



Instituto
Nacional
de Tecnología
Industrial

Aportes

NÚMERO 12 | MAYO DE 2011

LA CREACIÓN DE VALOR EN LA ERA DEL CAPITALISMO DISTRIBUTIVO

A MEDIDA QUE EL CONSUMO
MASIVO CEDE PASO A LOS DESEOS
DE LOS INDIVIDUOS, EN EL
CAPITALISMO SE DESARROLLA UNA
TRANSICIÓN HISTÓRICA.

Aportes

Es una serie editada por el INTI. Los trabajos seleccionados están orientados a ampliar el conocimiento en diferentes temas de interés tecnológico.

Material gratuito de difusión interna.

Selección: Ingeniero Enrique Mario Martínez

Traducción: Silvana Orsino

Corrección: Graciela Zuccarelli

Cantidad de ejemplares: 2.000

LA CREACIÓN DE VALOR EN LA ERA DEL CAPITALISMO DISTRIBUTIVO

A MEDIDA QUE EL CONSUMO
MASIVO CEDE PASO A LOS DESEOS
DE LOS INDIVIDUOS, EN EL
CAPITALISMO SE DESARROLLA UNA
TRANSICIÓN HISTÓRICA.

Shoshana Zuboff

Presentación

El material que en esta ocasión se ha elegido para distribuir tiene un valor menor, en cuanto a que no configura un papel de doctrina, cuyas ideas se esté recomendando adoptar.

Su aporte reside en que es un documento preparado por una de las más serias analistas de las relaciones al interior de la industria y entre la producción y los consumidores, llamando la atención sobre un proceso de transición. El cambio que Shoshana Zuboff avizora es una transferencia de poder hacia los consumidores, que por lo tanto reclama de los oferentes de bienes y servicios una tarea que tenga en cuenta los valores y preferencias individuales de una manera más detallada.

No es esa la situación de nuestro país, donde la concentración de la oferta en pocas manos en cada sector, permite inducir consumos de una manera a veces casi vertical. Sin embargo, permite entender cual es el modo en que puede orientarse un cambio de conductas empresarias en caso que se debilita ese poder de producir y vender dirigido a consumos que se controlan.

El material es de fácil lectura y reitero que a mi juicio invita a la reflexión en varios planos de la realidad comunitaria.

Enrique M. Martínez

Índice

<i>Introducción</i>	7
<i>Mutación y capitalismo distributivo</i>	9
<i>La próxima prueba para el capitalismo distributivo</i>	12
<i>La adopción del capitalismo distributivo</i>	15

Introducción

EL PROBLEMA

El capitalismo está cambiando drásticamente, el foco se desplaza de la producción masiva a la oferta personalizada.

LA RAZÓN DE SU IMPORTANCIA

La transformación se expande rápidamente a partir de sus raíces digitales. Con el correr del tiempo, las compañías deberán cambiar la manera de crear valor.

LO QUE USTED DEBERÍA HACER AL RESPECTO

Utilice estas cuatro estrategias para reconstruir su negocio desde la perspectiva de los consumidores:

Federar: cree amplias coaliciones de empresas para satisfacer necesidades individuales.

Explotar activos ocultos: utilice los activos subempleados fuera de su estructura organizacional, incluso los activos individuales.

Enfatizar sistemas de trabajo distributivo: divida el trabajo en segmentos que puedan ser llevados a cabo por distintos individuos, algunas veces por los mismos cuyas necesidades usted espera satisfacer.

Concentrarse en medidas individualizadas: evalúe su desempeño a partir de cuán bien está satisfaciendo las necesidades de los individuos.

El capitalismo es un libro de muchos capítulos, y estamos comenzando uno nuevo. Más o menos cada cien años se producen cambios fundamentales en la naturaleza del consumo y esos cambios crean patrones inéditos de demanda que no pueden ser satisfechos por las empresas contemporáneas. Cuando la mayoría de la gente quiere cosas que tienen muy alto precio en el antiguo régimen institucional -situación que defino como “problema clave”- se genera un terreno extremadamente fértil para nuevos tipos de competidores, en condiciones de satisfacer las nuevas demandas a un precio razonable. Existió un problema clave en la industria automotriz antes de Henry Ford y del Modelo T, y en la industria discográfica antes de Steve Jobs y el iPod.

En los tiempos de Ford se produjo un cambio en el consumo, se pasó de la elite a las masas; hoy, pasamos de la era de consumo masivo a la centrada en el individuo. Los notables avances en educación universitaria, estándares de vida, tejido social y longevidad, generados a lo largo del siglo pasado, provocaron en el individuo un nuevo deseo de autodeterminación: tener control sobre lo importante, hacerse escuchar y conectarse socialmente conforme a sus propias condiciones. La vanguardia del consumo pasa ahora de productos y servicios a herramientas y relaciones apoyadas en tecnologías interactivas. Amazon.com, Apple, eBay y YouTube son ejemplos conocidos de empresas que resuelven el problema clave de la actualidad. También abundan compañías menos conocidas como CellBazaar (en el mercado emergente del comercio de teléfonos celulares), TutorVista (de profesores individuales), y Livemocha (en enseñanza de idiomas).

Históricamente, las mutaciones sustituyen a las innovaciones cuando los cambios fundamentales en las preferencias de la gente requieren un nuevo enfoque en las empresas: nuevos propósitos, nuevos métodos, nuevos resultados.

Sería fácil interpretar que estos son casos aislados de innovación y de cambio en la industria, pero creo que representan mucho más: una mutación dentro del capitalismo. ¿Cuál es la diferencia? Las innovaciones mejoran el marco en el que las empresas producen y entregan bienes y servicios. Las mutaciones crean nuevos marcos; no son simplemente nuevas tecnologías, aunque sí impulsan tecnologías para hacer cosas novedosas. Históricamente, las mutaciones sustituyen a las innovaciones cuando los cambios fundamentales en las preferencias de la gente requieren un nuevo enfoque en las empresas: nuevos propósitos, nuevos métodos, nuevos resultados.

De la misma forma en que la producción masiva hizo que la industria se mudara de los pequeños talleres a las enormes fábricas, las mutaciones actuales tienen el potencial de alejarnos de los modelos de negocios basados en economías de escala, aumento de activos, concentración y control centralizado. Eso no quiere decir que las fábricas vayan a desaparecer; está asegurado su rol de suministrar bienes de calidad y de bajo costo, y de aquellas tecnologías que apuntalan el cambio hacia un consumo más individualizado. Sin embargo, hasta la producción masiva se vuelve menos homogénea (pensemos en encargar a Nike zapatillas a la medida). Para muchos bienes y servicios surgen nuevos marcos comerciales: federaciones de compañías -de sectores variados- que comparten valores y metas de colaboración, y que están en condiciones de distribuir sus activos valiosos directamente a los individuos, permitiéndoles decidir exactamente no solo qué van a consumir, sino cuándo y dónde. Este cambio no sólo modifica las bases sobre las que compiten las compañías sino que también desdibuja -e incluso elimina- los límites entre industrias, y aquellos que siempre existieron entre productores y consumidores. Las industrias discográficas y periodísticas ignoraron este cambio, y resultaron perjudicadas. Creo que todas las empresas con voluntad de crecimiento deberán encontrar formas de adaptarse a este nuevo mundo.

El economista Joseph Schumpeter advirtió a sus lectores que no esperaran anuncios espectaculares de nuevas formas de desarrollo económico. Señaló que “lo nuevo no necesariamente tiene que ser el acero Bessemer o el motor de explosión. Puede ser la salchicha Deerfoot”¹. Mi esperanza es que este artículo ayude a los ejecutivos a ver las conexiones entre las “salchichas Deerfoot” actuales, a reconocer la magnitud de la transición económica que estas mutaciones anuncian, y a tomar un nuevo rumbo -o al menos a considerarlo- en este mundo cambiante.

No será fácil. Pero prosperarán las empresas que pueden impulsar la tecnología y las conexiones sociales del mundo real para resolver su parte del problema clave -creando maneras personalizadas de consumir bienes y servicios a un costo radicalmente inferior-; lograrán hacerlo a medida que se percaten de que hay fuentes absolutamente nuevas de valor, que permanecen invisibles a las compañías aferradas a modelos empresariales convencionales.

¹ Joseph Schumpeter, “The creative response in economic history” (La respuesta creativa en la historia económica), *Journal of Economic History*, 1947, Volumen 7, N.º 2, pág. 149-159.

Mutación y capitalismo distributivo

Las mutaciones triunfantes -aquellas que crean valor ofreciendo a los consumidores bienes y servicios personalizados a un costo radicalmente inferior- expresan una convergencia de aptitudes tecnológicas y valores asociados con la autodeterminación personal.

El último capítulo del capitalismo se escribió a principios del siglo XX, los protagonistas fueron Henry Ford y su Modelo T. Inicialmente se pensaba que el Modelo T era simplemente un auto asequible que con el tiempo lograría que la Compañía Ford Motor fuese rentable. Pero resultó ser mucho más. El Modelo T encarnó una mutación que hoy denominamos producción masiva. Resolvió el problema clave de su época al reducir el precio del automóvil en un 60% o algo más, y floreció en un medio de consumo masivo.

El Modelo T de Ford no solo cambió toda la estructura de producción sino que también preparó el escenario para que otro pionero automotriz, Alfred Sloan, estableciese la compañía multidivisional, moderna y administrada profesionalmente, que sentó las bases para crear riqueza en el siglo XX. Al final, el poder del Modelo T nada tenía que ver con los autos en sí. La producción en masa se podía aplicar a cualquier cosa, y se aplicó. Abrió la puerta de una nueva era porque reveló un universo paralelo de valor económico oculto en los consumidores del mercado masivo; ese universo estaba a disposición de las compañías que pudieran crear versiones económicas de bienes antes inalcanzables, como en el caso de los autos. Ese potencial para la creación de riqueza permaneció invisible para aquellos que se aferraron a la estructura de las pequeñas fábricas del siglo XIX, del capitalismo industrial.

El modelo de producción masiva fue atacado en la última década, tal vez el ataque más exitoso estuvo representado por la combinación del iPod de Apple y su servicio musical, iTunes. El iPod es un dispositivo fantástico, pero (como el Modelo T) es también un producto bisagra, uno de los primeros en alcanzar el éxito tanto en escala como en el plano comercial, y constituye una nueva mutación. iPod y iTunes reinventaron el consumo de música comenzando con el espacio individual del oyente, al cual llamo “espacio propio”. Apple rescató los activos musicales de un modelo comercial deficiente -el disco compacto- y eludió el costoso legado de sistemas y rutas de comercialización de la industria; ayudó a los usuarios a reconfigurar su música como mejor cuadrara. Hoy Apple es el principal vendedor minorista de música en los EE. UU. Sin embargo, en mi opinión, el verdadero logro nada tuvo que ver con la música en sí. La verdadera fuente de valor, que había permanecido invisible a la industria discográfica, estuvo en la habilidad de Apple para reinventar la experiencia de consumo desde el punto de vista del individuo, por solo una parte del antiguo costo.

El iPod y sus sucesores, el iPhone y el iPad, son parte de la primera ola de lo que llamo “capitalismo distributivo”, que abarca miles de formas en que la producción y el consumo dependen cada vez más de activos, información y sistemas sociales y administrativos distributivos². El capitalismo distributivo no podría prosperar sin las tecnologías asociadas a la Internet, la computación móvil, la banda ancha inalámbrica, y las creaciones relacionadas con la digitalización y las aplicaciones de software. Sin embargo, el mero uso de estas tecnologías no asegura el éxito.

Las mutaciones triunfantes -aquellas que crean valor ofreciendo a los consumidores bienes y servicios personalizados a un costo radicalmente inferior- expresan una convergencia de aptitudes tecnológicas y valores asociados con la autodeterminación personal. El iPod y una veintena de otras mutaciones exitosas se han infiltrado en la economía hasta el punto de ser vehículo de alternativas preferenciales para establecer fuentes de bienes y servicios en muchas industrias. En conjunto, han comenzado a ser la expresión de un “código genético” enteramente nuevo que abarca cinco funciones esenciales:

² Capitalismo distributivo y el abandono de los modelos de negocios basados en economías de escala, aumento de activos, concentración y control central- fue descrito por primera vez en mi libro de 2002, *The Support Economy: Why Corporations Are Failing Individuals and the Next Episode of Capitalism* (La economía soporte: Por qué las corporaciones le están fallando a los individuos y el próximo capítulo del capitalismo), escrito en colaboración con Jim Maxmin.

INVERSIÓN.

La antigua lógica de creación de riqueza funcionaba desde la perspectiva de la organización y sus requerimientos (buscaba eficiencia, menores costos, ingresos, crecimiento, ganancias por acción, y recuperación de inversiones) y apuntaba hacia adentro. La nueva lógica comienza con el usuario. En vez de “¿qué tenemos y cómo podemos vendérselo a usted?”, las buenas prácticas empresariales comienzan por preguntar “¿quién es usted?”, “¿qué necesita?” y “¿en qué podemos ayudarle?”. Esta inversión de pensamiento hace posible identificar los activos que tienen valor real para cada individuo. El flujo de dinero y la rentabilidad derivan de esos activos.

RESCATE.

Una vez identificados, los activos valiosos deben ser rescatados de las estructuras industriales antiguas y costosas. Los activos -tales como el conocimiento, la música, los libros, los diagnósticos médicos y los tratamientos, la enseñanza, la información, las capacidades y la gente- se han concentrado en las organizaciones, donde pueden ser administrados y controlados para satisfacer metas, procedimientos y objetivos corporativos. Rescatar activos significa digitalizarlos, siempre que sea posible, para distribuirlos con facilidad y para ponerlos al alcance de los usuarios en su espacio propio.

BYPASS.

Muchas mutaciones actuales se originaron fuera del dominio de las instituciones existentes y, con frecuencia, a pesar de su decidida resistencia. Al impulsar tecnologías digitales y nuevos acuerdos sociales, estas mutaciones evitan las estructuras institucionales existentes -humanas, físicas, organizacionales, tecnológicas o financieras- y conectan a los individuos directamente con los activos que buscan. El bypass coronario ignora un vaso sanguíneo dañado y lleva la sangre por otro lado a su destino, las mutaciones, como iTunes, o el aprendizaje a distancia simplemente realizan un bypass a los costos innecesarios, a las premisas obsoletas y a las prácticas destructoras de valor de los sistemas heredados.

RECONFIGURACIÓN.

Una vez que los individuos tienen los activos que quieren, deben ser capaces de reconfigurarlos de acuerdo con sus propios valores, intereses, conveniencias y placeres. Una adolescente, por ejemplo, podría usar su iPod Touch y una aplicación llamada Pandora para montar una “radio estación” totalmente personalizada mientras aprende chino mandarín en la mesa de la cocina un domingo por la tarde, gracias a una clase en línea dictada a miles de kilómetros de distancia de su hogar.

SOPORTE.

Las mutaciones exitosas ofrecen a los consumidores las herramientas digitales, plataformas y relaciones sociales que los ayudarán a vivir la vida que quieren. Solo se pueden descubrir y desarrollar nuevas fuentes de valor económico en el “espacio propio” cuando el consumo fortalece la sensación de control personal, da la oportunidad de expresar ideas y deja elegir conexiones sociales con libertad. La lógica emergente del capitalismo distributivo recompensa a las empresas que reordenan sus prácticas con los intereses del consumidor final, y castiga a las empresas que intentan imponer sus propios requerimientos internos o, peor aún, maximizar su propio beneficio a expensas del individuo que es el usuario.

Algunas veces las mutaciones pueden tener traspies y traicionar su herencia genética, como el paso en falso de Facebook con respecto a la privacidad del usuario. Pero lo importante es que todas estas primeras mutaciones van dirigidas a necesidades individuales que son invisibles desde la perspectiva de una compañía típica, y cuyo objetivo son los activos cautivos, valiosos para los individuos y fácilmente digitalizados.

La próxima prueba para el capitalismo distributivo

Primeras mutaciones en la asistencia médica.

El problema clave, convertido en característica definitoria de la mayoría de las experiencias de asistencia médica de los individuos, es que la asistencia médica que uno puede pagar pocas veces es la que uno quiere.

¿Puede ir más allá el capitalismo distributivo? ¿Qué sucede cuando confronta formas de activos físicos y de soporte social que no pueden ser reducidos a información, terrenos en que la experiencia cara a cara es esencial? Aquí es cuando el capitalismo distributivo, que hasta ahora se ha manifestado casi por completo en el mundo digital, comenzará a madurar y a apuntar a funciones económicas centrales, con una segunda ola de mutaciones más complejas que combinen activos virtuales y del mundo real.

PRIMERAS MUTACIONES EN LA ASISTENCIA MÉDICA

El problema clave, convertido en característica definitoria de la mayoría de las experiencias de asistencia médica de los individuos, es que la asistencia médica que uno puede pagar pocas veces es la que uno quiere. Este problema se ha sentido con mayor agudeza en los EE. UU., donde los gastos en asistencia médica subieron más rápido que el PBI en las últimas tres décadas, al mismo tiempo la calidad y el rendimiento decayeron; pero seguramente la dificultad se intensificará en otros lugares, ya que a los gobiernos se les hace más difícil financiar los sistemas actuales por el aumento de los grupos poblacionales de edad avanzada.

En medio del vacío generado por estas frustraciones, mucha gente decidió intentar primero ayudarse a sí misma y a sus familias antes de acudir a profesionales. Surgieron entonces mutaciones tales como la WebMD, dirigidas a capturar, interpretar y distribuir información que antes se mantenía estrictamente en el enclave médico. Esas páginas son ahora formas creíbles de acceder a información que los médicos no proveerán al precio que la gente puede pagar -y algunas veces a ningún precio-

Otro grupo de mutaciones surgió en las áreas de diagnóstico, monitoreo y chequeo en el hogar. Cada mutación es diseñada, en su ámbito, para invertir el proceso de recopilación de información, rescatar la capacidad de diagnóstico crítico de enclaves profesionales, conectar esos activos directamente a los individuos que los quieren, permitir que los usuarios los configuren como deseen, y apoyar su uso con observaciones oportunas. Hay análisis para todo, desde presión sanguínea hasta consumo de marihuana o infección de VIH. La distribución es hoy móvil, con celulares que monitorean el nivel de glucosa en sangre y el ritmo cardíaco, con conexiones a líneas de atención directa que indican el recuento de calorías de una hamburguesa, o que registran la energía que quema el interesado mientras pasea a su perro.

MUTACIÓN RADICAL EN EL CUIDADO DE LOS ANCIANOS: UN CASO PRÁCTICO

Hoy en día uno de los problemas más inextricables en el sistema de la salud es el cuidado de ancianos. El costo anual promedio de un hogar de ancianos en los EE. UU. está cerca de los 80 000 dólares. Sólo un pequeño porcentaje de los estadounidenses puede pagar estos precios en una época en que está restringido el financiamiento nacional y federal. Además, por lo general esos hogares son empresas sin fines de lucro que, para sufragar los gastos imprescindibles, tienen poco personal y salarios bajos. Los datos sobre úlceras de decúbito, errores médicos y abuso de ancianos son téticos y sugieren que el cuidado de los adultos mayores, en la modalidad actual, es un eufemismo para depósito barato de seres humanos.

Es crucial para las mutaciones de la segunda generación que el modelo Elder Power (EP) se extienda más allá de su esfera digital. EP es una red social que incluye a los miembros, sus familias, amigos y vecinos; comprende también a los voluntarios, al personal de apoyo y a los profesionales.

Un emprendimiento con base en Maine, llamado Elder Power (EP o Poder de los Adultos Mayores, en español), se ha dedicado al problema del cuidado de los ancianos. Presenta nuevas capacidades y estrategias que integran soporte digital y presencial, y la importancia de su éxito inicial radica en la posibilidad de orientar la resolución del problema clave actual en el mundo físico. EP ha superado las barreras económicas del cuidado de los ancianos. El costo mensual promedio en Maine sobrepasa el general de los EE. UU. para los hogares de ancianos: 7.000 dólares en Maine, mientras que en el resto del país es de 6.500 dólares; para la modalidad de asistencia en la vida cotidiana: 4.000 dólares en Maine y 3.100 dólares en el resto del país; para el cuidado domiciliario durante las 24 horas: un total de 24.000 dólares en el primer caso y 16.200 dólares en el segundo. En contraposición, el emprendimiento posibilita que los ancianos se queden en sus casas por un costo mensual promedio de 702 dólares -378 dólares por tecnología y 374 dólares por soporte personal-. Conforme a esta modalidad, están seguros, viven una experiencia socialmente enriquecedora y tienen autonomía por un tres por ciento del costo promedio de cuidados domiciliarios en Maine, un 10 por ciento del costo promedio de un hogar de ancianos, y un 18 por ciento del costo promedio de asistencia en la vida cotidiana.

Antes de explicar cómo es posible, quiero hacer dos salvedades. Primera, la razón por la cual tengo información tan detallada sobre EP es que mi esposo y colaborador, Jim Maxmin, es uno de sus artífices. Jim es accionista de la compañía, red comunitaria con fines de lucro cuyas ganancias se reinvierten totalmente en la misma red para apoyar a sus participantes más necesitados. Segunda, EP es un experimento de reducidas dimensiones, con (a partir de marzo de 2010) 56 miembros. Sin embargo, este grupo no representa una población de fácil atención: muchos tienen Alzheimer de leve a severo.

EP tiene un componente significativo de tecnología. Cada casa de ancianos está equipada con una "columna digital", los miembros optan entre varios niveles tecnológicos, desde las herramientas básicas (alerta de emergencia, cámara fija, videoteléfono y computadora con interfase) hasta sistemas más elaborados que incluyen cámaras web múltiples, sensores, y monitoreo las 24 horas. Un sitio web da acceso a un abanico de posibilidades: calendario comunitario, servicios locales, rincón de cuentos y poesía, videos cortos, consejos, correo electrónico, página Facebook de EP; también hay una red televisiva de EP que transmite eventos locales como obras de teatro y misas. La tecnología asegura a las familias que la persona mayor se encuentra bien y que la red está ahí para ayudar.

Es crucial para las mutaciones de la segunda generación que el modelo EP se extienda más allá de su esfera digital. EP es una red social que incluye a los miembros, sus familias, amigos y vecinos; comprende también a los voluntarios, al personal de apoyo y a los profesionales. Cada miembro tiene un asesor personal en la red que lo ayuda a coordinar el uso de los servicios de EP. Además, EP espera que los miembros asuman un rol activo en beneficio de su propio bienestar y que ayuden a otros de la red. Un miembro parcialmente discapacitado que está en su casa, por ejemplo, supervisa el monitoreo diario.

Los superávit financieros generados por el modelo EP ayudan a contrarrestar los gastos de los voluntarios y a recompensarlos con vales de comida, combustible, entradas de cine y otros beneficios del mismo orden. Esta combinación de servicios de soporte pagos y no pagos permite que una enfermera diplomada empleada por EP pueda asistir a distancia a más de 60 ancianos. EP estima que se requerirían de 40 a 50 voluntarios para asistir a 1.000 adultos mayores.

ESTRATEGIAS PARA UNA MUTACIÓN RADICAL

EP da testimonio de cuatro estrategias nuevas para lograr mutaciones radicales en terrenos donde los activos del mundo real -no sólo del mundo digital- son parte integral de la experiencia individual. La primera es una federación, es decir, una constelación de empresas registradas procedentes de varios sectores de la industria que giran en torno del individuo -tales como una empresa de servicios públicos que da prioridad a los miembros de EP en el monitoreo y en la atención de emergencias domiciliarias de sistemas eléctricos y de calefacción. La segunda: EP identifica, usa, y paga por recursos comunitarios y de red subutilizados (servicios, espacios, gente, capacidades, y bienes) que no se detectan en un rápido análisis, tales como el comedor de la secundaria local, donde los ancianos comen toda la semana una vez concluido el período regular de almuerzo, o un dormitorio extra en la casa de un miembro que puede ser usado por otro anciano para recuperarse después de una internación hospitalaria.

Tercera: EP actúa en favor de la disponibilidad de recursos al distribuir el trabajo: un voluntario o miembro puede hacer dos guardias diarias. Otro puede transportar a un grupo de ancianos a almorzar una vez por semana. Un tercero puede coordinar la cena de tres ancianos de su barrio. En resumen, EP depende de lo que llamo “medidor propio” que realinea prácticas empresariales con la experiencia, los valores, y las prioridades de la persona atendida por la compañía. Para EP, ese medidor refleja evaluaciones subjetivas tales como “me siento seguro y feliz en casa”, “me siento útil”, o “puedo salir al parque para ver la primavera en flor”.

EP dista mucho de ser el único lugar donde se evidencia la importancia (y a veces la dificultad) de implementar estas estrategias. Considere la federación: desde que Apple entendió que sus usuarios de iPod querían estar conectados entre sí, no dijo: “Vaya a comprar un celular, porque conectarlo no es nuestro negocio”. En cambio, amplió el abanico de ofertas creando nuevos modelos de asociaciones y de negocios mientras el iPod autónomo se transformaba en el iPhone. La decisión de ofrecer aplicaciones principales para el iPhone aceleró este proceso aún más al volver a imaginar el iPhone como portal de una “protfederación” de proveedores de soporte en continua expansión.

Pero crear federaciones efectivas constituye un desafío. A Apple y a Facebook les ha sido difícil definir su relación con los creadores de aplicaciones. Ambas compañías comenzaron por considerar las aplicaciones tan solo como transacciones intermedias -una expresión del antiguo genoma- pero evolucionaron hasta reconocer que las aplicaciones son una extensión perfecta de la experiencia de sus usuarios. Y ambas enfrentan el próximo reto: ¿qué grado de control tendrán como coordinadoras de sus respectivas federaciones, en comparación con el de otras empresas miembro y el de sus usuarios?

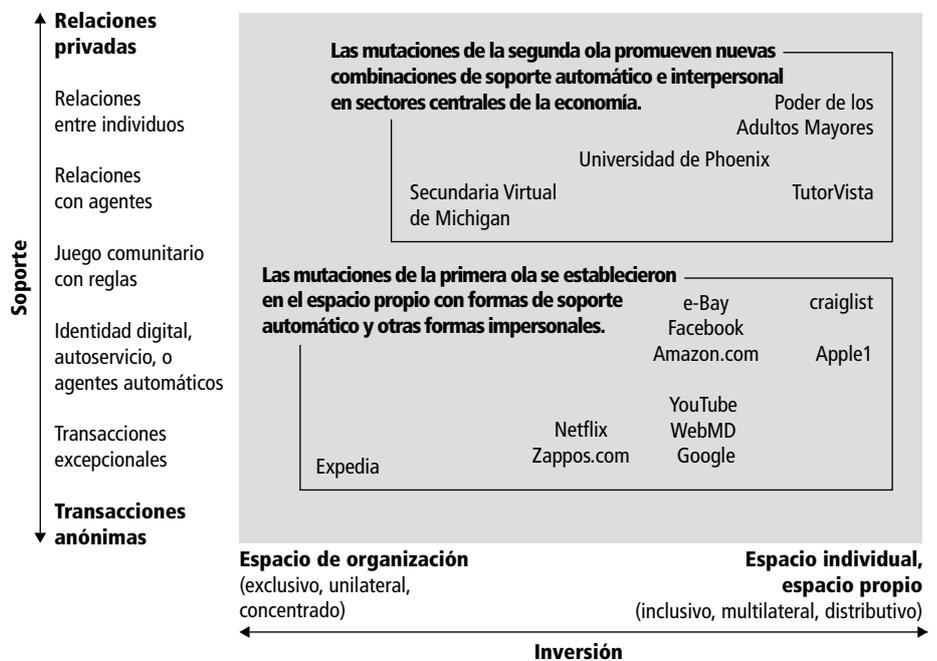
Amazon.com pudo ejercer el control al requerir a las compañías participantes en su mercado que cumplieran con los estándares de sus clientes y que se sometieran a sus métodos de “construcción de confianza”, tales como la publicación de evaluaciones de clientes. Esta clase de relaciones son las primeras piezas de las redes federadas de soporte.

La adopción del capitalismo distributivo

Características centrales de la economía del siglo XXI: creación de nuevas estructuras sociales y empresariales que operarán en nombre de cada usuario, brindándole herramientas, plataformas y relaciones para su elección de vida.

Si bien El Poder de los Adultos Mayores opera en pequeña escala, su manera de resolver el problema clave en el cuidado de ancianos demuestra vívidamente lo que creo serán las características centrales de la economía del siglo XXI: la creación de nuevas estructuras sociales y empresariales que operarán en nombre de cada usuario, brindándole herramientas, plataformas y relaciones para su elección de vida. El rango de soporte individual característico de gran parte de las mutaciones actuales es amplio (ver cuadro).

UNA NUEVA OLA DE MUTACIONES EMPRESARIALES PONE EL SOPORTE PERSONAL Y A MEDIDA EN EL CENTRO DE LA ECONOMÍA.



¿Qué deben hacer los ejecutivos para asegurarse de que sus organizaciones crezcan en este nuevo mundo? Por empezar, es fundamental cuestionar la vieja lógica y el vocabulario de la estrategia competitiva. Por ejemplo, un ejecutivo me preguntó hace poco: “¿Cómo hago para imaginarme una mutación en mi industria?”. Pero de hecho, las mutaciones no surgen dentro de las industrias; surgen como reconfiguraciones de activos definidas por las necesidades no satisfechas de los usuarios. Las mutaciones se arraigan en el espacio individual y rápidamente borran los límites de industrias, sectores y empresas, a la larga hacen que esos límites sean obsoletos. Por ejemplo, ¿Amazon.com opera en la venta minorista, en logística, o en servicios web? La pregunta ya no tiene sentido.

Mientras las mutaciones se trasladan al mundo físico, es fácil imaginar una consiguiente desaparición de límites: la construcción de caminos podría pasar a formar parte de soluciones de transporte o de sostenibilidad; las aerolíneas podrían ser elementos centrales de soluciones recreativas, logísticas o medioambientales; los bancos podrían pasar a formar parte de soluciones relativas al bienestar, a la educación, o la actividad de los adultos mayores. En resumen, las mutaciones que acaban con las industrias actuales pueden venir de cualquier lado, y si se analiza el mercado y la estrategia competitiva en forma convencional no se tendrán en cuenta esas mutaciones.

Estos tiempos son también ricos en oportunidades singulares para las compañías capaces de descifrar el patrón de mutación emergente, y de convertir esa comprensión en nuevos modelos de negocios que sirvan de soporte a las complejas necesidades del individuo del siglo XXI.

Los ejecutivos pueden revolucionar su pensamiento estratégico si empiezan a preguntarse cómo una mutación podría destruir los límites de sus industrias. En mi opinión, ese peligro aumenta en las siguientes circunstancias:

1. Los productos o servicios que usted ofrece son asequibles a pocos pero deseados por muchos.
2. La confianza entre usted y su cliente se ha quebrado. La confianza de la gente común en los negocios viene cayendo en picada durante los últimos 30 años, y la brecha entre lo que las empresas actuales pueden proporcionar y lo que los individuos quieren se amplía. Este problema hace que todas las industrias orientadas directamente al consumidor –especialmente servicios financieros, de salud, seguros, autos, aerolíneas, medios de comunicación, educación y productos farmacéuticos- sean particularmente vulnerables.
3. Su modelo empresarial es concentrado, con un alto nivel de costos fijos, de los cuales un gran porcentaje podría ser distribuido, delegado a colaboradores, o transferido al mundo virtual. Aquí, también, la mayoría de las industrias existentes son profundamente vulnerables.
4. Las estructuras organizacionales, los sistemas y las actividades pueden ser reemplazadas por redes flexibles, receptivas y de bajo costo. Ejemplos de este tipo: servicio de vigilancia del barrio, periodismo ciudadano, soporte en línea de pares, así como revisiones entre pares e información compartida.
5. Hay activos ocultos, por fuera de los límites institucionales, que son subutilizados pero podrían reemplazar sus costos fijos, agregar capacidad, o sumar nuevas aptitudes.
6. Usted no tiene todos los activos tangibles o intangibles requeridos para satisfacer las necesidades de sus clientes.
7. Sus usuarios tienen necesidades y deseos que usted no ha imaginado y sobre los cuales no tiene forma de enterarse. A menos que adopte el compromiso estratégico de explorar los espacios propios, se dará cuenta de esta vulnerabilidad sólo cuando sus usuarios migren hacia otro lugar. Por esta experiencia ya pasaron los ejecutivos de las industrias discográficas, gráficas, de noticieros, y de viajes.

A pesar del dramatismo y de la relevancia de las transiciones históricas en el capitalismo, esas transiciones no se autoanuncian. El patrón de cambio es el de campos de transición que se superponen y entretienen, no hay rupturas limpias y unidireccionales. Es posible que quienes vivimos estas transiciones sintamos que son confusas y frustrantes; los recursos invertidos en innovación sólo sirven para arreglar lo que fue, no nos acercan al futuro. Pero estos tiempos son también ricos en oportunidades singulares para las compañías capaces de descifrar el patrón de mutación emergente, y de convertir esa comprensión en nuevos modelos de negocios que sirvan de soporte a las complejas necesidades del individuo del siglo XXI.

Shoshana Zuboff, ex Profesora de la Charles Edward Wilson Professor of Business Administration en la Harvard Business School, es autora de In the Age of the Smart Machine: the Future of Work and Power (En la era de la máquina inteligente: El futuro del trabajo y del poder). Basic Books, 1989, entre otros libros.

2010. McKinsey & Company.

APORTES I

- Las empresas de los países en vías de desarrollo en la economía mundial: poder y mejora de las cadenas globales de valor.

APORTES II

- Estrategias de sustentabilidad, raíces, estado y desafíos.

APORTES III

- Visión de un mundo sin pobreza ni inseguridad económica.

APORTES IV

- Desarrollo desigual y combinado: cómo comprender las exportaciones de software de la india.

APORTES V

- El significado estratégico y de uso de recursos de un nuevo modelo de aprendizaje.

APORTES VI

- Energía: ¿Producir más o consumir menos?

APORTES VII

- Desarrollo Sustentable. Definiciones, principios, políticas.

APORTES VIII

- "La Tecno Ciudadanía" - Fortalezas y debilidades de un cambio de paradigma.

APORTES IX

- "Seis Pilares" - Pensar futuros para la transformación.

APORTES X

- Agricultura alternativa y seguridad alimentaria.

APORTES XI

- Innovación, sostenibilidad y desarrollo. El rol de la ciencia y la tecnología.

APORTES XII

- La creación de valor en la era del capitalismo distributivo.



INTI

Instituto
Nacional
de Tecnología
Industrial

Sede Central

Avenida General Paz 5445
B1650KNA San Martín
Buenos Aires, Argentina
Teléfono (54 11) 4724 6200/300/400

Sede Retiro

Leandro N. Alem 1067 7° piso
C1001AAF Buenos Aires, Argentina
Teléfono (54 11) 4515 5000/01
Fax (54 11) 4313 2130