



## Nueva economía, nuevas realidades, ¿nuevos modelos de negocio?

Por Carlos Ruiz González\*

### ¿Nueva economía, nuevos modelos de negocio?

Una cosa es clara, en la economía actual (más que en “la nueva”) la creación de riqueza está en las personas. Hace muchos años, esta capacidad de crear riqueza estuvo en la economía extractiva: tierras para agricultura, ganado, minas, explotaciones forestales. Posteriormente, con la era industrial llegaron fábricas, la producción en serie y los activos fijos (el capital) para, después, dar lugar a la era de la información. Hoy, nuestra economía está basada en el conocimiento, donde los que generan valor son precisamente las personas, por quienes las empresas luchan entre ellas para conseguir a las mejores. Por eso, el valor de las “nuevas empresas” (Google, Apple, Microsoft) no está en el valor de sus activos fijos sino en la capacidad de su personal. Hemos regresado al punto original: la persona es la que genera la riqueza.

¿Qué características tiene esta nueva economía? Uno de los elementos más definitorios es la influencia de las Tecnologías de Información (Computadoras, Software, Telecomunicaciones e Internet, cada vez más accesibles en precio y en disponibilidad). ¿Qué provocan? En primer lugar aumentan la eficiencia en diseño, en capacidad de venta, en comunicaciones, en operaciones y hasta en contabilidad; eficientan los mercados, éstos se vuelven verdaderamente globales, funcionando además como aceleradores de la innovación.

*Globalización, desregulación, economía digital.* La globalización se va dando, empujada por dos factores principalmente: Las ya mencionadas tecnologías de información y por la que podríamos llamar desregulación, la caída de barreras arancelarias, la eliminación de fronteras, la comunicación y el libre paso de ideas, de servicios y de productos hacen que la globalización sea una realidad.

*Los “nuevos” jóvenes, la llamada generación “Y”.* Los “nuevos” jóvenes son “digitales”, siempre lo han sido, y probablemente sean la primera generación que no tiene recuerdos sin computadoras. A mi generación le cuesta trabajo entender un mundo sin televisión o sin teléfono. En cambio, esta generación utiliza naturalmente computadoras y celulares, es parte de su “código genético”.

*Compiendo en la nueva economía.* Se trata de una economía mucho más acelerada. La revolución industrial fue empujada por la máquina de vapor, la electricidad, el telégrafo y el ferrocarril, inventos que se tardaron de unos 90 a 100 años en ser “digeridos” y aceptados. El ferrocarril permitió tener mercados masivos al poder transportar mercancías a todas partes y el telégrafo empujó la comunicación pero fueron inventos digeridos muy lentamente. Los ciclos ahora son mucho más rápidos y turbulentos. México, por ejemplo, pasó de cero teléfonos celulares a más de 60 millones en sólo 15 años. Recordemos que el teléfono, que llegó a México a principios del siglo XX y no fue hasta 1968 cuando se festejó el tener 1 millón de líneas conectadas.

### Nuevas realidades

Las redes, el fenómeno de las redes y la colaboración que se da al establecerlas es impresionante. Pensemos en Wikipedia o en Facebook. La primera estableciendo colaboración en redes, la segunda permitiendo que cada uno cree y alimente sus redes. Nos ha cambiado hasta la manera de enfocar los acontecimientos hasta cuestionar el futuro de medios como los periódicos. ¿Qué pasará con ellos? ¿Dejarán de imprimirse en papel? En un mundo saturado de información, las cosas las sabemos casi al

instante en que ocurren (televisión, Internet, celulares, radio, etcétera) ¿Para qué leer entonces el periódico de papel en las mañanas? Quizá podríamos pensar en lo que significaría que el llegara periódico vacío y nosotros creamos el contenido (como, de hecho, sucede con Wikipedia y con los blogs).

### ¿Quién se quedará con el futuro?

#### *Las nuevas reglas del juego*

En la nueva economía, muchas de las ofertas de productos se basan en conocimiento. Al respecto hay tres consideraciones importantes a hacer:

##### 1) Ley de ingresos marginales crecientes

El costo marginal de reproducción y distribución de productos como el software y el entretenimiento electrónico es casi cero. La segunda copia tiene un ingreso marginal altísimo, de ahí la dificultad de combatir la piratería. Un DVD copiado tiene un costo marginal de centavos, y si a eso enfrentamos el costo, por ejemplo, de ir al cine (unos 80 a 100 pesos por persona) se explica en gran parte el auge que tienen los DVD's piratas.

##### 2) El efecto de red

Entre más gente use el producto, mayor valor tiene. Incluso, se puede llegar a establecer estándares en las industrias. Así, por ejemplo, la red de teléfonos en México (entre celulares y líneas terrestres, que es de más de 80 millones de aparatos) es mucho más valiosa que la de los cinco o seis millones que había cuando se privatizó TelMex.

3) Destrucción de costos de transacción. Estos costos, asociados a una transacción económica se ven prácticamente pulverizados:

- Costo de búsqueda, (Con Internet la búsqueda es tremendamente rápida y casi sin costo)
- Costo de contratación (Los contactos se hacen en "tiempo real")
- Costo de coordinación (La tecnologías de Información, cada vez más eficientes y económicas reducen substancialmente estos costos)

### **Modelos de cooperación nuevos<sup>1</sup>**

Otra característica de esta "nueva" economía, es el enfrentamiento/colaboración entre Competencia vs Colaboración. ¿Son contradictorios realmente? ¿Pueden co-existir en la empresa? Y ¿en el salvaje y despiadado mundo de los negocios?

Y es que, al inicio de este siglo XXI, el debate Competencia y Colaboración en la empresa (y en general en el mundo de los negocios) adquiere una singular preponderancia. En él se enfrentan dos concepciones: la tradicional, producto del modernismo y de las ideas "liberales" (o neoliberales) y otra visión innovadora, producto de lo que podríamos denominar postmodernismo. Este movimiento último que expresa el desencanto de la sociedad por los modelos –ideológicos, de gobierno, económicos- que no han logrado cumplir con sus promesas.

Los modelos tradicionales del *management* –como el modelo mecanicista- ponen una excesiva importancia en la competencia (en la visión *darwiniana* de la supervivencia del más apto "*survival of the fittest*") y dejan poco espacio para la colaboración, para la convivencia armoniosa entre los integrantes de una organización.

Recientes trabajos de Nahum de la Vega y del Dr. Carlos Llano, ambos profesores del IPADE, nos hacen ver que es posible que "cohabiten" en la empresa de hoy la colaboración y la competencia.

---

<sup>1</sup> Las ideas expresadas a continuación provienen del prólogo, escrito por el autor de este artículo, al libro del Dr. Nahum de la Vega "*Competencia y Colaboración en Carlos Llano Cifuentes*" próximo a ser publicado.

¿Ejemplos? El reciente surgimiento del sector de las instituciones no lucrativas nos habla precisamente de la importancia de la colaboración, de la solidaridad, del interés colectivo. El incremento de este tipo de organizaciones nos da una idea de que la sociedad, que está desencantada por los modelos ideológicos que no cumplen sus promesas, se organiza ella misma para resolver (y hasta anticipar) los problemas.

Este interés no sólo se ve en el campo de las empresas no lucrativas, también podemos observar una mayor exigencia de la propia sociedad hacia las empresas. Al ver que los gobiernos no alcanzan a cumplir sus ofertas electorales, voltea hacia las empresas, pues conoce las capacidades de las mismas no sólo para crear empleos remunerados (lo que ya en sí es muy importante) sino también para satisfacer otras necesidades e intereses de los individuos.

No se trata de irse por una solución aparentemente conciliadora, como la que tratan Barry Nalebuff y Adam Brandenburger en su éxito editorial (un famoso *bestseller*) al que intitularon *Coopetition*<sup>2</sup>, que propone un esquema mental que combina Competencia y Cooperación. En la mencionada obra, los autores afirman que se coopera hacia afuera, para agrandar el mercado y, una vez agrandado éste, se compete para tratar de quedarse con la mayor participación posible. En un ejemplo clásico los autores recuerdan cómo, a principios del siglo XX, cuando el automóvil estaba en etapa de crecimiento, las compañías armadoras (todas unidas) hacían *lobbying* en Washington para que se construyeran carreteras (y así creciera la demanda de automóviles) y, una vez que se iban construyendo, competían fuertemente entre ellas para vender más autos.

No, la idea de combinar Competencia y Colaboración, es precisamente favorecer mecanismos de colaboración (y hasta de confianza y amistad) dentro de la empresa, siendo realistas y recordando que la competencia favorece no sólo la supervivencia en las empresas, sino también su eficacia.

En un reciente artículo publicado en la revista Time<sup>3</sup> cuestionan quién “pondrá las reglas del juego” en el futuro de Internet. Para el autor, los tres contendientes son Apple, Google y Facebook. Después de su análisis, el autor comenta que en Silicon Valley, se ha acuñado un término que explica bien la problemática (y que atañe también a la combinación de competencia y colaboración): “*Frenemies*”, contracción de dos términos en inglés: *friends* y *enemies*, amigos y enemigos, y que denota a empresas que trabajan juntas en algunos sectores y al mismo tiempo compiten en otros, ya se ve que el tema estudiado no se ha resuelto, aunque ya se van presentando propuestas de como enfrentarlo.

Y es que, el afirmar que existe la posibilidad de coexistencia entre Competencia y Colaboración dentro de la empresa, nos acerca a resolver otro antiguo pero muy vigente debate: lograr que las empresas sean al mismo tiempo eficaces y éticas, es decir, que respeten valores, hagan el bien y eviten el mal y que, al mismo tiempo, sean rentables económicamente hablando. Que en ellas la colaboración coexista con la competencia, que sean competentes.

#### **Concluyendo: ¿Qué necesitamos?**<sup>4</sup>

Detectar oportunidades

- *Tecnología disruptiva*: Estar al tanto de nuevas tecnologías que pueden modificar la manera de competir. Por ejemplo, la industria de la música atraviesa por una profunda transformación. Las ventas de CD's disminuyen 10 por ciento cada año desde 2001 debido a la digitalización de la música (mp3) e intercambiarlas en Internet.
- *Globalización*: Independientemente de nuestros particulares deseos, las alzas en el precio del petróleo, el calentamiento global, el lanzamiento simultáneo de películas en todo el planeta, el hecho de que los jóvenes de los cinco continentes tengan gustos muy similares en ropa y música son pruebas de ello.

---

<sup>2</sup> *Coopetition A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation*, Ed. Currency, USA, 1997.

<sup>3</sup> “*Who Will Rule The New Internet*” por Josh Quittner, Time, 10 de junio de 2008, p 43

<sup>4</sup> Algunas de las ideas de este apartado fueron sugeridas por el Dr. Raúl Velarde Dabrowski

- *Dinamismo*: Si encontráramos un símil de la velocidad con la que ocurren los cambios, éste sería el de un río de aguas blancas (*white water*) en el que navegamos. Si hasta hace unos años los errores eran corregibles hasta cierto punto, hoy casi siempre son fatales. Ya no se trata de ser solamente proactivo sino de serlo a gran velocidad.
- *Nuevos mecanismos de precio*: Más innovadores, financiando, destacando el valor entregado, “materializando” los intangibles. Los constructores de carreteras se vuelven operadores de las mismas para cobrarlas en 10 años; los constructores de casas se vuelven gestores de crédito; los bancos se vuelven escuelas de habilidades financieras y los precios deben reflejar el cambio en la mezcla de las características del producto (bien o servicio) que se ofrece.

#### Mejorar o adquirir capacidades

- *Flexibilidad*: Mejorar la capacidad de respuesta, volverse más esbelto (*lean*), fabricar con las ventajas de hacerlo en serie, pero tener en cuenta las peculiaridades de cada cliente (como si lo hiciéramos a la medida).
- *Atracción de talento*: Debido a que la creación de riqueza en las personas y acerca de economía del conocimiento (empresas que aprenden), la verdadera ventaja competitiva será precisamente la capacidad de atraer, cultivar y mantener talento.
- *Generación de ideas*: La innovación empieza en la generación de ideas que sean recibidas por el mercado, bien diseñadas; ideas que cuestionen paradigmas pero que estén fincadas en valores; ideas de nuevas cosas pero también ideas de cómo “escalarlas” cómo llevarlas a cabo y, una vez que el mercado las pida, ser capaces de entregarlas en volumen.
- *Atracción de recursos*: Siempre son escasos, pero ahora los recursos estarán disponibles para las buenas ideas creadoras y para el talento emprendedor. Hay que proponerse captar esos recursos necesarios para explotar las ideas. Silicon Valley es famoso por que ahí confluyen ideas tecnológicas innovadoras con talento emprendedor pero también porque confluye la posibilidad de obtención de recursos.
- *Alianzas*: Ya lo señalábamos cuando hablábamos de cooperación. En las nuevas realidades no se descarta la cooperación para generar ideas, para agrandar el mercado, para aumentar la demanda, para obtener beneficios para los que se alían.

#### Proponerse ofrecer nuevas propuestas de valor

- *¿Cómo compro?* ¿En que características me fijo? ¿Qué atributos exijo? ¿Cómo elijo a mis proveedores? ¿Los considero simples proveedores o se vuelven mis “asociados”? ¿Los expreso o trato de establecer una relación a largo plazo?
- *¿Cómo vendo?* ¿Cómo elijo a mis clientes, a mis distribuidores? ¿Los escucho o son un “mal necesario”? ¿Trato de ganarme su lealtad? ¿Mido si realmente estoy obteniendo su lealtad? ¿Trato de obtener una buena utilidad puntual o voy por la relación a largo plazo?
- *¿Soy realmente eficiente en mis procesos internos?* Es decir, sólo debería estar (como parte de los procesos) lo que agrega valor percibido por el cliente, porque si no agrega valor, esa parte no está “creando” valor.
- *¿Cómo enriquezco el canal?* Con las nuevas tecnologías ¿Puedo desintermediar? ¿Puedo evitar canales o son necesarios para ofrecer mi propuesta de valor completa?

“En el presente entorno empresarial, la única ventaja competitiva sustentable a largo plazo consiste en crear, difundir y aplicar conocimientos más rápido que los competidores actuales y potenciales”<sup>5</sup>.

### Reflexionando sobre un ejemplo multicitado

Un modelo para las nuevas realidades: el *Cirque du Soleil*

El *Cirque du Soleil* tuvo sus orígenes en las banquetas de Montreal. Guy Laliberté, su fundador, era un artista callejero que hacía actos para los transeúntes. Posteriormente, después de haber formado parte de un grupo musical, de haber aprendido a “tragar fuego” en un viaje a Europa financiado por sus papás y de haber montado algunos espectáculos con un grupo de amigos, consiguió un financiamiento del gobierno de la ciudad de Montreal para participar en un festival de circo en los Ángeles, California. Al espectáculo que presentó lo intituló “*Le cirque reinventé*” (el circo reinventado). Se gastó todo el dinero que tenía para hacerlo (si no hubiera recibido un premio en los Ángeles, no habría tenido dinero para regresar a Montreal) pero le fue muy bien, ganó un premio y ahí mismo, en California, comenzó a dar funciones. De este modo *Cirque du Soleil* recibió el impulso que le permitiría su enorme crecimiento.

En los orígenes mismos de lo que ha llegado a ser *Cirque du Soleil* podemos ya apreciar algunas de las características que según Tom Peters, el gurú del *management*, son propias de empresas exitosas<sup>6</sup>. Una de ellas: la cercanía con el cliente. Seguramente no hay mejor cercanía con el cliente que tenerlo enfrente en la banqueta. El reto es captar su atención, su interés y lograr que el espectáculo ofrecido le satisfaga para que se desprenda de algunas monedas que dará como pago.

En cuanto a la capacidad de innovación, la manifiesta desde el nombre del espectáculo original (“El circo reinventado”), y es que su éxito consiste precisamente en eso: en haber reinventado el circo, eliminando - como señalan Mauborgne y Chan Kim<sup>7</sup>, profesores del INSEAD- algunos factores que parecerían indispensables y hasta esenciales, como los animales amaestrados o la pista central, redonda y de arena. También fueron capaces de hacer consideraciones distintas respecto a los clientes: buscar adultos en vez de niños, enfocarse más a clientes urbanos que a rurales y ofrecer su espectáculo a un público de mayor poder adquisitivo. En cuanto a la logística, cambiaron para que los clientes vayan al circo, en vez de que el circo rodante vaya a ellos. Con estas medidas innovadoras, *Cirque du Soleil* transforma el modelo de negocio tradicional del circo y logra ir a un nicho mucho más atractivo y también mucho menos competido.

---

<sup>5</sup> Bill Gates en su libro: *Business @ the speed of thought*.

<sup>6</sup> Peters tiene un indiscutible mérito. Llevó los libros del *management* a las listas de los *best sellers*. En busca de la Excelencia (*In Search of Excellence*), su primer libro -escrito en colaboración con Robert Waterman- vendió más de seis millones de ejemplares. En dicha obra, los autores hacen un estudio de empresas excelentes, definiendo primero los parámetros para clasificarlas como excelentes y después investigando cuáles son las características comunes de estas empresas. Los 8 principios o características comunes son:

1. Énfasis en la acción.
2. Cercanía con el cliente.
3. Autonomía e iniciativa.
4. Productividad basada en la gente.
5. Valores claros y manos a la obra.
6. Zapatero a tus zapatos.
7. Estructuras sencillas, staff reducido.
8. Aflojar y apretar simultáneamente.

<sup>7</sup> En “*Blue ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*” (Estrategia de Océano Azul, cómo crear espacio de mercado no competido y hacer a la competencia irrelevante) por W. Chan Kim y Renée Mauborgne, Harvard Business School Press, Cambridge, Mass. Estados Unidos, 2005. En el libro los autores utilizan profusamente el ejemplo del “*Cirque du Soleil*”

*Cirque du Soleil* también presenta algunas de las características de empresas excelentes, anotadas por Peters en su primer libro: mucho énfasis en la acción, una gran autonomía e iniciativa de los que preparan y realizan las funciones. La productividad está basada en la gente. De hecho, son ellos quienes directamente entregan el servicio y crean valor.

El *Cirque* es famoso por no escatimar en la búsqueda del talento. En la sede en Montreal conviven casi tres mil personas de 40 distintas nacionalidades que hablan más de 25 diferentes idiomas. ¿Podría sustentarse esta diversidad sin tener los mismos valores, ideas y principios? Es decir, los valores son claros, están establecidos y son aceptados.

Además se aplica el refrán de “zapatero a tus zapatos”: todos los empleados de la empresa, desde los actores, equilibristas, acróbatas y magos, pero también los tramoyistas, los músicos, los diseñadores de vestuario y los que manejan luz y sonido son expertos reconocidos en su campo.

Cercanía con el cliente, innovación... Si para *Cirque du Soleil* ha resultado tan exitoso, ¿No valdrá la pena intentarlo?

---

\* Director de Relaciones Internacionales y Profesor de Política de Empresa en el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, IPADE.