

Propósito estratégico y ventajas competitivas: la puja entre Canon y Nikon por el mercado fotográfico

Strategic goal & competitive advantages:
the struggle between Canon and Nikon for the photography market

Fernando C. Alesso

RESUMEN

Canon y Nikon son sinónimos de excelencia en la obtención de imágenes. Se han ganado un lugar destacado en el mundo de la fotografía –y en otros relacionados con la óptica– ofreciendo productos dotados de un admirable equilibrio entre tecnología, calidad y precio. Ambas compañías fueron superándose mutuamente en la disputa por un mercado en permanente transformación. Marcas célebres como Leica, Hasselblad y Mamiya permanecen en nichos de volumen sumamente restringido; otras como Aires, Bronica, Contax, Exacta, Praktica, Rolleiflex, Wrayflex, Wirgin y Zenit quedaron en el camino como resultado de quiebras, disoluciones, absorciones o desinversión; y dos emblemáticas como Olympus y Konica Minolta abandonaron el negocio fotográfico –tras varias décadas protagonizándolo– ante el inexorable avance de los teléfonos celulares. Este artículo analiza los propósitos estratégicos y las ventajas competitivas que han guiado y sustentado a Canon y a Nikon, y cómo cada firma enfrenta hoy la acelerada contracción del mercado.

Palabras clave: propósito estratégico; ventaja competitiva; innovación; segmentación; fotografía.

ABSTRACT

Canon and Nikon are synonymous with excellence in image-capturing. They have earned a prominent place in the photography world—and others related to optics—offering products featuring a remarkable balance of technology, quality and price. Both firms have overtaken each other after an ever-changing market. Celebrated brands like Leica, Hasselblad and Mamiya survive in niches with extremely constrained volume; others

Fernando C. Alesso
fernandoalesso@gmail.com

Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional del Nordeste

ARGENTINA

COMO CITAR ESTE ARTÍCULO

Alesso, F. C. (2021). Propósito estratégico y ventajas competitivas: la puja entre Canon y Nikon por el mercado fotográfico. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 26(1), 85 - 97.
<http://dx.doi.org/10.30972/rfce.2615032>



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Revista de la Facultad de Ciencias Económicas
ISSN 1668-6357 (formato impreso) ISSN 1668-6365 (formato digital) por Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional del Nordeste (UNNE) Argentina se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0 Internacional.

like Aires, Bronica, Contax, Exacta, Praktica, Rolleiflex, Wrayflex, Wirgin and Zenit fell by the wayside as the result of bankruptcies, dissolutions, takeovers or disinvestments; and two emblematic companies like Olympus and Konica Minolta went out of the photography business—after decades excelling in it—before cell phones unyielding advance. This paper analyzes the strategic goals and competitive advantages that have guided and supported Canon and Nikon, and how each firm deals with today's rapid market contraction.

Keywords: strategic goal; competitive advantage; innovation; segmentation, photography.

METODOLOGÍA

Se trata de un estudio de caso cualitativo, eminentemente descriptivo, emergente del relevamiento de fuentes secundarias y que toma a la participación de mercado como principal variable de análisis.

INTRODUCCIÓN

Canon y Nikon son marcas y productos que ejercen indudable atractivo tanto en fotógrafos profesionales como en aficionados a la fotografía. Según Kotler y Armstrong (2012) –al definir posicionamiento– ambas ocupan “un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con los productos competidores” (p. 53). Las firmas detrás de ellas, verdaderos conglomerados, han prevalecido en la ardua selección impuesta por la competencia. Se adaptaron a las vicisitudes del contexto y evolucionaron. A continuación se intentará revelar qué las orientó y con qué resultados.

ABORDAJES TEÓRICOS SUBYACENTES

“El propósito estratégico capta la esencia de ganar” sintetizan Hamel y Prahalad (1998, p. 93) al referirse al anhelo permanente de una posición de liderazgo y la formulación del rumbo elegido para alcanzarlo o mantenerlo. Para los autores esto supone motivar a toda la organización comunicándole el valor de la meta, estimular las contribuciones individuales y grupales, reajustar definiciones operativas cuando resulta necesario para sostener el entusiasmo frente a

cambios en el entorno, y alinear con ese rumbo la asignación de recursos.

Senge (2014) habla de la transitoriedad de las metas que se limitan a la derrota de un oponente, con probable y lógica mutación a una postura defensiva una vez alcanzada la victoria parcial. Reconoce que “esas metas defensivas rara vez despiertan la creatividad y el estímulo para construir algo nuevo [aunque] un maestro de artes marciales se concentra menos en ‘derrotar a los demás’ que en su pauta interior de ‘excelencia’” (Senge, 2014, p. 262).

Dentro de las escuelas del posicionamiento y con su enfoque basado en las ventajas competitivas, Porter (2010) define los ámbitos en los que “ganar” puede concretarse, y sugiere emprender alguna de las siguientes tres estrategias alternativas: liderar en costos, diferenciar el producto o centrarse en un segmento específico. Sostiene que la ventaja competitiva se funda en el valor que la empresa es capaz de generar y que –por tanto– el cliente está dispuesto a pagar, el cual es rentable para la empresa si supera los costos insumidos en la obtención del producto. Tomando estos parámetros, Marchionna y Marchiori (2012, p. 36) hablan de la “inecuación de valor”, donde $V \square P > C$, es decir, que el precio puede elevarse hasta el valor que el cliente otorga al producto, y debe necesariamente superar el costo de producirlo. Agregan que “El valor está en la mente. Es un concepto etéreo, que no es entendido de manera similar por distintas personas, más allá de que pertenezcan a algo que a priori se haya llamado un segmento de clientes...” (Marchiona y Marchiori, 2012, p. 50).

También, resulta pertinente para el presente análisis el desarrollo de Porter (2008) sobre las cinco fuerzas a ser consideradas para competir dentro de una industria, con nuestra especial atención sobre tres de ellas: la rivalidad entre los competidores existentes (actual y evidente), la amenaza de nuevos competidores (probable y menos obvia) y la amenaza de productos y servicios sustitutivos (habitualmente insospechada).

Como último abordaje relevante, es oportuno el que hace García (2001) en el marco de su exhaustivo análisis sobre la ecología de las organizaciones y la economía evolutiva:

La empresa emerge como sistema complejo de aprendizaje orientado a la resolución de problemas y a la búsqueda de soluciones (productivas, tecnológicas, organizativas y comerciales) que permitan explotar en el mercado las novedades o innovaciones introducidas, de manera que éstas contribuyan a la creación de valor. La búsqueda y aplicación de soluciones para resolver los problemas de la organización es un proceso de aprendizaje, individual y organizativo, caracterizado por la tensión entre la exploración de nuevos conocimientos y la explotación de los conocimientos acumulados a través de la experiencia (p. 98).

ANTECEDENTES

Inicios de Nikon: instrumental óptico

En 1917, Koyata Iwasaki funda en Tokio la empresa Nippon Kogaku Kogyo Kabushikigais-ha a partir de la unión de departamentos de dos firmas japonesas punteras en el sector óptico local (Nikon, 2020). La intención es entonces integrar en una única empresa la manufactura de componentes ópticos avanzados tales como prismáticos, microscopios e instrumentos de medición. Esto resulta estratégico para un Japón en plena expansión, al disminuir su dependencia de la tecnología –tanto civil como militar– proveniente del extranjero.

Cuatro años más tarde la firma contrata ingenieros germanos especializados en óptica, con cuya participación y diseño logra desarrollar objetivos para cámaras fotográficas imitando a los de la empresa líder Carl Zeiss AG, de Alemania. En 1927 los produce masivamente con un nivel de calidad comparable al de sus inspiradores –y ahora competidores– a quienes poco tiempo después supera ocasionalmente con algunas lentes de propia invención (Condés, 2018).

INICIOS DE CANON: FOTOGRAFÍA

En 1933 y también en Tokio, Goro Yoshida y Saburo Uchida se asocian para crear la empresa Seiki-Kogaku Kenkyusho con una intención específica y distinta de la anterior: fabricar cámaras fotográficas. Diseñan un prototipo imitando los productos más avanzados, de mayor renombre y máxima referencia en ese campo, elaborados en Alemania por Ernst Leitz GmbH (bajo la marca Leica) y por la ya comentada Carl Zeiss AG asociada con otras firmas (bajo las marcas Zeiss Ikon y Contax). Recién en 1936 lanzan al mercado un producto cuyo cuerpo y obturador fabrican, pero ensamblado con lentes suministradas por la Nippon Kogaku antes mencionada.

EVOLUCIÓN EN EL MERCADO: DE LA COOPERACIÓN A LA COMPETENCIA Y DEL LIDERAZGO EN COSTOS A LA DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTO

Un comentario previo a la continuación del breve *racconto*: pese a que la denominación “Nikon” es adoptada como marca recién en 1946 (Condés, 2018) y como razón social en 1968 (Nikon, 2020), y “Canon” como marca en 1935 y como razón social en 1947 (Canon, 2020), en lo sucesivo se recurrirá en este trabajo a las actuales denominaciones –incluso cuando se trate de sucesos previos a su adopción– para allanar la exposición y su comprensión.

De lo anteriormente reseñado pueda advertirse una primera etapa en la que prima la copia, la capacidad de producción masiva a precios competitivos, y la transitoria colaboración. En cuanto a la imitación, si bien “puede ser la forma más sincera de adulación, pero no lleva a la revitalización competitiva” (Hamel y Prahalad, 1998, p. 90), para ambas empresas abona a la estrategia de liderazgo en costos y rinde los frutos buscados: les provee fondos y tecnología, aun cuando esta última pueda obtenerse en algunos casos mediante ingeniería inversa. Las dos firmas materializan, todavía en forma incipiente, la amenaza de nuevos competidores para los oferentes tradicionales del mercado.

Como se ha visto, las compañías originalmente no rivalizan entre sí: Nikon se enfoca en componentes ópticos y Canon, en cámaras fotográficas, y de ese modo abastecen diligentemente tanto al mercado civil local como a la ávida maquinaria bélica. La verdadera competencia se inicia en 1946, cuando Nikon irrumpe en el negocio de Canon.

Ese negocio se extiende a todo Occidente y se disputa principalmente con las firmas alemanas, más golpeadas que las japonesas por los efectos de la guerra.

El furor que causa Leica con sus innovaciones técnicas¹ da paso al generado por Canon con otras de propia invención². Nikon responde en 1959 con la primera cámara réflex integrada, ostensiblemente robusta y con numerosas otras características enfocadas al usuario profesional. Fija así el nuevo estándar contra el cual pasa a ser comparado todo producto de la competencia (Alexander, 2017).

Kastika (2003) destaca los dos atributos fundamentales de toda innovación: novedad y valor. En eso momento Nikon los encarna con claridad: amalgama distintos avances tecnológicos en un producto altamente eficaz a un precio competitivo. Leica no puede ofrecer algo similar: lanza su primera réflex recién cinco años después y una década más tarde –en colaboración con la japonesa Minolta– intenta recuperar parte del mercado perdido (Matanle, 2011). Con sus exigentes estándares de calidad, elevados costos de producción y un bien ganado prestigio, opta finalmente por enfocarse en un segmento específico –mucho más reducido– con selecta, sofisticada y muy exigente clientela.

Según Hamel y Prahalad (1998, p. 94), “el propósito estratégico les da a los empleados la única meta por la cual vale la pena comprometerse: derrocar al mejor, o seguir siendo el mejor en todo el mundo”. Así como, con ambición aparentemente desproporcionada y según relatan estos autores, vencer a Mercedes-Benz se corporiza en el grito de guerra de una automotriz japonesa, es fácil imaginar a un gerente o un supervisor azuzando: “¡Derrotemos a Leica!”. En ese momento Nikon lo logra.

Con Leica fuera de juego, Nikon se erige como nuevo líder del mercado. Esto no solo representa un hito para la compañía; es una manifestación más del resurgimiento y auge de la industria japonesa, ganado metódicamente a fuerza de laboriosidad, disciplina, calidad e innovación.

¹ Telémetro incorporado y objetivos montados en bayoneta.

² Obturador de alta velocidad y flash sincronizado.

Los competidores no permanecen pasivos: Canon pone al alcance de los profesionales su propia réflex integrada y apunta a los usuarios aficionados con un modelo más económico, de excelente calidad y notables prestaciones; otras firmas japonesas toman iniciativas similares buscando sus porciones en las ventas. Canon lo hace notoriamente mejor que el resto en el segmento profesional: sus nuevas cámaras son tanto o más resistentes que las de Nikon y sus teleobjetivos de distintivo color blanco sobresalen y se multiplican en la cobertura fotográfica de encuentros deportivos, acontecimientos políticos, desastres naturales, etc. (Sinofsky, 2018), como se aprecia en la figura 1. Incluso los fotógrafos de guerra comienzan a optar por la marca. Así como en la industria armamentística a un ingenio probado en combate (etiquetado como “*combat proven!*”) se le asigna un valor y –por tanto– precio adicional, en la fotografía profesional esa condición acredita solidez, practicidad y confiabilidad (*dependability*), e incentiva a cotizar en consecuencia.

Figura 1. Predominio de teleobjetivos Canon en un espectáculo deportivo



Nota. Fuente: Radiantlite, 2009, Canon sports cameras white lenses [Lentes blancos Canon para cámaras deportivas] (<http://www.radiantlite.com/wp-content/uploads/2009/07/canon-sports-cameras-white-lenses.jpg>).

REVOLUCIÓN DIGITAL: NUEVA TECNOLOGÍA CON NUEVOS COMPETIDORES

En 1995 Nikon se anticipa nuevamente y presenta la primera cámara digital portátil accesible al consumidor, fusionando en sus productos una tecnología relativamente novedosa³ con otras probadas y validadas por el mercado. Como es de esperar, le siguen los competidores habituales⁴ y comienza así una carrera de sensores, procesadores y algoritmos, sumamente atractiva para jugadores fuertes de la industria electrónica como las japonesas Sony y Pana-

³ Iniciada en 1975 por Steve Sasson, un ingeniero de Kodak.

⁴ Canon, Fuji, Olympus, Pentax, Minolta, Ricoh, etc.

sonic, y la surcoreana Samsung. Estas ingresan al negocio con una estrategia definida: aprovechan su experiencia y tecnología en el rubro que dominan, y contratan el *know-how* de las líderes alemanas en el campo de la óptica. Mientras Zeiss provee o diseña lentes con su marca para Sony, Leica lo hace para Panasonic y Schneider-Kreuznach, para Samsung. Volviendo a Hamel y Prahalad (1998, p. 92), “evaluar las ventajas tácticas actuales de competidores conocidos no le permite a uno entender la determinación, el vigor y la inventiva de los competidores potenciales”, y estos advenedizos tienen abundancia de tales atributos, además de los recursos financieros necesarios para aplicarlos con contundencia.

SITUACIÓN ACTUAL, TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS

Afirman Hammer y Champy, citados por Gilli y Tartabini (2013, p. 8), que “en el ambiente de hoy nada es constante ni previsible – ni crecimiento del mercado, ni demanda de los clientes, ni ciclo de vida de los productos, ni tasa de cambio tecnológico, ni naturaleza de la competencia”.

Con la progresiva mejora y aceleración del procesamiento informático y más megapíxeles de resolución tanto en sensores como en pantallas, la selección del mercado parece conducir en tres direcciones claramente diferenciadas:

1) Los teléfonos celulares, dotados de zoom digitales altamente efectivos, tornan obsoletas a las cámaras compactas, confirmando que no hay mejor cámara que la que se lleva encima⁵. La amenaza de un producto sustitutivo a la cámara fotográfica –una de las fuerzas de Porter– es ya un hecho consumado e irrefutable.

2) Las cámaras réflex digitales aún predominan en el exigente segmento profesional, por su robustez, la instantaneidad de su encuadre óptico y una amplísima gama de objetivos.

3) Las cámaras sin espejos de lentes intercambiables (*MILC por Mirrorless Interchangeable Lens Cameras*) sustraen a las réflex cada vez más compradores, con precios más contenidos, menores dimensiones externas, pantallas táctiles de gran tamaño y resolución, superiores prestaciones de video y una creciente oferta y compatibilidad de objetivos (Jacobitz, 2018).

Malogrados los esfuerzos de Nikon, Zeiss y Schneider-Kreuznach para proveer cámara de alta resolución a fabricantes de celulares, solo Leica logra insertarse en ese mercado licenciando el uso de la marca al gigante chino Huawei. Los ya consolidados competidores de este –Apple, Samsung y LG– no exhiben necesidad de tecnología o prestigio ajenos.

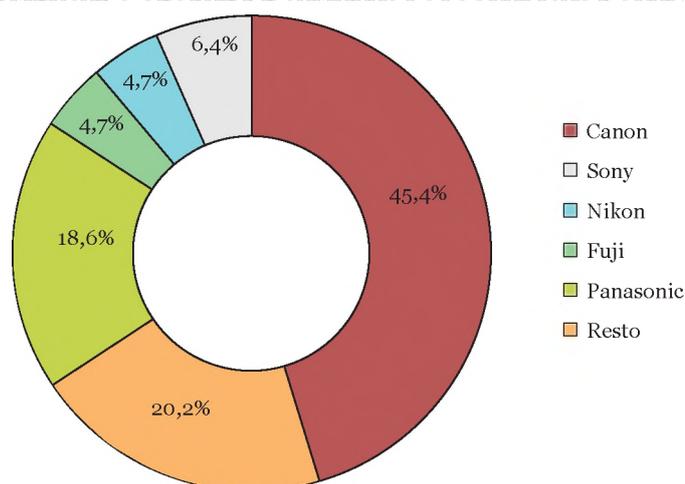
Canon lidera el segmento profesional, si bien Nikon pugna intensamente desde un segundo puesto y con mucha distancia al resto. Mantienen esa competencia en el segmento de las cámaras sin espejos de lentes intercambiables, pero allí lidera Sony, con Canon en segundo

⁵ “The best camera is the one that’s with you”, según el multipremiado fotógrafo Chase Jarvis (2020).

lugar y –tras la deserción de Olympus– Fuji, Panasonic y Nikon como restantes contendientes de relevancia (Burgett, 2020). En ambos segmentos Canon mantiene ventaja en los algoritmos de procesamiento digital necesarios para obtener nitidez en los contornos (Dent, 2019).

En 2019 ya Canon factura el 45,4% del total de ventas mundiales de cámaras fotográficas, Sony alcanza el 20,2% y Nikon queda en tercer lugar con el 18,6%; le siguen Fuji y Panasonic con un distante 4,7% cada una, como surge de la figura 2.

FIGURA 2.
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO GLOBAL DE CÁMARAS FOTOGRAFICAS DURANTE 2019



Participación en el mercado por marca

Nota. Elaborado sobre información de Nikkei, 2020
<https://vdata.nikkei.com>

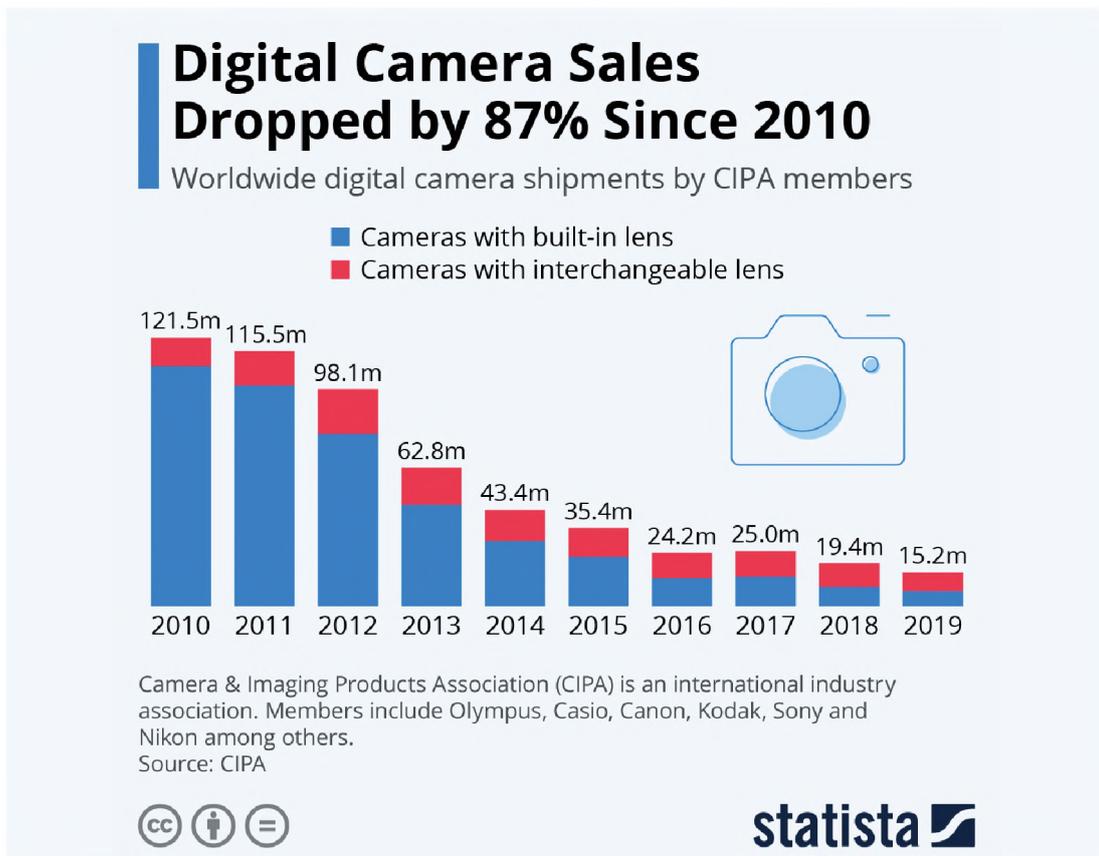
Sin embargo, el mercado en su conjunto se reduce un 22,4% respecto del año anterior (Nikkei, 2020), continuando una tendencia explicada primordialmente por el retroceso de las cámaras compactas de lente fijo y que se advierte en la figura 3.

El año en curso está decisivamente condicionado por la pandemia de COVID-19, y las limitaciones a la movilidad afectan más significativamente la demanda de cámaras que la de teléfonos celulares, con lo que el mercado estrictamente fotográfico seguirá cayendo y más de una compañía seguramente deberá retirarse. Microscopía, astronomía y optrónica son actividades que varias de estas firmas ya abastecen, y cuyos mercados quizá les proporcionen condiciones para continuar el giro operativo.

Señala Gilli (2011, p. 18) que “las marcas globales proyectan un conjunto de valores y aspiraciones que comprometen a la gente y estimulan su imaginación con independencia de su cultura, país o clase social”. Efectivamente, Canon reivindica en su página oficial la filosofía *kyosei*, que puede traducirse genéricamente como afán de cooperación y entendimiento para el progreso

(Kaku, 2007), y que para la firma expresa su “dedicación a ver que toda la gente, sin importar su cultura, costumbres, lenguaje o raza, viva y trabaje junta y armónicamente con felicidad hacia el futuro” (Canon, 2020). Luego descompone lo que considera su ADN corporativo en: énfasis por la tecnología, espíritu emprendedor y respeto por la humanidad. Entre las estrategias corporativas que declara, merecen particular atención la primera: “Esforzándonos por ser el N° 1: Proveer productos innovativos y atractivos, así como soluciones y servicios rentables”; la tercera: “Mejor manufactura: producir con alta calidad y costos razonables, así como elaborar internamente⁶ ciertas herramientas, materiales, tecnologías y sistemas de producción”; la quinta, referida a la importancia de la sustentabilidad social y ambiental; y la sexta: “Entrenando a los líderes del futuro: cultivando y transmitiendo la cultura corporativa de Canon a través de programas internacionales de entrenamiento con miras a desarrollar los recursos humanos”.

FIGURA 3. Venta de cámaras digitales entre 2010 y 2019



Nota. Fuente: Richter, 7 de febrero de 2020, del blog Statista
<https://www.statista.com/chart/5782/digital-camera-shipments/>

⁶ Evitando tercerización (“in-house” en el original).

Asimismo, en su reporte anual para 2019 señala que “la política de investigación y desarrollo fue diseñada para financiar adecuadamente las tecnologías centrales que permitan sostener el liderazgo de Canon en los negocios actuales y explotar oportunidades en otros mercados” (Canon, 2020).

Nikon, en su sitio web (Nikon, 2020) expresa su visión como “Esmerándonos para iluminar la experiencia humana. Enfocados, con propósito, en un futuro mejor para todos”, y vislumbra tres pilares de crecimiento y rentabilidad para su Plan de Gestión de Medio Término: sistemas para manufactura digital asistida por láser y en 3D; robótica y sistemas de visión; y soluciones para atención sanitaria. La pericia en materia óptica propicia “polinizaciones cruzadas” (usando la expresión de Marchiona y Marchiori, 2012, p. 123) en campos fértiles y promisorios para el desarrollo de la corporación.

CONCLUSIÓN

Schumpeter difundió la idea de “destrucción creativa” concebida por Sombart, e identificó a la innovación como mecanismo para sustituir empresas y modelos de negocios. Afrontando el fracaso en primera persona, el CEO de Eastern Air Lines –liquidada por bancarrota en 1991– admitió que “el capitalismo sin quiebra es como el cristianismo sin infierno”. En tal entorno competitivo Canon y Nikon sobreviven y prosperan; son el resultado de una selección superadora que excluyó a los menos adaptados y que –a cambio– exige permanente creación de valor.

Guiadas por una reflexiva representación del porvenir que logra afianzarlas en una realidad cambiante y henchida de incertidumbre, ambas compañías están atentas a interpretar las necesidades y preferencias de los consumidores, e intentan satisfacerlas con productos innovadores cuya calidad tornan consistente y asequible en virtud de la eficiencia con que saben operar. Acorde con esa calidad, su reputación las acompaña en todo mercado que trajinan o incursionan.

Exhiben propósitos estratégicos definidos y perseveran en la exploración y explotación de ventajas competitivas idóneas para alcanzarlos. Las dos rinden culto a la inversión en tecnología y a la gestación de un futuro global sustentable; Canon se esfuerza tenazmente por el primer lugar en sus mercados actuales sin perder de vista nuevas posibilidades (más complementarias que alternativas); Nikon resigna liderazgo en el mercado fotográfico y se posiciona en otros que –según su percepción– mejor anticipan ese futuro. En analogía fotográfica: un potente teleobjetivo frente a un gran angular con notable nitidez de enfoque.

Se dice que el éxito es hijo de la preparación y la oportunidad. En dos sitios de Tokio ya tienen cita.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alexander, J. (2017). *Nikon Turns 100 Today - View a Timeline of Its History*.
<https://fstoppers.com/business/nikon-turns-100-today-view-timeline-its-history-189154>
- Burgett, G. (2020). *April data shows mirrorless camera sales in Japan were down 75% compared to 2019* [Información de abril muestra que las ventas de cámaras sin espejo en Japón disminuyeron 75% en comparación con 2019]. <https://www.dpreview.com/news/5374854969/april-data-shows-mirrorless-camera-sales-in-japan-were-down-75-compared-to-2019>
- Canon Corp. (2020). *Investor relations*. <https://global.canon/en/ir/>
- Condés, O. (2018). *Canon vs Nikon: La historia de una rivalidad legendaria en el mundo de la fotografía*. <https://www.xataka.com/fotografia-y-video/canon-vs-nikon-historia-rivalidad-legendaria-mundo-fotografia>
- Dent, S. (2019). *In 2019 cameras got much better, but the market still crashed* [En 2019 las cámaras mejoraron mucho, pero el mercado igualmente se estrelló].
<https://www.engadget.com/2019-12-31-cameras-in-2019-recap.html>
- García, C. (2001). *Análisis económico de las organizaciones: enfoques y perspectivas*. Editorial: Alianza.
- Gilli, J. (2011). *Ética y empresa*. Editorial: Granica.
- Gilli, J. y Tartabini, A. (2013). *Dirección Estratégica*. Editorial: Atuel.
- Hamel, G. y Prahalad, C. (1998). El propósito estratégico. En J. Bower.(Ed.) *Oficio y Arte de la Gerencia* (pp. 90-116). Editorial: Granica.
- Jacobitz, S. (2018). *The Death of DSLRs is Near* [El Fin de las Réflex Digitales está Cerca].
<https://petapixel.com/2018/03/14/death-dslrs-near/>
- Jarvis, C. (2020). *The Best Camera App + Book + Community* [Aplicación de La Mejor Cámara + Libro + Comunidad]. <https://www.chasejarvis.com/project/the-best-camera/>
- Kaku, R. (2007). The Path of Kyosei [La senda del Kyosei]. *Harvard Business Review*, 75(4), 55-63. <https://hbr.org/1997/07/the-path-of-kyosei>

- Kastika, E. (2003). *Introducción a la creatividad*. Editorial: Innovar.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14a ed.). Editorial: Pearson
- Marchionna, A. y Marchiori, E. (2012). *Futuro imperfecto: incertidumbre y serendipity en el pensamiento estratégico*. Editorial: Temas.
- Matanle, I. (2011). The Leica/Minolta SLR collaboration [La colaboración Leic/Minolta para una cámara réflex]. *Amateur Photographer's Ikons of Photography* (12), 61-63.
<http://forum.mflenses.com/the-leica-minolta-collaboration-t64589.html>
- Nikon Corp. (2020). Corporate information. <https://www.nikon.com/about/corporate/>
- Nikkei Inc. (2020). <https://vdata.nikkei.com/newsgraphics/share-ranking/#/year/latest/chart-cards>
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia (reimpresión). *Harvard Business Review – América Latina*.
https://www.academia.edu/5151135/Las_5_fuerzas_competitivas_Michael_Porter
- Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Editorial: Pirámide.
- Radiantlite (2009). *Canon sports cameras white lenses* [Lentes Canon blancos para deportes].
<http://www.radiantlite.com/wp-content/uploads/2009/07/canon-sports-cameras-white-lenses.jpg>
- Richter, F. (7 de febrero de 2020). *Digital Camera Sales Dropped 87% Since 2010* [La Venta de Cámaras Digitales Cayó un 87% Desde 2010].
<https://www.statista.com/chart/5782/digital-camera-shipments/>
- Senge, P. (2014). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Editorial: Granica.
- Sinofsky, S. (2018). *Nikon versus Canon: A Story of Technology Change*. <https://medium.learningbyshipping.com/nikon-versus-canon-a-story-of-technology-change-45777098038c>

CURRICULUM VITAE

Fernando C. Alesso

Magíster en Gestión Empresarial, Universidad Nacional del Nordeste, Argentina.

Magíster en Economía y Gestión de la Salud, Universidad ISALUD, Argentina.

fernandoalesso@gmail.com