

MÁS ALLA DE SCHUMPETER: INNOVACION EN MODELOS DE NEGOCIO

CASO CIRCO DEL SOL

Autor: Pedro Reyes

Para el Blog de Pedro

INTRODUCCION

Actualmente se aprecian una serie de trabajos que desde el punto de vista económico tratan de identificar el rol y el efecto económico de las innovaciones en el crecimiento económico y desarrollo de los países.

Schumpeter uno de los pioneros en identificar y de destacar el efecto de la tecnología y del cambio tecnológico en la economía de un país, intuyo que la innovación iba más allá del simple cambio tecnológico e incorporo a este concepto otras formas de cambio derivadas del cambio tecnológico, como los cambios en los procesos y en las formas de organización.

La visión de Schumpeter fue escasamente valorada por muchos años y actualmente los llamados neo Schumpeterianos heredan esta función de introducir y explicar los efectos de la innovación en los modelos económicos.

Sin embargo, cabe destacar que el concepto de innovación ha continuado evolucionando con el tiempo y con el avance del Management, más allá de los alcances considerados por Schumpeter para la innovación, se han ido incorporado, al concepto, elementos muchos más elaborados y subjetivos que abarcan desde la concepción misma del negocio hasta las estrategias empresariales, tornando mucho más complejo el estudio y efecto económico de la innovación en la economía.

Michael Porter (Ser Competitivo, 1985-2009), destaca la importancia del manejo de la estrategia, el posicionamiento territorial, el uso de la información para generar la innovación y ampliar las ventajas competitivas de las empresas.

John Bessant y Joe Tidd (Innovation and Entrepreneurship, 2007), distinguen innovaciones incrementales y radicales de cuatro tipos: en productos, en procesos, en posicionamiento en el mercado y en los conceptos de negocios.

Chan Kim y Renée Mauborgne (La Estrategia del Océano Azul, 2005), extienden el concepto de innovación para explicar la creación de empresas de alto desempeño, enfocándose no en la compañía ni la industria, sino en los MOVIMIENTOS ESTRATEGICOS. El Movimiento estratégico se refiere a la serie de actuaciones y decisiones que debe de tomar la gerencia a fin de producir una oferta de valor importante conducente a la creación de un nuevo mercado.

Gary Hamel (Liderando la Revolución), citado por Luigi Valdes en Innovación el Arte de Inventar el Futuro manifiesta que en la nueva economía, la unidad de análisis para la innovación no es un producto ni un servicio: es el concepto de negocio.

Otros autores han destacado y privilegian el rol y el uso de las TICs en la innovación y postulan una nueva era del conocimiento, que ha transformado por completo la forma tradicional de hacer negocios en diversas industrias como la música, el entretenimiento, la edición y los servicios.

Por lo expuesto, es posible que el reto actual no sea el cambio tecnológico propiamente dicho, sino en el de ser autor del tipo de cambios fundamentales de los modelos de negocios que están transformando compañías tan distintas como el Circo del Sol, Zara, Nespresso, Starbucks, Cemex, Amazon.com, Disney, Swatch, Dell, Nokia, etc.

LA INNOVACION EN MODELOS DE NEGOCIOS

Un negocio mal diseñado es desde sus fundamentos un mal negocio.
Luigi Valdez, Innovación el Arte de Inventar el Futuro

La innovación en modelos de negocios consiste en buscar la diferenciación y el bajo costo simultáneamente, o en crear nuevos mercados y productos donde el factor costo no tiene importancia.

Innovar en los modelos de negocios requiere cambiar los supuestos fundamentales que explican como funcionan las empresas y las corporaciones, significa que cada empresa debe de buscar continuamente la manera de crear una posición estratégica nueva y única que le permita competir con ventaja.

Para ello debe de cuestionar los supuestos estratégicos o creencias que la industria o empresa tiene acerca de si misma y de la manera como realiza los negocios. El desafío de los supuestos puede hacer aflorar oportunidades de cambios con relación a la práctica misma de los negocios, mercados, valores, clientes, competencia, tecnología, etc.

Luigi Valdes postula los siguientes pasos centrales para innovar en los negocios:

- Definir la Estrategia y el modelo de negocio actual
- Reconocer los supuestos fundamentales que sustentan el modelo de negocio
- Establecer nuevas ópticas acerca de la estrategia y los modelos de negocio.
- Definir diferentes opciones estratégicas a partir de las nuevas ópticas.
- Evaluar y seleccionar una estrategia original y superior.

Chan Kim y Renée Mauborgne presentan a “La Estrategia del Océano Azul” como un modelo para la concepción de nuevos modelos de negocios donde se pasa de una lucha sangrienta por el mercado actual, que representan los océanos rojos, a una nueva situación donde la competencia no tiene importancia. En lugar de repartirse la demanda existente, y a veces cada vez más reducida, y compararse constantemente con la competencia, la estrategia del océano azul habla de aumentar el tamaño de la demanda y dejar atrás la competencia.

EL CIRCO DEL SOL (CIRQUE DU SOLEIL)

El Circo del Sol ha sido galardonado con más de 100 premios durante su historia. Se trata de una compañía que en estos momentos posee distintos espectáculos que simultáneamente se representan en diferentes puntos del planeta: Alegría, Saltimbanco, Quidam, Dralion, Varekai, Corteo, Kooza, Also, La Nouva, O, Mystere, Zaia, Zed, entre los más conocidos.

El Circo del Sol es uno de los productos culturales de exportación más grandes del Canadá, fundado en 1984 por un grupo de actores callejeros, en 25 años las producciones de este circo han sido presentadas en más de 100 países y vistos por alrededor de 100 millones de espectadores procedentes de casi todo el mundo.

El Circo del Sol es una empresa que factura unos 600 millones de dólares por año, en el 2004, Guy Laliberté (actual CEO de la compañía) fue elegido por la revista Time como una de las 100 personas más influyentes del mundo. Ernst & Young, por su parte, lo eligió entrepreneur del año 2006.

Actualmente cuenta con 3.500 empleados y está valuada en unos 1.200 millones de dólares, un éxito logrado a través de un delicado balance entre el caos creativo del arte, la innovación y las buenas prácticas de gestión corporativa.

Lo sorprendente del éxito del Circo del Sol, es que fue en base a un negocio tan deteriorado cuyo potencial de crecimiento era muy limitado: “El circo”. El circo tradicional itinerante, con su serie de espectáculos que incluyen payasos, tigres, equilibristas, malabaristas, etc., tan rentable y atrayente hace solo unas tres décadas atrás, sobre todo para los niños, fue perdiendo su atractivo y su público desplazado por la masificación de nuevas alternativas de entretenimiento, el DVD, la televisión por cable, el playstation, la internet, etc.

De otro lado, los costos cada vez más elevados, la competencia y el sentimiento creciente de los grupos protectores de los animales contra su uso en los circos, hacían que los circos vieran reducirse cada vez más sus ingresos y sus utilidades.

Los circos de ese entonces se desangraban luchando con sus competidores por un mercado cada vez menor. Las mejores estrategias de marketing y de management muy poco podían hacer para revertir esta situación, no había manera de diferenciarse y los costos lejos de bajar se incrementaban cada vez más.

En este escenario surge una nueva concepción del negocio, una reinención del concepto del circo basado en música, arte y movimiento, dirigido a un segmento de clientes totalmente distintos: adultos y clientes corporativos dispuestos a pagar un precio mayor que en los circos imperantes por una experiencia de entretenimiento sin precedentes.

El Circo del Sol, desde su lanzamiento sorprende al público con un espectáculo en el que combinan el arte dramático con las artes circenses, con una música, unos efectos de luces y un vestuario muy notables por su originalidad. Sus producciones están basadas en historias narradas de manera visual y en las que tocan temas como el miedo, la fantasía, la alegría, el paso del tiempo o la tradición mística de Oriente y Occidente.

El Circo del Sol es una empresa innovadora por excelencia ellos viven en constante evolución. Si hablamos de los espectáculos más recientes, por ejemplo, Zaia representa a una joven que tiene una percepción de los planetas y las estrellas; es un derroche de danzas y movimientos aeróbicos. Zed es un poco más trascendental y nos pone en contacto con personajes épicos que personifican el tarot e imprimen grandes dosis de malabarismo que nos dejan sin aliento.

El triunfo del Circo del Sol se debe a que miró mas allá de la forma tradicional, rompió los paradigmas existentes en su momento, para este tipo de actividad, para crear un nuevo modelo de negocio, en el que no tendría competencia.

El Circo del Sol conservó los payasos, cambiando el estilo del humor a base de los golpes a otro estilo mucho más refinado, sofisticado y encantador; también conservó lo acróbatas junto con otros actos de suspenso, pero les confirió un papel más reducido aunque más elegante al agregarles el toque artístico y el asombro intelectual. Al reconocer que la carpa era un símbolo que simbolizaba la magia del circo, diseñó los ambientes para sus espectáculos destacando este símbolo clásico, pero con un acabado magnifico y con mayor comodidad.

Al explorar las fronteras del mercado del teatro, un producto sustituto para su nuevo mercado, el Circo del Sol ofreció otras variables no propiamente circenses tales como una historia acompañada de riqueza intelectual, música, danzas artísticas y múltiples producciones, creando una especie de híbrido entre circo y teatro.

En pocas palabras el Circo del Sol ofrece lo mejor del circo y del teatro y ha eliminado y reducido todo lo demás. Al ofrecer un nuevo producto sin precedentes ha inventado una nueva forma de entretenimiento en vivo, sin embargo, notablemente diferente del circo y del teatro tradicional. Al mismo tiempo ha eliminado los elementos más costosos del circo, logrando a la vez la diferenciación y el bajo costo.

El Circo del Sol fijó estratégicamente el precio de sus boletos al nivel del de los teatros, con lo cual multiplicó por varias veces los precios prevalecientes en la industria del circo, pero mantuvo al mismo tiempo el precio atractivo para la masa de clientes adultos, conocedores de los precios del teatro.

LA CLAVE DEL ÉXITO DEL “MODELO CIRCO DEL SOL”

Eugenia Bieto (España), profesora de Política de Empresa de ESADE Business School y una reconocida especialista en Entrepreneurship e Innovación, ofreció un análisis sobre este fantástico caso.

1) Un nuevo modelo de negocio

En primer lugar, el espectáculo del Circo del Sol se encuentra bastante alejado del concepto tradicional del circo. De hecho, una de las claves del éxito del emprendimiento ha sido la redefinición del concepto del show.

El circo dejó de ser una sucesión de equilibristas, payasos y animales para convertirse en la representación de una historia que avanza a través de la articulación de estas especialidades.

2) Ritmo de innovación

Los circos tradicionales solían armar un espectáculo y luego se dedicaban a representarlo por todo el mundo. Sin embargo, el Circo del Sol se planteó la meta estratégica de crear un espectáculo completamente nuevo todos los años. Para sostener este ritmo de innovación, Guy Laliberté ha implementado una serie de procesos que nada tienen que envidiar a las corporaciones más innovadoras del mundo.

3) Branding y fuentes alternativas de ingresos

Los ingresos de los circos tradicionales provenían, casi exclusivamente, de la venta de entradas.

La facturación del Circo del Sol también depende, en su mayor parte, de las localidades. Sin embargo, la creación de una poderosa y atractiva imagen de marca asociada a la calidad e innovación constante ha permitido diversificar las fuentes de ingresos. Así, por ejemplo, han logrado seducir a empresas como IBM, Porsche y Visa para que se convirtieran en sponsors de los espectáculos.

4) Departamento de recursos humanos

Según Bieto, una de las grandes claves de éxito emprendedor del Circo del Sol radica en sus prácticas de captación y retención de talento.

La compañía recluta empleados a lo largo y ancho del mundo y paga salarios razonablemente elevados a sus integrantes de trabajadores de 35 nacionalidades que incluyen ex campeones olímpicos y antiguos miembros de grupos de ballet.

Desde luego, la diversidad de orígenes culturales puede complicar la convivencia. Por lo tanto, El Circo del Sol implementa cursos de trabajo en equipo y cuenta con una cultura organizacional que premia la colaboración en lugar de los "artistas estrella" de los circos tradicionales.

OCEANOS ROJOS Vs OCEANOS AZULES

Para Chan Keen y Reneé Mauborgne, el Circo del Sol es un ejemplo de cómo se crean los océanos azules. En el siguiente cuadro se comparan los principios de las estrategias convencionales basadas en la competencia (Océanos Rojos) con las del Océano Azul.

	OCEANO ROJO	OCEANO AZUL
INDUSTRIA	Enfocada en los rivales de la industria	Explora otras industrias
GRUPO ESTRATEGICO	Enfocada en la posición competitiva dentro de un grupo estratégico.	Explora los grupos estratégicos dentro de la industria.
GRUPO DE COMPRADORES	Enfocada en servir mejor al grupo de compradores	Redefine el grupo de compradores de la industria
ALCANCE DE LA OFERTA DEL PRODUCTO O SERVICIO	Enfocada en maximizar el valor de los productos y servicios dentro de los confines de su industria	Explora los productos y servicios contemporáneos
ORIENTACION FUNCIONAL O EMOCIONAL	Enfocada en mejorar los niveles de precios dentro de la orientación funcional o emocional de su industria	Replantea la orientación funcional o emocional de su industria
TIEMPO	Enfocada en adaptarse a las tendencias externas que surgen a su alrededor	Participa en moldear activamente las tendencias externas en el tiempo.d

Las estrategias convencionales basadas en la competencia, presuponen que las condiciones estructurales de una industria están dadas y que las compañías deben de competir sometiéndose a estas condiciones, este supuesto es conocido como el concepto *Estructuralista o Determinismo Ambiental*. En contraste la innovación en modelos de negocios se basa en la idea de que las fronteras del mercado y la estructura de la industria no están determinadas, y que los actores de la industria las pueden reconstruir a través de sus actuaciones y sus propios postulados. Ch. Keen y R. Mauborgne lo definen como el concepto "Reconstruccionista"

CONCLUSIONES

El Circo del Sol rompió las reglas de las mejores prácticas de la industria del circo, logrando al mismo tiempo la diferenciación y el bajo costo, al reconstruir elementos que estaban por fuera de las fronteras existentes de su industria.

Actualmente no se puede categorizar al Circo del Sol como un circo si se considera todo lo que ha eliminado, reducido, elevado y creado, tampoco se le puede categorizar como teatro, pues no está claro cuál es su género? Un espectáculo de Broadway, una ópera, un ballet?

Al explorar más allá de las fronteras convencionales de la competencia es posible ver la manera de hacer movimientos estratégicos que se apartan de las convenciones a fin de reconstruir las fronteras del mercado y crear nuevos modelos de negocios u océanos azules.

El Circo del Sol nos deja la lección de que industrias jamás permanecen estáticas sino que evolucionan constantemente. Las operaciones mejoran, se incrementa la rentabilidad, los mercados cambian y las empresas van y viene tal como lo previó Schumpeter con su concepto de Destrucción Creativa.

La historia detrás de estos casos de innovación como los del Circo del Sol, nos enseña que la creatividad, el ingenio y la innovación son inherentes, a los seres humanos, estas capacidades muchas veces subestimadas y ni siquiera consideradas por los responsables de las políticas públicas, tienen el poder de crear nuevas industrias y volver a crear las existentes.

BIBLIOGRAFÍA

W. CHAN KIM / RENEE MAUBORGNE

2005 La Estrategia del Océano Azul, Bogotá, Colombia, Editorial Norma S.A.

JOHN BESSANT / JOE TIDD

2007 Innovation and Entrepreneurships, West Sussex, England, John Wiley & Song Ltd.

LUIGI VALDEZ

2004 Innovación el Arte de Inventar el Futuro, Bogotá, Colombia, Editorial Norma S.A.

FRANC PONTI / XAVIER FERRAS

2006 Pasión por Innovar, Bogotá, Colombia, Editorial Norma S.A.

MICHAEL E. PORTER

2006 Estrategia y Ventaja Competitiva, Barcelona, España, Ediciones Deusto

PETER F. DRUCKER

2002 La Gerencia en la Sociedad Futura, Bogotá, Colombia, Editorial Norma

MATERIABIZ

2009 <http://www.materiabiz.com/mbz/entrepreneur/nota.vsp?nid=32643>

Consulta del 28-04-2010