

Los negocios en el siglo XXI

La tecnología propicia el cambio de las reglas de juego de las empresas

¿Cuáles han sido los principales cambios que marcaron nuevas eras en la Historia de la Humanidad? ¿El fuego? ¿La rueda? ¿La imprenta? ¿La revolución industrial? Pensemos por un momento en la dimensión de esos cambios y comparémoslos con la época que estamos viviendo actualmente. ¿Te resultan tan diferentes? ¿Ves tantas diferencias entre esos cambios y el momento actual?



Estamos viviendo una etapa de profundos cambios, y gran parte de ellos se deben a los efectos de la tecnología. Pero más allá de intentar enumerar ejemplos, industrias y casuísticas, deberíamos intentar llegar, de alguna manera, a una serie de modelos que nos permitiesen entrever la magnitud y las consecuencias de los mismos. Un grupo de variables aisladas que permitiesen reflexiones acerca de ellas y sus efectos sobre nosotros y las industrias en las que competimos.

Un interesante intento de enumeración puede encontrarse, por ejemplo, en un muy agradable y recomendable libro recientemente traducido al castellano, *La Tierra es plana*, de Thomas Friedman (Ediciones Martínez Roca, 2006), en el que el autor describe fuerzas o eventos que aplanaron nuestro planeta, y que van desde la caída del muro de Berlín hasta el desarrollo del software de código abierto, pasando por el desarrollo de fenómenos como el *outsourcing*, *insourcing*, *offshoring* y otros. El libro proporciona una perspectiva de reflexión sumamente interesante y ha conseguido, además, traer al



Antes de decidirse por un producto o por otro, el comprador puede acudir a una innumerable cantidad de webs que le ayudan a decidirse, como el caso de Kelkoo.

candelero un tipo de análisis corporativo con base en la introspección que sin duda brindará consecuencias interesantes.

Otra forma de ver este análisis, que llevo tiempo empleando en mis clases, es hacerlo de acuerdo con una matriz de variables principales y sus derivadas. La primera de ellas es la denominada *fricción*, entendida desde un punto de vista económico: la resistencia que se interpone entre el actor protagonista de la transacción que se va a efectuar y el fruto esperado de la misma. No

serían necesarios demasiados ejemplos para llegar a la conclusión de que la innovación tecnológica nos ha llevado a un mundo en el que tal fricción resulta, tomada en su conjunto, claramente inferior.

En el negocio de los contenidos, por ejemplo, resulta especialmente llamativa la diferencia entre adquirir un CD y obtener ese soporte en una red *peer-to-peer* (P2P) de descarga de archivos. La tarea conlleva, en el primer caso, el recurso a una red de distribución de tiendas físicas que supone un espectacular drenaje de recursos ineficientes, con una gama disponible severamente limitada, seguido de un desplazamiento físico, una adquisición de un soporte igualmente corpóreo, que contiene posiblemente más canciones de las que inicialmente deseábamos, con un coste económico determinado. Frente a dicha alternativa, la representada por la red P2P, sin más desplazamiento físico que el del ratón encima de su alfombrilla, que nos permite acceder exactamente al contenido deseado de entre una gama de productos muy superior y completamente gratuita, supone una comparación tan absolutamente des-

igual que sorprende ver cómo algún ejecutivo de tal industria no haya visto el problema venir desde hace muchísimo más tiempo.

Ante tal desequilibrio, cuestiones como la legalidad, la moralidad o la costumbre se ven completamente oscurecidas, sometidas a un debate que resulta, simplemente, digno de otro siglo. Y como en esa industria, muchas otras sufren el impacto directo de tal disminución de la fricción. Ese, por tanto, debería ser nuestro primer análisis: ¿Cuánto nos afecta la fricción económica? ¿Y cómo debemos reaccionar ante un mundo más «resbaladizo»?

La fricción y sus derivadas

La fricción tiene, además, una serie de derivadas inmediatas. La primera de todas ellas viene representada por lo que se han venido en llamar los **costes de búsqueda**. El entorno nos lleva, sin excepción de ningún tipo, a una disminución de los mismos, debiendo plantearnos cómo reaccionar en un escenario en el que nuestra oferta puede, de la noche a la mañana, ser analizada por nuestros clientes en base a la comparación directa con todo aquello que lejanamente pueda ser un producto competitivo o sustitutivo. Un impacto, sin duda, brutal en algunos sectores o para algunos productos, sobre todo cuando una nueva tecnología acelera su curva de obsolescencia.

La disminución de los costes de búsqueda, con empresas como **Google** convertidas en protagonistas de excepción, suponen la aparición de un «gran equalizador», el desarrollo de una «enciclopedia universal descomunal y al alcance de todo el mundo», independientemente de muchísimas de las variables que anteriormente solían actuar como discontinuidades.

La segunda derivada de la disminución de la fricción es el **incremento de la velocidad**. Así, ante un entorno en el que todo fluye con menos resistencia, debemos estar preparados para una sucesión de cambios mucho más rápida. Y en efecto, si hacemos una breve recolección de los últimos años de nuestra vida desde un punto de vista económico-tecnológico, seguro que estamos de acuerdo: para que uno de nuestros bisabuelos hubiesen podido presenciar tal sucesión de cambios, necesitarían haber vivido no una, sino varias vidas seguidas. Se llega al punto de hablar de **economías de velocidad**, estrategias basadas en la posibilidad de



El Manifiesto Cluetrain, The Wealth of Networks y La Tierra es plana son libros altamente recomendables de leer. Los procesos de cambio que estamos viviendo están suficientemente documentados en estos tres textos.

obtener una ventaja competitiva por el hecho de llegar primero a un mercado, ser capaz de establecer un estándar en el mismo o marcar la pauta en cuanto a innovación en algún aspecto relevante, otro punto en el que no nos resultaría complicado encontrar ejemplos interesantes.



Las redes P2P suponen tener a nuestro alcance una gama de productos infinita y completamente gratuita. Unas ventajas muy difíciles de superar.

Acompañando íntimamente a estas economías de velocidad, surgen otro tipo, las **economías de aprendizaje**. En efecto, aquellas empresas que se muestran capaces de actuar a una velocidad superior a otras suelen apoyarse en unas capacidades de desarrollo de aprendizaje organizacional mejores que las de sus competidores. La capacidad de pasar de simples datos, ahora de acceso mucho más sencillo para todos los participantes (o, por qué no, para participantes nuevos en la industria) a información refinada, y de ella a conocimiento establecido y radicado en los cerebros de los trabajadores de la empre-

sa se constituye en otra ventaja competitiva para éstas, que algunos, de hecho, logran consolidar durante largo tiempo. Son compañías que, simplemente, van dos pasos por delante y establecen su ventaja en el hecho de ser capaces de aprender más rápido que las demás.

Relaciones personales

Otra variable que hay que tener en cuenta es la que se mueve en el complejo eje de las **relaciones**: las relaciones comerciales se han complicado por la existencia de un número mayor de canales y alternativas disponibles, y se han descontextualizado. Antes, nos relacionábamos con nuestros clientes utilizando un número limitado de canales y sujetos además a una serie de rígidas normas sociales o de costumbres: llamar por teléfono estaba permitido en determinadas circunstancias, pero vedado en otras, y lo mismo ocurría con las visitas personales o las cartas.

Actualmente, al unir a todas ellas el correo electrónico, la interacción en la Web y las decenas de formatos publicitarios y de intercambio de información existentes, la gama de recursos resulta prácticamente ilimitada y sujeta a una gran personalización. Ante una panoplia mayor de alternativas, los protagonistas han optado por una consideración en su conjunto, por desligar la interacción de su canal y, simplemente, volver a la esencia: la relación personal, la voz humana, separada de ceremoniales, burocracia y formas.



Ebay, la principal página de compraventa de Internet, es un buen ejemplo de la economía de red que se ha ido gestando durante los últimos años.

El mayor exponente de este tipo de tendencias es el llamado **Cluetrain Manifiesto** (disponible para su descarga en www.cluetrain.com). Se trata de un texto que lleva a las empresas a pensar en los mercados como conversaciones, y a dirigirse a sus clientes como lo harían con dichas personas, en lugar de hacerlo con formulismos y convenciones inútiles y vacías. Un texto que, sin duda, representa una de las tendencias más fuertes en las relaciones entre empresas y clientes, y que se engloba dentro del fortísimo auge del fenómeno blog como cambio en el paradigma de relaciones entre la empresa y su entorno.

La última manifestación de tal cambio en el paradigma de interacción es el establecimiento de redes y de una auténtica **economía de red**. Una economía que responde a nuevas leyes y aritmética, que multiplica geoméricamente su valor con la adición aritmética de nuevos miembros y que materializa muchas de las ventajas exhibidas hoy en día por empresas como **Skype**, **eBay** o la mismísima **Microsoft**: la ventaja de los números grandes, del parque instalado, de la escala en transacciones o, en suma, del conocido como efecto red. Una ventaja que nos lleva a citar otro libro más, igualmente indispensable a la hora de entender estos cambios: si a finales del siglo XVIII fue **Adam Smith** quien, con su **La riqueza de las naciones** (*The Wealth of Nations*), sentó las bases científicas de la economía de mercado, a principios del XXI ha sido **Yochai Benkler** (www.benkler.org/), un académico de la Universidad de Yale, quien, con su **The Wealth of Networks**, parece estar siendo capaz de definir, en un libro tan abierto como las definiciones que alberga, las nuevas reglas de esta presunta nueva economía. Este manual puede, además de comprarse en los canales habituales, ser descargado en su totalidad gratuitamente en la página del autor,

Un voyeur frente a los cambios

Detente a pensar en la enorme cantidad de cambios que has vivido. Algunos te habrán pasado más cerca que otros, pero sin duda, si estás leyendo esta revista, habrás vivido con cierta cercanía cada uno de ellos. Mira a tu alrededor, ¿qué ves? Seguramente, personas. ¿Qué llevan en sus bolsillos? ¿Qué utilizan para comunicarse, para trabajar, para disfrutar de su ocio?

Lleva el ejemplo hasta un extremo relativamente moderado, e imagínate a un joven que camina, provisto de unos cascos en los que escucha su música favorita, la lectura de un libro o un *podcast*. Obsérvalo cuando, de repente, algo en su bolsillo se pone a vibrar, interrumpe su escucha y le pone en contacto con una persona que puede estar en cualquier parte del mundo y que se acaba de poner en contacto con un coste minúsculo e independiente del tiempo que pasen conversando y de la distancia a la que se encuentren.

Imagínate a ese mismo joven cuando se sienta delante de un ordenador y accede a cualquier información generada en cualquier lugar del mundo, y cómo es perfectamente capaz de compartirla, sea del tipo que sea, eligiendo además el tipo de interacción que desea en cada momento en un universo de opciones que van desde la sincronía a la asincronía, con diferentes tonos de interactividad o intrusión que maneja en función de diversas variables.

¿Fabricas productos o desarrollas servicios para él? ¿Estás preparado para aprovechar las ventajas de tener como empleado a alguien que sabe aprovechar la

tecnología de esa manera y que, además, lo hace como si hubiese nacido con ese tipo de mentalidad de adaptación al cambio grabada a fuego?

A escala corporativa, las cosas han cambiado igual o más. Piensa ahora en una empresa que se dedique, por ejemplo, al desarrollo de películas de animación. Observa cómo empieza una jornada laboral en una compañía que se encuentra completamente interconectada con una serie de centros de trabajo o profesionales independientes en cualquier lugar del mundo: dibujantes en Corea o Malasia, profesionales de la post-producción en la India, guionistas en Culver City (California)... Observa una reunión en la que, alrededor de una pantalla virtual compartida, una persona intenta transmitir a otra cómo reflejar la emoción del guión en una escena determinada y cómo la otra realiza cambios o toma apuntes para, posteriormente, ponerse a trabajar mientras el otro participante se va a su casa a dormir, porque se encuentran en husos horarios diferentes.

Pero no te quedes con este ejemplo, tal vez extremo. A lo largo de sectores e industrias de todo tipo, las cadenas de valor se desagregan y se estiran para alcanzar lugares inesperados, países con bajos costes laborales unitarios, polos de innovación en temas determinados... Y todo ello, con la mayor naturalidad del mundo. Sí, hay quien se resiste, hay quien permanece inmune, pero... ¿Por cuánto tiempo? ¿Cuánto se puede permanecer en situación de desventaja en costes, en escala o en aprendizaje?

en la que, además, los lectores pueden contribuir a enriquecer su desarrollo o conclusiones en un wiki colaborativo, en una interesante manera de predicar con el ejemplo.

La bola en su terreno

En resumen: una serie de teorías y un interesante conjunto de libros recomendados, válidos para el análisis de profesionales, empresas o industrias enteras. Eso sí, el análisis te toca a ti, seguro que nadie conoce las circunstancias a analizar mejor que tu mismo. Pero no lo olvides: la pregunta no es si los cambios afectarán a tu negocio; como mucho, será el

cuándo lo harán. Todo entorno, incluso los más cambiantes, puede ser fuente de amenazas o de oportunidades, y la diferencia proviene, en muchos casos, de cómo de bueno sea nuestro análisis de la situación. Si con este breve artículo notas que se te alborota alguna sensibilidad, si te ves reflejado en algunos de los cambios o ejemplos comentados, no lo dudes, continúa profundizando. Por lo menos, te habremos ofrecido algunas avenidas para hacerlo.

Enrique Dans

Profesor del Instituto de Empresa
www.enriquedans.com