferta, pues creía firmemente que podría comprar otro buscador para hacer lograr la competencia.

Ante esta negativa, Google dio un paso fundamental: monetizar la atención de los usuarios a través de anuncios. Utilizando el sistema de publicidad denominado Google AdWords, en el cual los anunciantes podían comprar una palabra clave mediante una subasta.

Las palabras son detectadas, cuando una persona la introduce en la caja de búsqueda y muestra la publicidad de los anunciantes en base a los clics. Este sistema evita los anuncios poco efectivos lo cual hace que los anunciantes realicen anuncios mas atrayentes para generar más clics. El sistema de publicidad cobra por cada clic, entonces el beneficio es producto de que Google ha enseñado al anunciante a realizar una publicidad correcta.

Google se adelantó, pues depender de una sola fuente de ingreso era muy peligroso, por lo tanto, empezó a adquirir y crear nuevos servicios. Para 2006 el vídeo empezó a tener auge, muchos artistas empezaban a subir sus producciones al internet. Los artistas se encontraban impotentes pues su contenido podía ser subido a plataformas de contenido gratuito que poco les importaba el copyright. De entre la variedad, YouTube era la más floreciente. Google a pesar que tenía su propio canal de videos, su población era solo un cuarto de lo que tenía YouTube. El plus giraba en torno a que los usuarios de la plataforma de videos eran fieles y Google

tenia los mejores mecanismos para lograr evitar los problemas de derechos de autor. Google realizó la compra por 1650 millones de dólares. La razón de la compra fue porque Google descubrió el gran potencial de clics en videos y con ello la capacidad de recuperar la inversión, sin embargo, la razón mas fuerte era que un tiempo atrás dejaron pasar la oportunidad de comprar el servicio de red social llamado MySpace. Años después trato de enmendar el error y lanzaron Google +, el resultado fue fracaso. Nunca pudo hacerle frente a Facebook.

Otro de los fracasos de Google fue la compra de Motorola por 12500 millones de dólares, más tarde la vendió por 3000 millones de dólares. Con ello fallo en el intento de surfear en las olas de los Smartphones.

Estos fracasos forman parte de la estrategia pues sin estas circunstancias nunca hubiesen tenido sus enormes éxitos. Google sabe que algunos fracasarán, pero otros se convertirán en estrellas. Como lo que ocurrió con Gmail y con la compra de Android. Google aprendió de Yahoo! la importancia de hacer estos productos independientes, que se distinguan entre sí.

Otro gran paso de Google es ofrecer los servicios de manera gratuita, con el objetivo de atraer a mucha gente, puesto que a cambio de utilizarlos dan una gran cantidad de datos a la empresas, con estos datos mejora tanto los servicios como los algoritmos que los respaldan; además que mejora sus sistemas de publicidad para mostrar anuncios personalizados. Es decir, el círculo consiste atraer a la mayor cantidad de gente posible; monetizar la atención y mejorar los servicios.

Sin embargo, Google no se detiene pues sigue innovando con lo cual sigue evolucionando, entre otros proyectos cabe destacar a Calico, que es una empresa biotecnológica (tal vez la inspiración provenga de la madre de Page) destinada a combatir el envejecimiento. Otra innovación es DeepMind, en el campo de la inteligencia artificial. Así también tienen a Waymo, que es el vehículo autónomo de Google. También se encuentra planificando una plataforma de videojuegos.

Tanto abarca Google, que comúnmente le encontramos cuando abrimos un teléfono Android o un video de YouTube o classroom o al teclear una palabra en su buscador. A inicios del 2022 se estimaba que procesaba aproximadamente 63 mil consultas de búsqueda por segundo. Se puede decir que está camino a dominar todo internet, producto de su crecimiento que en 2015 tuvo que reorganizar todos sus productos bajo el conglomerado Alphabet.

Las lecciones que Google nos entrega son:

- Tenemos que tener en cuenta que no todos los problemas se encuentran resueltos, el ejemplo gira en torno a Yahoo!, cuando Page y Brin intentaron vender el buscador Yahoo! No la vieron como una solución. Tendemos a pensar que las grandes empresas ya solucionaron todo, a veces la burocracia es la que impide ver los problemas reales del mercado.
- Tenemos que tener la capacidad de enfocarse, Yahoo! no se enfocaba en el desarrollo personalizado de sus productos, lo tenía todo como un paquete. Google entendió que cada

producto o servicio debe poseer su propio equipo, su propio objetivo.

- Tenemos que entender nuestro modelo de negocios, para Google los datos son lo fundamental, de los cuales puede monetizar, atraer clientes, anunciantes y mejora continua. Además, se tiene que entender que el entregar un producto gratuito es el golpe de gracia a la competencia. Ellos conocen sus cuentas, sus números de ventas y sobre todo conocer el valor total del cliente es fundamental ya que con esto se podrá diseñar las estrategias para destrozar a la competencia.

## CASO MUSCUNA

El pan es un alimento de naturaleza divina, se estima que fue inventado hace 6000 años. Se cree que en el Neolítico a la par del descubrimiento del uso del fuego, también se produjo la revolución del trigo. Después de un largo proceso de conocer este cereal para siembra y luego para ser molido se descubrió por accidente que si se dejaba en cierta condición a medio ambiente podía ser fermentado. Posteriormente se añadió la cocción con lo cual se extendió el periodo de duración del alimento además de ser una gran fuente nutricional.

Los mesopotámicos fueron los que acogieron esta tradición mejorando la secuencia de la producción del pan. Sin embargo, es en Egipto, gracias a la llegada del trigo a los valles del Nilo lo que produjo una verdadera revolución de la nutrición y de un valor mayor al simbólico. Cabe resaltar que los hebreos realizaron la diferenciación del pan fermentado y del pan ázimo como pan vulgar y pan divino.

Los griegos dan un empuje notable al proceso de producción del pan, con mejoras de hornos y con la entrega del alimento a toda la población. Cuando los Romanos asumen la tradición de consumo del pan, le asignan un valor tan poderoso que llega a tener el lema de "Pan y circo".

Es más, el carácter del pan llega hasta tener un profundo valor religioso: para los cristianos es pan de vida. Para los hebreos el pan ázimo sirve para honrar a Dios.

El pan es un alimento mundial, y llegó al Perú junto a los españoles, la gastronomía peruana si no es la mejor del mundo,

queda allí cerca. Se afirma que no existen dos panes iguales ni siquiera los realizados en la misma panadería pues cada maestro panadero le coloca su impronta.

Chachapoyas es una ciudad peruana donde sus habitantes siempre han consumido un pan de la calidad en cuanto a nutrición y sabor. Uno de los sellos distintivos de la ciudad es el pan el cual llega a ser extrañado por quienes por razones distintas se mudan a otras ciudades. Es una costumbre enviar pan chachapoyano para los familiares y amigos tanto en el ámbito nacional e, incluso, internacional. Lo primero que hace un verdadero chachapoyano que regresa a su terruño es probar su pan.

A inicios de la década de 1980, don Ramón Salazar junto a su esposa Rosa Serván tenían una panadería de nombre "Lourdes" en la cuadra tres del jirón Sosiego. Ahí, junto a sus hijos trabajaron arduamente en el negocio familiar inculcándoles la tradición de cómo hacer el pan, el manejo de la masa, las mezclas, los trucos y el uso del horno artesanal.

De entre todos los hijos de don Ramón Salazar, su hija mayor, Vilma Salazar Torrejón fue la que mayor destreza demostró en la elaboración del pan. Ella parecía estar dotada para la producción del pan. No le costaba y fue la más diestra, razón por la cual el conocimiento fue para ella, no por decisión del padre sino porque el don era suyo y eso no se adquiere con intención. Al don le añadió disciplina por tal razón se convirtió en maestra panadera.

Trabajó en la panadería Lourdes como maestra panadera, conoció a Aorando Santillán con quien tuvo cuatro hijos: Marleni, Carlos, Denny y Soña.



Durante años el arte de Vilma se paseó por los hogares chachapoyanos. Durante varios años, Vilma participó en diversos concursos y ferias de pan locales y regionales en los cuales ella siempre destacó adjudicándose los primeros puestos. En el año 2002, Carlos Alberto Torres Más, director del Instituto Nacional de Cultura – Región Amazonas, invita a Vilma para participar en la ciudad de Lima en el Concurso Nacional de *Tanta Wawa*. El concurso se realizó y Vilma obtiene el segundo lugar. Todo un logro para la ciudad y el famoso pan. Vilma, sabía que podría dar un poco más. El 2006 se vuelve a presentar en el mismo concurso. Esta vez el éxito fue rotundo pues logró hacerse del primer lugar a nivel nacional. Por primera vez en la historia, el pan de chachapoyas, tenía un logro de tal magnitud. Esto aumentó el prestigio de Vilma y la demanda de su pan. Denny, hijo de Vilma, decidió que era necesario dar un paso más allá y en el 2012 constituyó su propia empresa panificadora, Macardeso S.R.L. Este nombre está formado por las primeras sílabas correspondientes a los nombres de los cuatro hijos y fue creado por la propia Vilma. El nombre comercial de la panadería es Muscuna, en honor al fundo del mismo nombre ubicado en el anexo de Taquia y propiedad de los padres de Aorando Santillán. Con el paso del tiempo, Denny se propuso construir un taller adecuado, adquirir maquinaria moderna, y obtener capacitaciones. Con un pan exquisito producido a escala, degustarlo era un placer no colectivo. Vilma decidió transmitir sus conocimientos en el arte de la panificación a Edu, un joven que se convirtió en su aprendiz de maestro panadero.

Lamentablemente, Vilma enfermó gravemente falleciendo un 6 de marzo del 2018. Denny, se vio en la disyuntiva de seguir,

alquilar o cerrar su empresa. Luego de escuchar las opiniones de sus tres hermanos, cuyas profesiones eran distintas a la panadería, decidió continuar.

Denny dirigía la empresa panificadora desde Lima y Edu en Chachapoyas. Muscuna tenía dos locales. Edu quedó al mando de la producción hasta el inicio de la pandemia. Denny, administrador de empresas de profesión y radicado en Lima, renuncia a su trabajo y decidió regresar en noviembre del 2019 a Chachapoyas durante seis meses. Nadie esperaba que llegara la pandemia del COVID-19. Este hecho tuvo un impacto significativo en Muscuna. Edu decide independizarse. Con este golpe se tiene que cerrar una de las tiendas y disminuir personal de ventas. Denny para contener la situación tuvo que asumir como maestro panadero y realizar trabajos de amasado y horneado. Poco a poco fue aprendiendo, cambiar la rutina, despertarse temprano.

Aprovechó el confinamiento para poder observar la técnica y las recetas que tenía Edu (adquiridas de Vilma). Al principio las cosas iban tambaleantes, La mayor parte del pan, no tenía el sello distintivo de Muscuna. Tuvo que adquirir el conocimiento, buscó el apoyo de maestros panaderos y con el conocimiento adquirido poco a poco mejoró la consistencia del pan. El sabor pronto fue mejorando, el legado de Vilma estaba más vivo que nunca.

Denny buscó a sus familiares para poder mejorar el proceso de elaboración del pan. El repunte se observa con la incorporación de otros servicios adicionales al pan. Esta vez Denny conserva las fórmulas de producción de los distintos panes en servidores para que no se vuelva a perder.

El 02 de setiembre del 2022, la municipalidad provincial de Chachapoyas en el marco de la XIV Semana de la identidad Chachapoyana, organizó el Festival del Pan – Concurso: mejor diseño y sabor del pan chachapoyano. El momento de demostrar que estaba de regreso había llegado. Nuevamente, Muscuna ganó el premio a mejor pan. La primera vez desde que Vilma Salazar Torrejón ya no está y seguramente el primero de varios logros que vendrán desde la administración de Denny.

Las lecciones que nos entrega Muscuna son:

1. Regresar a los orígenes para volver a empezar. Denny cuando se quedó sin su maestro panadero estrella, tuvo la capacidad de asumir el reto para recuperar las recetas, con mucho esfuerzo, al final tuvo la recompensa de recuperar después de tanto el primer lugar.
2. Innovar, Muscuna demuestra que incorporar la tecnología no necesariamente afecta el sabor ni la calidad del pan, protege al personal del arduo trabajo de los hornos artesanales.
3. Nunca es tarde para empezar. Vilma empezó en el mundo empresarial cerca de los cincuenta años, después de años de ser la más reconocida de las maestras panaderas. Denny, entrado en los treinta logró salvar Muscuna y salvar el legado de su madre.

## CASO METAVERSO

El metaverso etimológicamente deriva de Meta: más allá y Verso: que hace alusión a Universo, es decir es un universo más allá, un universo digital. El Metaverso es un mundo artificial, que puede replicar el mundo real como también un mundo completamente nuevo a partir del mundo real. Los límites del metaverso es la creatividad.

El metaverso no es un universo paralelo, pues se puede afirmar fehacientemente que es un universo dentro del universo real. Porque toda la tecnología del hardware y el software que permite el metaverso se encuentra en el mundo real. El metaverso es posible gracias a la tecnología de la realidad virtual.

En el metaverso surge la necesidad de conocer los diferentes tipos de realidades. La primera realidad es la realidad natural, aquella que esta gobernada por las leyes de la física, química, biología, etc. La segunda realidad es la realidad aumentada (AR) y una tercera la realidad virtual (VR).

La realidad aumentada (AR) se puede entender gracias al juego de Pokémon Go, aquí se aplica el concepto de realidad aumentada, que consiste en sobreponer objetos digitales sobre la realidad física. Google Glass era una gafas que interaccionaba a través de la realidad aumentada (AR), obtener información de sus reuniones, del navegador, clima hasta poder interactuar a través de las gafas con el mundo real, por ejemplo, el usuario podría observar un edificio y con una interacción con las gafas averiguaría el tipo de edificio, número de pisos, cuando fue construido, etc.

La realidad virtual (VR) es una realidad digitalizada en tercera dimensión en la cual es necesario sumergirse para experimentar la interacción, por otro lado, la realidad mixta (MR) es una mezcla entre lo que informa la realidad virtual donde todo está digitalizado con la realidad natural. La unión de todas las realidades permite la aparición de la realidad extendida (XR), técnicamente la XR es el metaverso...

... Mark Zuckerberg nació y creció en White Plains, New York. Hijo de la psiquiatra Karen Kempner y del odontólogo Edward Zuckerberg. El niño Mark encontró un libro de programaciones, con el cual ayudado de una computadora pudo realizar algunas modificaciones. Uno de los primeros resultados fue que pudo interconectar a todos los pacientes de su padre.

A los 18 años creó Synapse, basado en la recomendación de canciones de acuerdo a los gustos musicales, mucho antes que Spotify. Con tan corta edad Mark era un experto programador con el conocimiento sobre qué necesita la sociedad. Pronto llegaron las ofertas de Apple y de Microsoft por la compra del software, no llegando a ningún acuerdo, Mark decidió distribuirla gratis en internet.

Durante los estudios en Harvard, Zuckerberg conoció a Eduardo Saverin, con esta dupla de talentos ambos se potenciaron. Un viernes del 2003 Mark quiso realizar un concurso de belleza con los estudiantes de la universidad. Para este concurso accedió sin permiso a los servidores de la Universidad para obtener las fotos. En pocas horas el concurso fue realidad pues en Facematch permitía la competencia. Tal hazaña no pasó desapercibida pues los gemelos Winklevoss le propusieron crear una red social

denominada Harvardconnection que conectara a todos los estudiantes. Sin embargo, Mark se encontraba inmerso en un proyecto denominado thefacebook, en el cual pasaba mucho tiempo, que inclusive le llevó a dejar los estudios.

El problema del dinero fue resuelto por Eduardo Saverin quien a cambio del capital necesario obtuvo el 30% de Thefacebook. Pronto la red empezó a funcionar como Facebook para los estudiantes de Harvard, basada en perfiles personales.

Pronto los gemelos Winklevoss denunciaron a Zuckerberg por robo de ideas, aunque llegaron a un acuerdo pues todos tenemos ideas, pero finalmente lo mejor de todo radica en como llevar las ideas a cabo para poder convertirlas en grandes negocios.

Pronto Mark y Eduardo empezaron a tener roces, mientras Eduardo apostaba al marketing para monetizar, por su parte Mark no quería "ensuciar" el producto antes de perfeccionarlo. Pues Mark siempre ha predicado no hacemos servicios para tener dinero sino dinero para mejorar los servicios.

A pesar de la innovación y el enfocarse en un mejor producto pronto llegaron puntos negros como la privacidad y la filtración masiva de datos. En 2018 el caso de Cambridge Analytica hizo que la empresa mejorara los accesos de terceros a datos de los usuarios, mediante un informe de para qué se quieren los datos. Sin embargo, todas las redes sociales utilizan nuestros datos con la finalidad de ofrecer a las empresas la publicidad. Para el 2018 contaba con mas de 2000 millones de usuarios, con lo cual son un gran escaparate para todas las marcas por la capacidad de segmentación.

Una táctica de Facebook para mantenerse como líder es la de adquirir empresas que están yendo muy bien entre los usuarios, ejemplo de estos casos es la compra de Instagram por mil millones o WhatsApp por 19 mil millones de dólares. Si no puede comprar, emula las características resaltantes como puede ser Snapchat, que al no poder ser adquirida lanzó la funcionalidad de story en Instagram. Con esto consigue se mantiene en el tope.

Las lecciones que ofrece el caso son

- Facebook tiene la exclusividad de su producto, al principio Facebook fue exclusivo de los estudiantes de Harvard, esto hace que los primeros clientes se sientan más importante y las personas que no poseen el producto tengan más ganas de obtenerlo.
- Facebook sirve bien a sus clientes, Mark propone obtener dinero para mejorar el servicio con lo cual mantiene la vigencia de Facebook en el largo plazo.
- Facebook sabe cual es la métrica clave, Mark sabe que para Facebook es la atención al cliente. Demostrando que cada vez que aparece una red social que quiere desbancarla la adquiere o la imita. De esta manera se mantiene en la cúspide de la atención.

De Facebook a Meta

El éxito de Facebook radica en que pudo crecer con una enorme cantidad de usuarios durante el máximo tiempo posible, para de esta manera recolectar el máximo de datos que luego serian entregados a las empresas mediante segmentaciones por gustos, intereses y comportamientos de compra. Facebook Ads fue un éxito de negocios para todo tipo de empresas, con tantas

empresas apostando por Facebook, cada cuatrimestre y final de año han representado crecimiento y ganancias. Facebook pronto abuso de los datos obtenidos por los comportamientos de compras, con lo cual llegaron los escándalos y el recelo de parte de los usuarios. El resultado fue el final de Facebook para la llegada de Meta Platforms (o simplemente Meta).

El envejecimiento de una red social, es inevitable, sin embargo, Facebook la intentó combatir comprando o imitando. Con los problemas del uso de los datos y el envejecimiento han llegado las primeras jaquecas.

Con la falta de privacidad, se tiene que Apple en 2021 aprovechó la circunstancias para convertirse en el rey de la privacidad. Este hecho hace recordar que Meta no innovó con el boom de los Smartphones.

Sin embargo, Mark ya tenía claro esta situación por tal razón en 2014 compró Oculus Rift (actual división Reality Labs), una empresa de realidad virtual. La finalidad fue recuperar el control del Hardware, tiene que controlar los nuevos equipos con los que se consumirá internet. Desde el 2021 Reality Labs tiene una inversión de 15 mil millones de dólares con la premisa de lograr que lo da la computadora y el smartphone se haga desde unas gafas.

La estrategia de entrada de Apple para dominar con los smartphones fue con la música y llamadas; por esta razón Mark quiere utilizar con una estrategia de penetración centrada en los juegos, las reuniones, el fitness y algunas operaciones de trabajo, pero el objetivo final es que todo lo que se haga online se haga con las gafas.



Los problemas que enfrenta Meta son muy complicados, esto estalló cuando en un solo día Meta ha llegado a perder mas de 200 mil millones de dólares. Así mismo, ha empezado a perder usuarios en la red social Facebook, en África y América latina perdió un millón de clientes, los jóvenes en 2021 prefirieron Tik Tok, a ello se suma otro grave problema que es la guerra con Apple, por los cambios en la gestión de la privacidad de datos. La reputación por los escándalos de Facebook no ayuda, pues mediante el caso de Cambridge Analytica se supo que esta empresa extrajo datos de 50 millones de personas con fines políticos, además están los escándalos del Brexit y de la campaña de Donald Trump.

Estos escándalos hacen que el cambio rumbo al metaverso sea un pozo sin fondo, jugarse el futuro en una sola carta puede ser el final de todo. Pues no se sabe quién llegará primero: Nvidia, Microsoft, Alphabet u otro.

Meta despidió alrededor de 11 mil trabajadores, cambio el uso de la palabra metaverso por eficiencia, eliminación de managers con lo cual está recuperando sus ingresos por Marketing, sin embargo, aun es pronto para ver si las medidas son suficientes para continuar siendo los reyes.

Las lecciones que nos deja Meta son:

- Se tiene que innovar siempre, comprar e imitar sirve en el corto plazo, estas medidas son solo un paliativo en el envejecimiento de la empresa.
- Cuidar la reputación es importante, sin embargo, en momentos de crisis como los escándalos pueden ser el renacer sin embargo no se puede jugar todo con una sola

carta. Se tiene que diversificar y no depender de un solo producto o servicio. Satisfacer a los clientes es una gran premisa.

- La inversión tiene que ser cuidada pues apostar por algo muy grande puede ser trágico, Se tiene que recordar que Microsoft gobernó en base al software. El metaverso es una inversión especulativa.