

## **Modelos de Negocio en la Nueva Economía**

*por Raúl Méndez, director general, Booz Allen & Hamilton*

Internet y sus derivados prometen interconectar a todos los individuos que así lo quieran y sus ideas, con el resto de la humanidad. Esta promesa de total interconexión es fundamental, porque la historia demuestra que **la velocidad del desarrollo económico es siempre en función del número y calidad de interconexiones entre individuos y sus ideas**. Es esta interconexión la que revolucionará al mundo y creará enorme riqueza. Pero no es la tecnología, sino los nuevos modelos de negocio en cinco dimensiones base: cliente, empleado, proveedor, competencia y canales, los que incrementarán la velocidad y profundidad del cambio. Por lo cual, nuestras empresas tendrían que convertirse en revolucionarias en serie, combinando las bondades de Internet (abierta, democrática, experimental, en red, no jerárquicas y maleables) con las ventajas de la vieja economía (escala, eficiencia, efectividad y disciplina). En este contexto las únicas ventajas competitivas sostenibles serán la calidad y el desarrollo de los recursos humanos. Por esto, los ganadores en esta nueva economía serán las empresas que crezcan rápido y se transformen internamente, y el mayor valor para el accionista estará en la implantación de aplicaciones que permitan desarrollar sus recursos humanos, capacidades y crecimiento.

Después de la exageración inicial en nuevos modelos B2C (*Business to Consumer*) y sobre todo en B2B (*Business to Business*), hemos entendido el valor básico que crea Internet en la nueva economía: Internet promete crear una colorida danza de intelecto, capital e imaginación, que es enteramente libre de las limitantes tecnológicas y geográficas del pasado. Liberados de cualquier limitante física, nuevos modelos de negocio que son más "suaves" que concretos, están siendo inventados, reinventados e implantados. Atestiguamos la creación de un mundo en donde todos estaremos conectados con todos, donde se podrá acceder instantáneamente a cualquier tipo de conocimiento en el planeta será cuando se requiera. Las invenciones del tren y del telégrafo en el siglo antepasado, y del teléfono, aviones y autos del siglo pasado, permitieron que todo tipo de ideas circularan, se combinaran y recombinaran en formas nunca antes posibles. El resultado fue un crecimiento sin precedente en conocimiento y riqueza. En los primeros dieciocho siglos, el ingreso per cápita creció hasta 250 dólares y en los dos últimos siglos pasó de 250 a 500 en el diecinueve y de 500 a 3300 en el último. Por tanto, la nueva economía tiene bases sólidas y sin lugar a dudas representará un nuevo periodo de gran crecimiento económico.

Las tres dimensiones que catalizan todos estos cambios son los nuevos modelos para atender recursos humanos, clientes (B2C) y proveedores (B2B). A continuación más que describir en

detalle los modelos de negocio potencial de cada una de estas dimensiones, describiré su desarrollo a futuro.

## RECURSOS HUMANOS, LA ÚNICA VENTAJA

En estos primeros años de la nueva economía, muy poco se ha comentado el enorme valor de las transformaciones internas, en especial de nuestros recursos humanos, donde se está generando el mayor valor. En la última década, y en el futuro catalizado por las ventajas básicas de Internet, todo profesional que quiera tendrá diferentes alternativas de desarrollo profesional, lo que es más, la enorme mayoría de los profesionales exitosos desarrollarán más de una carrera durante su vida profesional. Para nuestros hijos, ésta será la norma y no la excepción. **Por lo cual atraer, retener y motivar a profesionales de alto desempeño, será la única ventaja sostenible de los próximos 25 años.**

Es el conocimiento el que crea estas alternativas, y al mismo tiempo, por primera vez también en la historia de la humanidad, elimina las diferencias entre hombres y mujeres. Para el conocimiento no importa sexo, edad, color, lo que crea un cambio importante en la condición humana. Para ser exitosos en esta nueva economía, tendremos que aprender primero para qué somos buenos, y segundo qué necesitamos aprender para realmente capitalizar nuestras fortalezas. Es impresionante, la mayoría de los ejecutivos nunca se ha hecho estas preguntas.

Administrar conocimiento empieza por administrarse a uno mismo, y este ejercicio de preguntarnos quiénes somos, para qué somos buenos, qué debemos hacer para aprender continuamente y, por último, cómo nos administramos como "marca", la mayoría de nuestras organizaciones rehuye realizarlo. Sin embargo, la paupérrima productividad de nuestros ejecutivos y empleados (*knowledge workers*) y nuestras organizaciones, es explicada por esta ignorancia e indefinición a nivel individual. En nuestro país, como en cualquier otro país en desarrollo, entre más complejo y sofisticado sea el tipo de conocimiento que se maneja, la diferencia entre el mejor y el peor ejecutivo es mucho mayor. Por ejemplo, la diferencia entre el mejor y el peor ejecutivo de cuenta de banca corporativa es 600 por ciento y la diferencia entre el peor y el mejor *trader* de mercado de dinero es 1500 por ciento. Aunque es fácil conocer las fortalezas de nuestros ejecutivos a través de sus resultados, y es de sentido común posicionarlos, de acuerdo con sus fortalezas, pocas empresas tienen el compromiso y procesos necesarios para realizarlo.

En los últimos dos años, la mejor aplicación de Internet basada en resultados inmediatos y medibles que hemos visto, es la que uno de nuestros clientes llama "Estrategia en Acción";

aplicación de Intranet que alinea la misión, estrategia, objetivos, prácticas y retroalimentación de la Empresa a las mismas dimensiones (misión, estrategia, objetivos, prácticas y retroalimentación) a nivel unidad de negocio, y lo más importante: a nivel individuos. En los primeros seis meses 61 por ciento incrementó en ventas y 38 por ciento de reducción de costos y como nos comentan "Esto es tan sólo el piloto". Es claro que los nuevos modelos B2E (*Business to Employees*) son los de mayor beneficio/costo inmediato de todos los modelos posibles.

### **B2C DEFINIRÁ LA VELOCIDAD DEL CAMBIO**

Cualquier revolución se iniciará con el desarrollo de modelos B2B que permitan al cliente diseñar su producto, como ya se ha iniciado en computadoras (Dell) y tenis (Nike). El concepto de fabricar sólo lo comprado y la incorporación de robots de búsqueda, serán las fuerzas que catalicen el desarrollo de los mercados de menudeo y de nuevos modelos de B2C. Los modelos B2C serán dominados por las marcas establecidas en un ambiente multicanal.

### **B2B SERÁ LA REVOLUCIÓN FINAL**

A pesar de que los beneficios tanto para compradores, como para vendedores, de realizar compra/venta por Internet son contundentes, actualmente todo mundo quiere comprar en estos mercados B2B sólo materiales indirectos (Figura 1, presenta una descripción de los modelos B2B). Para los compradores, los beneficios de precios predecibles con información de disponibilidad en tiempo real y mucho mayor control de su proceso de adquisiciones, son tan contundentes como los beneficios a los proveedores de poder planear su producción más inteligentemente, reducir sus inventarios, realizar promociones a la medida para sus clientes y reducir los costos de proceso de sus órdenes (Figura 2). Adicionalmente, lo complejo de integrar diferentes sistemas de abastecimiento, la administración de catálogo de productos, la falta de estándares y medios de pago, entre otros problemas, están resultando en un proceso lento y complicado. En algunas industrias una orden de compra/venta genera alrededor de 25 transacciones complementarias, casi todas ellas manuales, en donde la mayoría de estos B2B le facilitan cerrar la orden de compra/venta en un segundo, para después hacer las otras 25 transacciones complementarias en los siguientes meses. Sin embargo, la mala noticia para buen número de sectores económicos (casi 60 por ciento del PIB en nuestro país) es que B2B los transformará con o sin la participación de las empresas de estos sectores, en otras palabras, la danza no es opcional, o se paran a bailar o se mueren. La buena noticia es que dependiendo del sector tienen de tres a cinco años para reaccionar.

La otra buena noticia es que está empezando a emerger una visión común de quién ganará en B2B: Primero, es muy claro que la estructura de cada sector económico define al ganador y la velocidad de desarrollo. En forma simplificada existen cuatro tipos de sectores: los dominados por compradores (ej. Automóviles); los dominados por proveedores (ej. Químicos); los dominados por distribuidores (ej. Alimentos al mayoreo) y los sectores fragmentados (ej. Agricultura). Sólo en el último caso nuevas compañías *dot.com's* pueden participar agresivamente, en los demás sectores podrán participar en micro mercados muy específicos. Adicionalmente, para cada sector el proceso de compra y nivel de sistematización de su cadena de abastecimiento determina los servicios de valor agregado adicionales que se pueden ofrecer, por consiguiente el margen de operación. Segundo, se empiezan a definir las soluciones tecnológicas ganadoras que eventualmente establecerán los estándares, pero son todavía media docena de compañías americanas y europeas que están peleando por el liderazgo (Oracle, I2, Ariba, Commerce One, entre otras). Tercero, todas las empresas tendrán que rediseñar su arquitectura tecnológica e invertir cuando menos el 10 por ciento de sus ventas en Tecnología de Información en los próximos años.

### **CONCLUSIÓN**

Son incuestionables los enormes beneficios del Comercio Electrónico, sin embargo, la velocidad de transformación interna, específicamente en apoyar a los Ejecutivos de Conocimiento, definirá a los ganadores y permitirá capitalizar las oportunidades de crear valor para sus accionistas, primero atendiendo a sus clientes (B2C) y después a sus proveedores (B2B). Sin lugar a dudas la mejor excusa para transformar su empresa es Internet. Además, es la mejor herramienta para cambiar las reglas del juego en cualquier sector económico.

### **REFERENCIAS**

- Kafka, Steven (2000), "The E-Market Place Shakeout", *Forrester Research*, Agosto, 2000.
- Kaplan, Steven y Mohanbir Sawney (2000), "E-Hubs: The New B2B Market Places", *Harvard Business Review*, Mayo-Junio, 2000.