



Instituto de Economía
y Empresa



II Conferencia Interamericana de Contabilidad y Auditoría 2022 - UNB

“LAS ORGANIZACIONES DEL FUTURO Y LOS MODELOS DE NEGOCIO EN UN MUNDO CAMBIANTE”

Francisco Huerta Benites

institutoeconomia@iee.edu.pe

www.iee.edu.pe

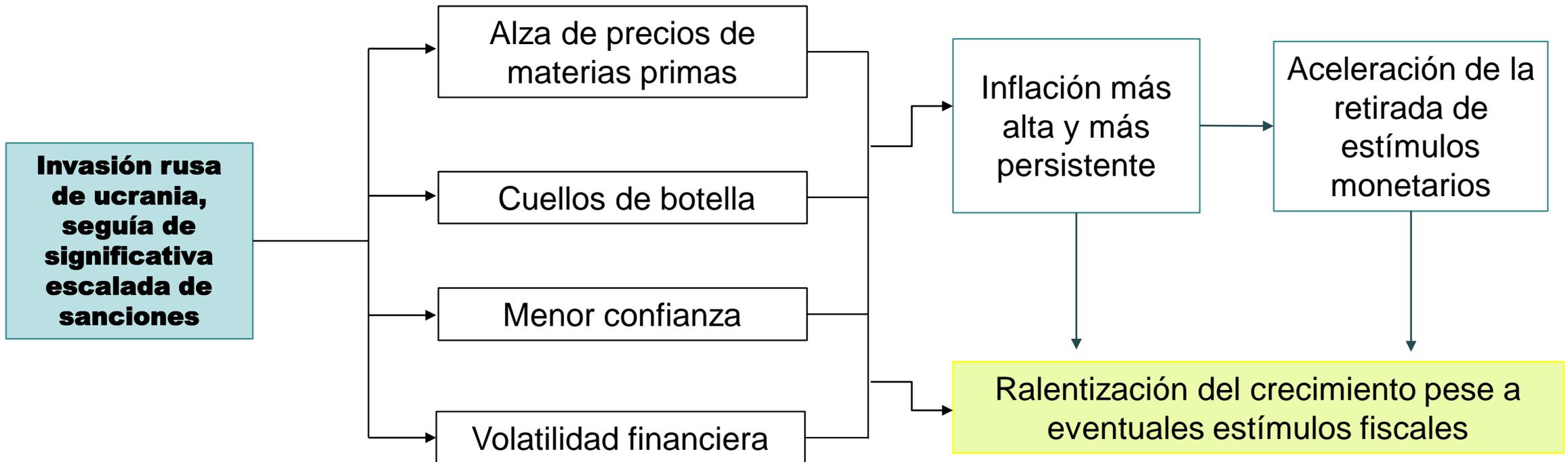
I. EL MUNDO ATRAVIESA POR UNA TORMENTA PEFECTA

ECONOMÍA MUNDIAL

- ❑ En el contexto de la guerra en Ucrania, el alza de la inflación y el incremento de las tasas de interés, se prevé que el crecimiento económico mundial se desplome en 2022. Las proyecciones más recientes, reflejan una rebaja considerable en las perspectivas: se espera que el crecimiento mundial disminuya marcadamente, del 5,7 % en 2021 al **2,9 %** el año 2022. (“Global Economic Prospect”, World Bank, June 2022)
- ❑ La subida de los precios de la energía y los alimentos, junto con las interrupciones en la oferta y el comercio provocadas por la guerra en Ucrania y la necesaria normalización de las tasas de interés ahora en curso, explican la mayor parte de esta rebaja.
- ❑ En 2023 el ingreso real per cápita se mantendrá por debajo de los niveles anteriores a la pandemia de COVID 19 en alrededor del 40 % de las economías en desarrollo. Para muchos países, será difícil evitar la recesión.
- ❑ Las economías de todo el mundo también son ahora más flexibles que en los años setenta, con menos rigideces estructurales relacionadas con los salarios y los mercados laborales, mientras que los responsables de formular políticas están hoy en día en mejor posición para protegerse de los factores que generan estanflación.

ESQUEMA DE SITUACIÓN ACTUAL DE INFLACIÓN ALTA CON CRECIMIENTO LENTO*

El conflicto Ucrania-Rusia ha reforzado las presiones inflacionistas y la tendencia de ralentización del crecimiento, en todo el mundo.



* Adaptado de BBVA, España, junio 2022

PERSPECTIVAS ECONOMICAS EN EL MUNDO (Banco Mundial, Junio 2022)

Real GDP (Percent change from previous year)

	2019	2020	2021e	2022f	2023f	2024f
World	2,6	-3,3	5,7	2,9	3,0	3,0
Advanced economies	1,7	-4,6	5,1	2,6	2,2	1,9
United States	2,3	-3,4	5,7	2,5	2,4	2,0
Euro area	1,6	-6,4	5,4	2,5	1,9	1,9
Japan	-0,2	-4,6	1,7	1,7	1,3	0,6
Emerging market and developing economies	3,8	-1,6	6,6	3,4	4,2	4,4
East Asia and Pacific	5,8	1,2	7,2	4,4	5,2	5,1
China	6,0	2,2	8,1	4,3	5,2	5,1
Indonesia	5,0	-2,1	3,7	5,1	5,3	5,3
Thailand	2,2	-6,2	1,6	2,9	4,3	3,9
Europe and Central Asia	2,7	-1,9	6,5	-2,9	1,5	3,3
Russian Federation	2,2	-2,7	4,7	-8,9	-2,0	2,2
Turkey	0,9	1,8	11,0	2,3	3,2	4,0
Poland	4,7	-2,2	5,9	3,9	3,6	3,7

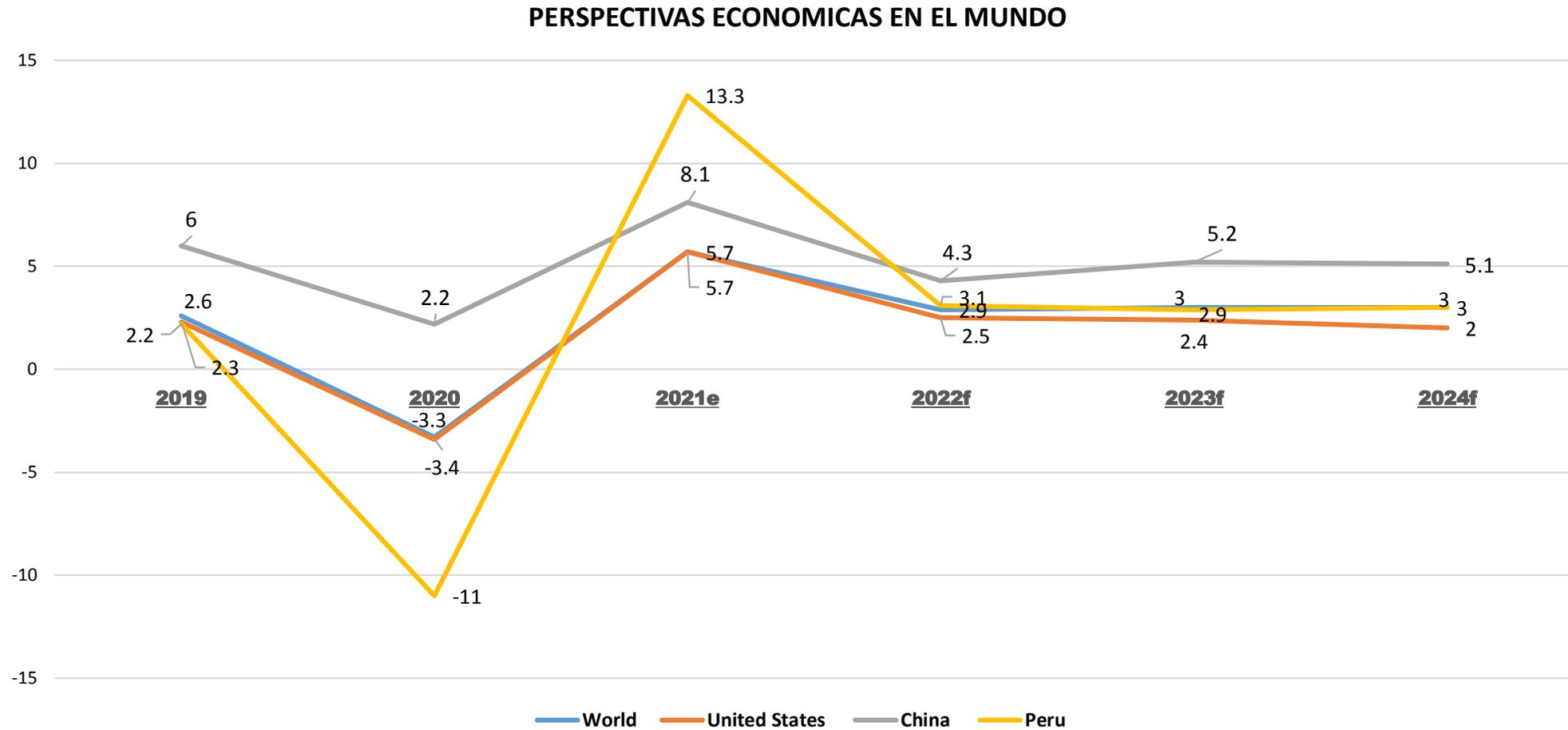
Fuente: "Global Economic Prospect" (page 4), World Bank, June 2022

PERSPECTIVAS ECONOMICAS EN LAC (Banco Mundial, Junio 2022)

TABLE 2.3.2 Latin America and the Caribbean country forecasts¹
(Real GDP growth at market prices in percent, unless indicated otherwise)

	2019	2020	2021e	2022f	2023f	2024f
Argentina	-2,0	-9,9	10,3	4,5	2,5	2,5
Bahamas, The	0,7	-14,5	5,6	6,0	4,1	3,0
Barbados	-1,3	-13,7	1,4	11,2	4,9	3,0
Belize	2,0	-16,7	9,8	5,7	3,4	2,0
Bolivia	2,2	-8,7	6,1	3,9	2,8	2,7
Brazil	1,2	-3,9	4,6	1,5	0,8	2,0
Chile	0,8	-6,0	11,7	1,7	0,8	2,0
Colombia	3,2	-7,0	10,6	5,4	3,2	3,3
Costa Rica	2,4	-4,1	7,6	3,4	3,2	3,2
Dominica	5,5	-11,0	3,7	6,8	5,0	4,6
Dominican Republic	5,1	-6,7	12,3	5,0	5,0	5,0
Ecuador	0,0	-7,8	4,4	3,7	3,1	2,9
El Salvador	2,6	-8,0	10,7	2,7	1,9	2,0
Grenada	0,7	-13,8	5,3	3,8	3,4	3,1
Guatemala	4,0	-1,8	8,0	3,4	3,4	3,5
Guyana	5,4	43,5	19,9	47,9	34,3	3,8
Haiti ²	-1,7	-3,3	-1,8	-0,4	1,4	2,0
Honduras	2,7	-9,0	12,5	3,1	3,6	3,7
Jamaica	0,9	-10,0	4,6	3,2	2,3	1,2
Mexico	-0,2	-8,2	4,8	1,7	1,9	2,0
Nicaragua	-3,8	-1,8	10,3	2,9	2,3	2,5
Panama	3,0	-17,9	15,3	6,3	5,0	5,0
Paraguay	-0,4	-0,8	4,2	0,7	4,7	3,8
Peru	2,2	-11,0	13,3	3,1	2,9	3,0
St. Lucia	-0,1	-20,4	6,6	6,4	5,2	3,3
St. Vincent and the Grenadines	0,4	-5,3	-2,8	3,7	6,4	3,2
Suriname	1,1	-15,9	-3,5	1,8	2,1	2,7
Uruguay	0,4	-6,1	4,4	3,3	2,6	2,5

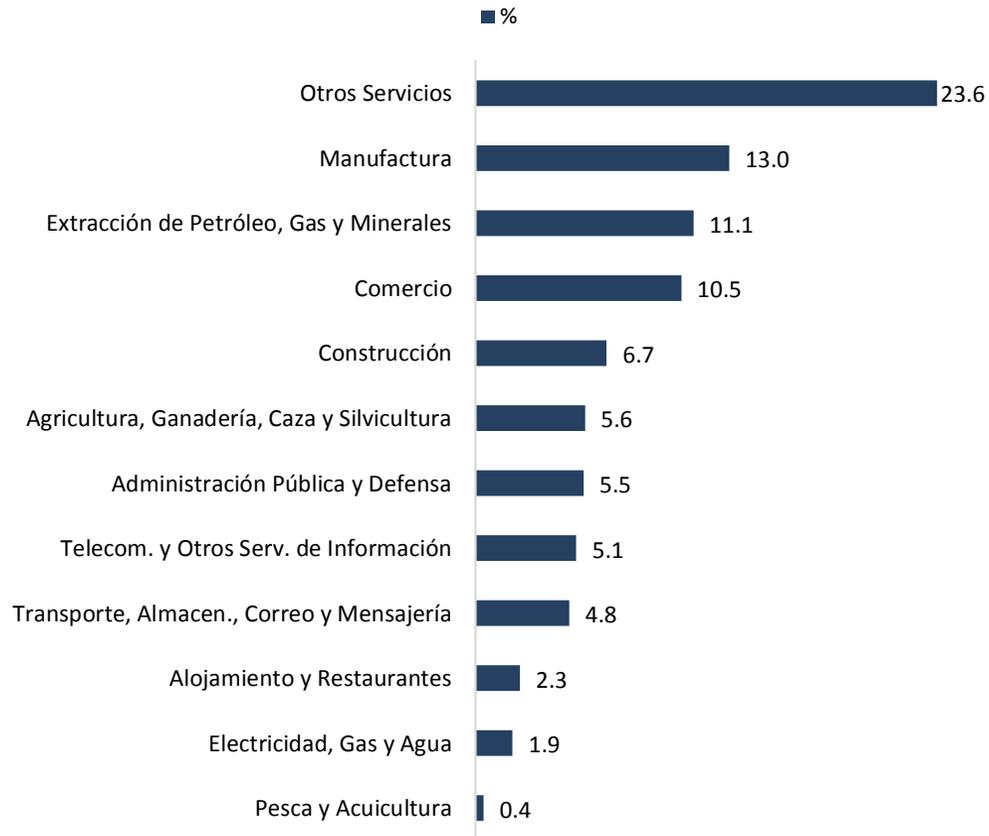
PERSPECTIVA ECONOMICA MUNDIAL (Banco Mundial, Junio 2022)



Fuente: "Global Economic Prospect" (page 4), World Bank, June 2022

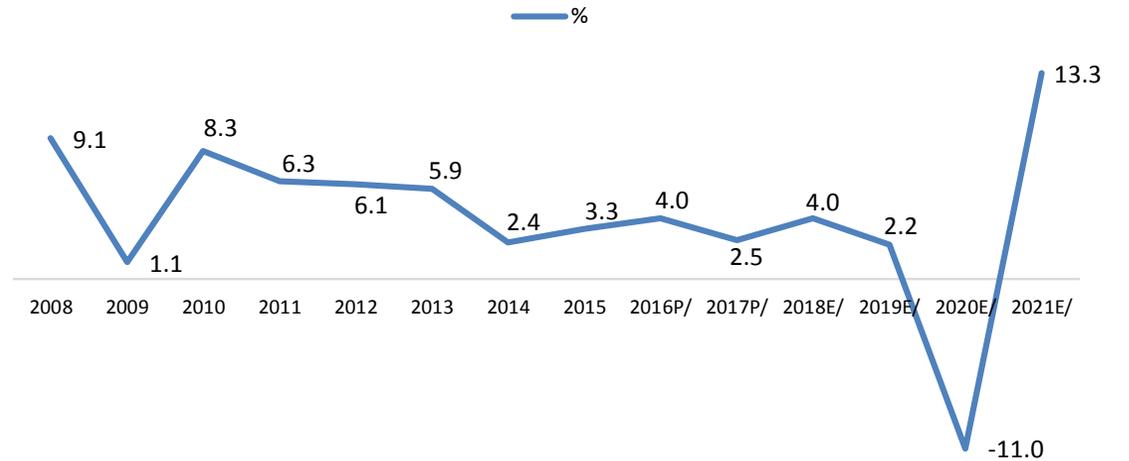
PERÚ. ESTRUCTURA (2021) Y CRECIMIENTO DEL PBI (2008 2021)

PERÚ - Estructura PBI 2021



Fuente. INEI, mayo 2022

PERÚ - Comportamiento del PBI 2008 - 2021
(Variación %)

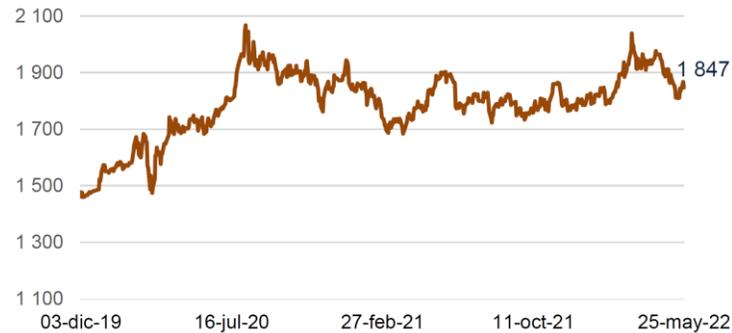


El PBI de Perú en años 1950-2021, alcanzó una tasa promedio de crecimiento anual de **3,7%**. Asimismo, se registró una tasa promedio de crecimiento anual de 2,8% en agricultura, 5,6% en pesca, 3,8% en extracción de petróleo y minerales, 3,6% en manufactura, 6,5% en electricidad y agua, 4,6% en construcción, 3,7% en comercio, 4,0% en servicios gubernamentales y 3,7% en otros servicios.

COTIZACIONES INTERNACIONALES, MAYO 2022

Cotización del Oro

(US\$/oz.tr.)



Cotización del Cobre

(ctv. US\$/lb.)



Cotización del Petróleo

(US\$/bl.)



Aumentan precios de metales y disminuyen precios de alimentos. Así, la cotización del oro aumentó 2,0 por ciento a US\$/oz.tr 1847,2, es consistente con disminución de rendimientos del bono del Tesoro de Estados Unidos y con depreciación del dólar (Fuente. “Informativo semanal”, BCRP, 26 mayo 2022)..

Cotización del Maíz

(US\$/ton.)



Cotización del Trigo

(US\$/ton.)



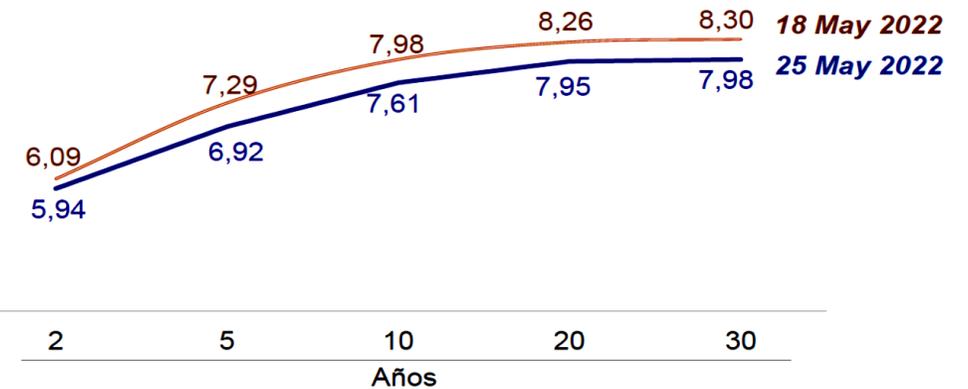
4. PERÚ: BVL, INFLACIÓN Y TASAS DE INTERÉS, MAYO 2022

Peru Índice General de la BVL
(Base Dic.1991=100)

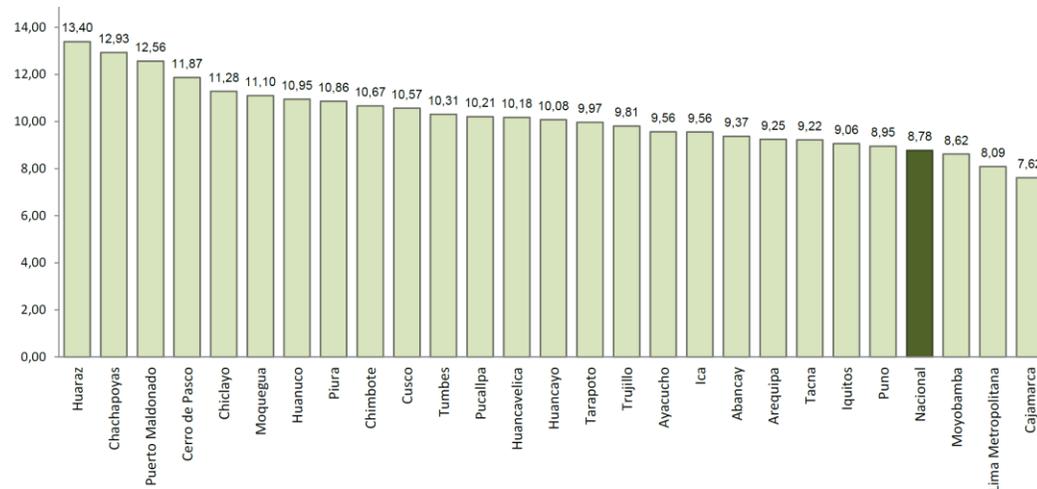


	Variación % acumulada respecto al:			
	25 May.2022	18 May.2022	31 Abr.2022	31 Dic.2021
Peru General	20 385	2,8	-10,7	-3,4
Lima 25	28 212	1,3	-15,3	-6,8

Curva de rendimiento de bonos del Tesoro
(%)



Índice de Precios al Consumidor a Nivel Nacional, abril 2022 = 1,13%



Fuente. Inei, abril 2022

- ✓ La inflación nacional anual a mayo fue de 8,8%. Huaraz tiene la tasa más alta (13,4%) y Cajamarca la más baja (7,6%). Los precios al por mayor anual fue 13,7%.
- ✓ Para plazos desde 2 años, los mercados toman como referencia a rendimientos de bonos del Tesoro Público. La curva de rendimiento de CD BCRP aumentó para todos los plazos.
- ✓ Al 18 de mayo los índices general y selectivo (BVL), acumulan variación negativa de -3,4% y -6,8% respecto a dic 2021.

UNA LARGA TORMENTA PERFECTA – CÓMO GESTIONAR, 2022...

- La pandemia, la guerra en Ucrania, la amenaza a la seguridad alimentaria y el recrudecimiento de la pobreza mundial. Olas de calor, sequías y otros fenómenos climáticos extremos.
- Estos shocks no son aleatorios. *Tampoco son una tormenta perfecta en el sentido convencional* del término: una conjunción excepcional de eventos negativos. Por el contrario, nos enfrentamos a una confluencia de inseguridades estructurales de larga duración —de índole geopolítica, económica y existencial— que se potencian entre sí. Estamos sumidos en una larga tormenta perfecta.
- Tenemos que actualizar las reglas de juego para garantizar una competencia justa y cadenas de suministro resilientes, sin abandonar un orden abierto e integrado que es fundamental en términos de la tasa de innovación, crecimiento y seguridad a largo plazo de cada nación.
- Hay que adoptar una perspectiva a largo plazo. Dar cabida a un mundo multipolar sin acentuar la polarización debe ser la prioridad absoluta. Un mundo más polarizado y fragmentado debilitará a todas las naciones, y hará que sea difícil, si acaso imposible, ir en pos de los intereses comunes de la humanidad entera: un mundo seguro, sostenible, próspero, inclusivo y equitativo para todos (F&D, FMI, junio 2022).

INTERDEPENDENCIA ECONOMICA MUNDIAL. AMENAZAS

- Los acontecimientos de los últimos años, y más recientemente la pandemia de COVID-19 y la guerra en Ucrania, nos han obligado a todos a confrontar algunos de los peligros inherentes a nuestro mundo interconectado.
- En el siglo XXI, la *amenaza más grave a la estabilidad internacional* parece residir en la mayor interdependencia de nuestras sociedades, al reforzar la potencia de un shock procedente de cualquier lugar del mundo para convertirse en sistémico.
- El siglo XXI ha puesto fin a la idea de que las instituciones internacionales pueden prever y gestionar los shocks. Las acusaciones de que la OMS tiene una posición sesgada y que la ONU ha fracasado en dar respuesta a la guerra en Ucrania han generado un resurgimiento y reafirmación de las líneas de batalla de la Guerra Fría, y se habla de potencias democráticas frente a otras autoritarias.
- Enfrentamos posibilidad real de que sobrevengan más shocks, que amenazarán gravemente la estabilidad política, la cohesión social, las perspectivas económicas y los sistemas naturales que nos sostienen.

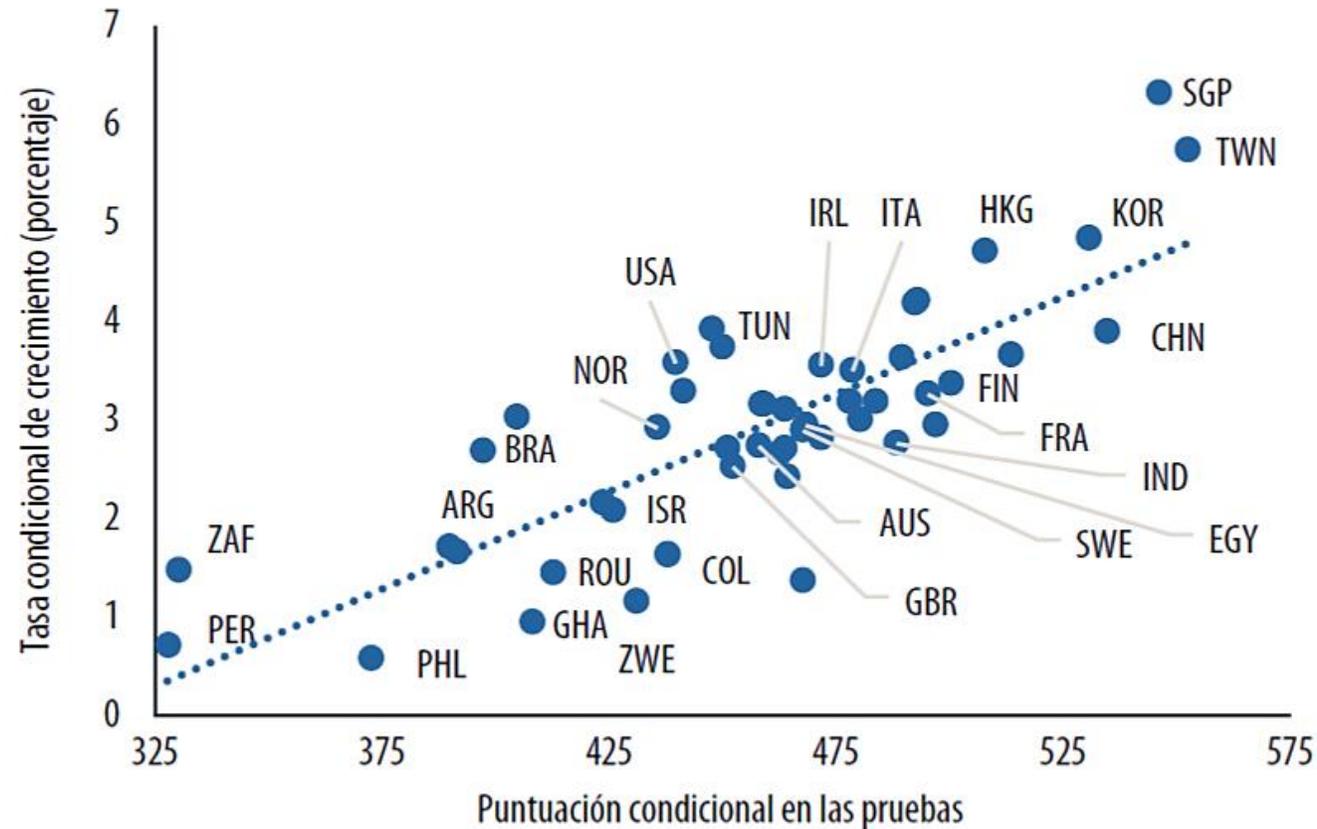
INTERDEPENDENCIA ECONOMICA MUNDIAL.GESTIONAR SHOCKS FUTUROS

- Es mejor anticiparse al problema considerándolo como uno relativo al manejo de turbulencias que considerar cada shock como un hecho separado. Esto nos insta a evitar la dicotomía entre estabilidad y cambio, a confrontar sus diferentes cronologías y a reconocer la relación entre diferentes tipos de shocks.
- Por ejemplo, nos ayudará a reconocer que la actual interrupción del suministro de alimentos y fertilizantes en Ucrania tendrá consecuencias que durarán más que la guerra.
- En Ucrania, los artistas se inspiran en la resistencia a Stalin de fines de las décadas de 1920 y 1930 para confrontar una vez más el imperialismo ruso. Es un crudo recordatorio de que el orden mundial no es forjado por los líderes políticos desde lo alto.
- La pandemia ha resaltado la importancia de lo local para lo mundial. Un hecho crucial es que la guerra en Ucrania ha destacado la importancia de las instituciones regionales para la gobernanza mundial.
- La turbulencia puede empujar a personas, instituciones y países hasta sus límites. La historia muestra que fomenta simultáneamente una actividad de defensa creativa, pluralista y dinámica.

CAPITAL HUMANO Y CRECIMIENTO ECONOMICO. LA EVIDENCIA

El capital de conocimiento y el crecimiento económico

Las diferencias en las competencias de las personas explican la mayor parte de las diferencias en las tasas de crecimiento a largo plazo de los países.



Fuente: Hanushek y Woessmann (2015).

CAPITAL HUMANO Y CRECIMIENTO ECONOMICO. LA EVIDENCIA

La evidencia disponible, destaca tres temas fundamentales (F&D, FMI, Dic. 2021):

1. Las diferencias en competencias básicas (las necesarias para participar con productividad en la economía) explican tres cuartas partes de las divergencias en el crecimiento a largo plazo de los distintos países.
 2. El déficit mundial de competencias es inmenso: al menos dos terceras partes de los jóvenes de todo el mundo no alcanzan siquiera niveles básicos de competencias.
 3. Lograr el objetivo de competencias básicas universales y mundiales incrementaría el PIB futuro mundial en USD 700 billones en lo que queda del siglo.
- La clave es una atención firme al objetivo de las políticas: mejorar el rendimiento escolar de los alumnos. La evidencia apunta a la importancia de centrarse en incentivos relacionados con los resultados educativos, y la mejor forma de lograrlo es vía estructuras institucionales del sistema escolar. En especial, las políticas educativas que desarrollan *sistemas eficaces de rendición de cuentas*, promueven la elección, priorizan la calidad de los profesores y ofrecen *recompensas directas por el buen desempeño* suenan prometedoras.

EVIDENCIA, APRENDIZAJE Y TRANSFORMACIÓN

- La pandemia de COVID-19 ha sacudido a los sistemas educativos como nunca antes. En muchos países de bajo y mediano ingreso, ha representado un atraso drástico de los niveles de aprendizaje.
- Para entender por qué la enseñanza personalizada y orientada al nivel del educando es tan eficaz, consideremos el statu quo. La mayor parte de los sistemas educativos se estructuran en grados y siguen un plan de estudios estricto según el grado. Por ejemplo, se espera que los niños de quinto grado sepan hacer divisiones de dos dígitos. Pero, en la práctica, la mayoría de los niños no saben.
- La enseñanza que prioriza los planes de estudios frente a las competencias, junto con políticas de promoción automática, es común en muchos países de bajo y mediano ingreso: como resultado, muchos niños tienen un nivel inferior al de su grado, y se atrasan.
- En este contexto, *evaluar los niveles de aprendizaje, reagrupar a los niños por nivel y no por grado y orientar la enseñanza puede resultar transformador.*

II. LAS ORGANIZACIONES DEL FUTURO. La organización dual

LAS ORGANIZACIONES DEL FUTURO (1)

- Casi todas las organizaciones de éxito tienen un ciclo vital muy similar. Comienzan por una estructura en red, una especie de sistema solar con su sol, sus planetas, sus lunas y otros satélites. Los fundadores se sitúan en el centro. Los demás están en diferentes nodos que trabajan sobre distintas iniciativas. *La acción consiste en detectar oportunidades y asumir riesgos, todo ello orientado por una visión de futuro que la mayoría comparte. Los individuos motivados se mueven con agilidad y prestezas.*
- Con el tiempo, una compañía exitosa va cumpliendo una serie de etapas hasta convertirse en una empresa estructurada jerárquicamente y dirigida según conceptos de gestión muy conocidos: planificación, presupuestos, definición de tareas, asignación de personal, evaluación, resolución de problemas. Con una jerarquía bien estructurada y con procesos de gestión dirigidos con habilidad, esta organización más madura puede resultar increíblemente fiable y eficiente en el tiempo.
- Lo cierto es que las jerarquías basadas en una cadena de mando que usan empresas de calidad y que asumimos como algo normal han sido una de las innovaciones más extraordinarias del siglo xxi. Y siguen siendo absolutamente necesarias para que una organización funcione.

LAS ORGANIZACIONES DEL FUTURO (2)

- El mayor desafío a que se enfrentan hoy los líderes empresariales es seguir siendo competitivos y crecer de manera rentable en un contexto de turbulencia y disrupción crecientes.
- El problema fundamental es que las compañías que han superado la fase inicial progresan por su eficiencia antes que por su agilidad estratégica, es decir, por la capacidad de sacar partido de las oportunidades y esquivar las amenazas con rapidez y seguridad.
- Hoy en día la empresa que no revisa su rumbo cada pocos años (además de adaptarse constantemente a los contextos cambiantes) y realiza los ajustes operacionales necesarios se enfrenta a una situación peligrosa.
- La clave para gestionar esta compleja situación reside en *compaginar las exigencias diarias de la actividad empresarial (con jerarquías y procesos actuales) con la identificación temprana de riesgos y oportunidades*, formulando iniciativas estratégicas e innovadoras con agilidad y poniéndolas en práctica con la rapidez requerida.

LAS ORGANIZACIONES DEL FUTURO (3)

- En todas las industrias y sectores, por todo del mundo, allá donde miremos, parece evidente que el *modelo actual de gestión de las empresas* —incluso si las reforzamos con departamentos de planificación estratégica, cada vez más sofisticados y grupos de trabajo interdepartamentales— no es el más adecuado. *(John Kotter, Harvard Business School, Boston EE.UU)*
- Los inconvenientes que genera esta realidad son bien conocidos. Nos vemos obligados a recurrir una y otra vez al mismo grupo reducido de personas para que lideren cualquier iniciativa importante. Esto, obviamente, restringe lo que se puede hacer y a qué velocidad.
- Las políticas, normativas y procedimientos, incluso aun cuando son sensatos, pueden convertirse en barreras para la velocidad estratégica.
- Parte del problema es sociopolítico. Los individuos suelen ser reacios a arriesgarse sin permiso de sus superiores. Esto se debe en parte a la naturaleza humana: nos aferramos a nuestras costumbres porque tememos perder poder y posición. La autocomplacencia y escasa receptividad complican la organización.

LAS ORGANIZACIONES DEL FUTURO (4)

- Los líderes más capacitados siempre han tratado de mejorar la productividad, pero ahora intentan innovar más y con mayor rapidez. Una de sus características más sorprendentes es que pueden optimizarse para adaptarlas a circunstancias cambiantes, al menos hasta cierto punto.
- Deberíamos aprender a poner en práctica iniciativas dentro de un sistema jerárquico para poder asumir tareas nuevas y mejorar el rendimiento en las ya existentes.
- Saber identificar problemas nuevos, detectar y analizar datos en un mercado dinámico y realizar estudios de viabilidad para modificar lo que producimos, cómo lo producimos, cómo y dónde lo vendemos.
- Aprender a ejecutar los cambios mediante la creación de grupos de trabajo, tiger teams o «grupos de choque», departamentos de gestión de proyectos y patrocinadores ejecutivos para cada nueva iniciativa.
- Podemos hacerlo y al mismo tiempo estar pendientes del día a día de la empresa porque esta metodología de cambio estratégico se acomoda con facilidad a una estructura jerárquica y a procesos de gestión básicos.

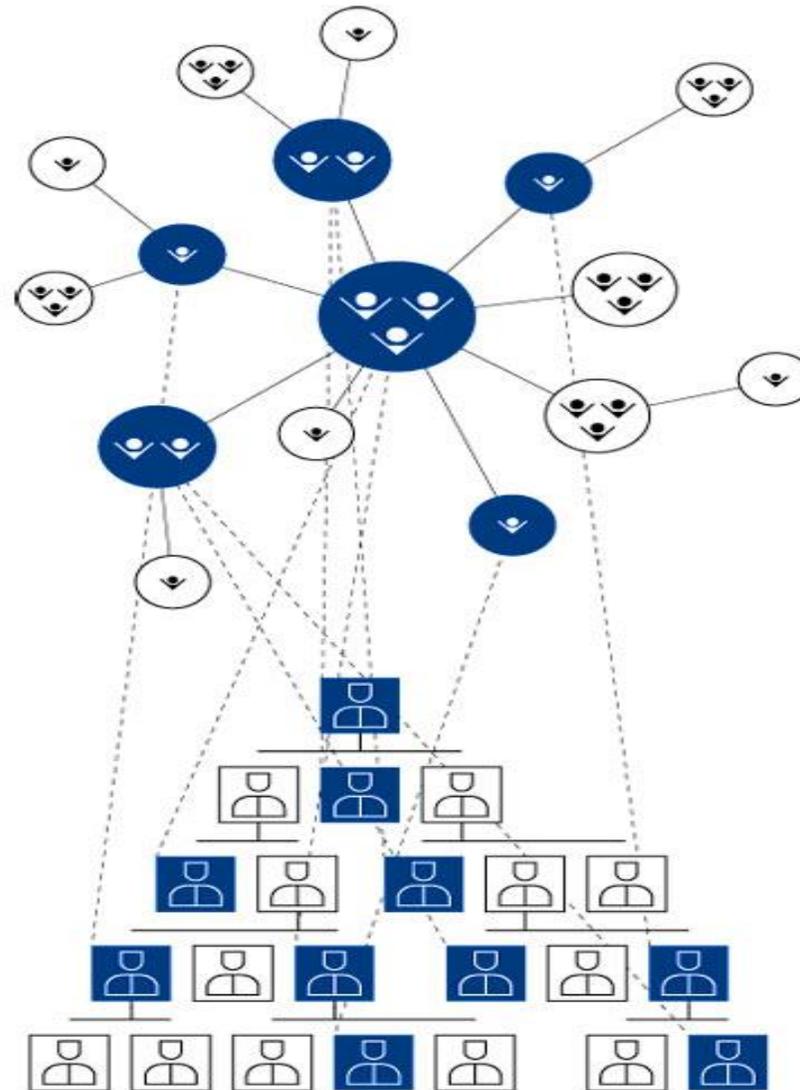
LAS ORGANIZACIONES DEL FUTURO (5)

- Los enfoques más generalizados en la *gestión de cambio*, que emplean evaluaciones y análisis de diagnóstico, innovadoras técnicas de comunicación, módulos de formación, pueden resultar de gran provecho para problemas concretos de soluciones sencilla, como implementar un sistema para presentación de informes. Estos planteamientos *son eficaces cuando está bastante clara la necesidad* de ir de A a B, la distancia entre ambos puntos no es galáctica y resistencia de empleados no va a ser hercúlea.
- Cuando no está del todo claro dónde se encuentra el punto B porque cambia constantemente, cuando el salto al futuro ha de ser enorme porque el mundo se mueve muy rápido y va a exigir un esfuerzo formidable debido a la envergadura y a la posible resistencia de los empleados, *el uso de un enfoque convencional de gestión de cambio puede generar confusión, rechazo, cansancio y costes elevados.*
- Hoy día se necesita un elemento nuevo y poderoso para hacer frente a retos que plantean la complejidad creciente y el cambio vertiginoso. Como se ha comprobado, la solución que funciona sorprendentemente bien es un *segundo sistema organizado en forma de red* -más parecido al sistema solar de una empresa nueva que a la estructura piramidal de una organización ya madura- capaz de generar agilidad y velocidad.

LAS ORGANIZACIONES DEL FUTURO (5) . VENTAJAS DE UN SISTEMA DUAL

- Un sistema dual tiene más que ver con liderar iniciativas estratégicas para sacar partido de las Grandes Oportunidades o eludir amenazas graves que con la gestión.
- Aunque el sistema dual es una idea nueva, representa una manera de operar que se ha tenido delante durante años sin ser conscientes de ello. *Todas las empresas de éxito operan más o menos de esta forma durante el periodo más dinámico de crecimiento de su ciclo vital.* Lo que ocurre es que no lo entienden cuando se está produciendo ni tampoco lo reconocen a medida que maduran.
- La imagen se explica por sí misma: *jerarquía por un lado y red por el otro.* La red representa una empresa de éxito en su fase emprendedora, antes de que existieran organigramas estableciendo relaciones jerárquicas y de que hubiera descripciones formales de puestos de trabajo y de niveles de responsabilidad
- En una empresa realmente fiable, eficiente, dinámica y rápida, la red se combina con la estructura más tradicional, dando lugar a una especie de «supergrupo de trabajo» que tiene que rendir cuentas a un determinado nivel de la jerarquía.

LAS ORGANIZACIONES DEL FUTURO (5) . VENTAJAS DE UN SISTEMA DUAL



LAS ORGANIZACIONES DEL FUTURO (5) . VENTAJAS DE UN SISTEMA DUAL

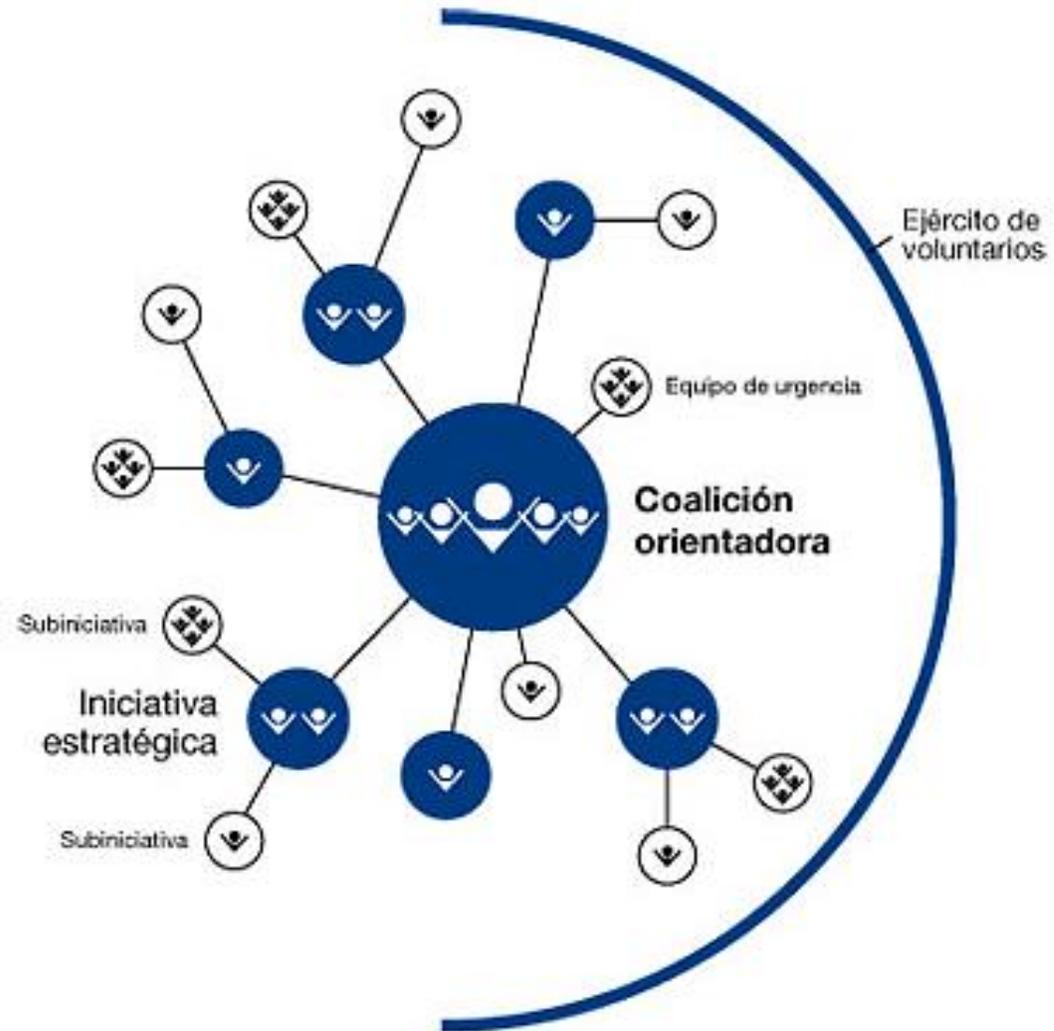
- Que el cambio lo impulsen muchas personas y de todos los departamentos, no solo los de siempre. Esto es fundamental. Para ser rápida y ágil, una empresa necesita cambiar radicalmente la manera de recopilar información, de tomar decisiones y de implantar aquellas que tengan importancia estratégica.
- Para ir más deprisa se necesitan más ojos para ver, más cerebros para pensar y más piernas para actuar. Para innovar de verdad hacen falta más personas con una visión del mundo propia y buenas relaciones de trabajo con los demás.
- Mentalidad get-to (ir a por ello) y no have-to (hay que hacerlo). Todos los grandes líderes de la historia han demostrado que es posible identificar muchos agentes de cambio en casi cualquier rincón de la sociedad, pero solo si se les da a las personas la oportunidad y se sienten plenamente autorizadas para seguir adelante y actuar.
- El deseo de trabajar con otros por un objetivo común importante y apasionante y la posibilidad real de hacerlo son la clave.

. LAS ORGANIZACIONES DEL FUTURO (6) . LOS 08 ACELERADORES

- Generar sensación de urgencia alrededor de una Gran Oportunidad
- Crear y desarrollar una coalición orientadora
- Forjar una visión de cambio e iniciativas estratégicas
- Reclutar un ejército de voluntarios
- Facilitar la acción eliminando barreras
- Generar (y celebrar) éxitos a corto plazo
- Mantener la aceleración
- Institucionalizar el cambio

Sirve para institucionalizar los logros, integrándolos en los procesos, sistemas, procedimientos y también en comportamiento de parte jerárquica, que ayuda a consolidar los cambios dentro de la cultura de la empresa. 26

LA COALICIÓN ORIENTADORA
(entre 5/10%)



III. MODELOS DE NEGOCIO, TECNOLOGÍA Y LA EMPRESA DEL FUTURO

EL MODELO DE NEGOCIO

Los modelos de negocio (MN) son modelos esquemáticos que describen la manera en que las empresas crean y producen valor para sus clientes y la recompensa que obtienen de ello. El concepto de modelo de MN abarca el producto o servicio, el cliente y el mercado, el papel de la empresa dentro de la cadena de valor y el motor económico que le permite alcanzar sus objetivos de rentabilidad y crecimiento.

El MN tiene tres elementos clave:

a) **Modelo de creación de valor**

- ¿Quiénes son los clientes y cuál es la oferta de productos y servicios de la empresa?
- ¿Cómo crea la oferta un valor diferenciado para estos clientes?
- ¿Cuáles son sus estrategias de mercado?
- ¿Cuál es la cadena de valor para la oferta y en qué partes de dicha cadena participa la empresa?

b) Modelo de beneficio

- ¿Cuáles son las fuentes de ingresos de la empresa?
- ¿Qué estructura de costes tiene?
- ¿Cuáles son sus impulsores clave de rentabilidad?

c) Lógica

- ¿Cómo alcanzará la empresa sus objetivos de beneficio y crecimiento?

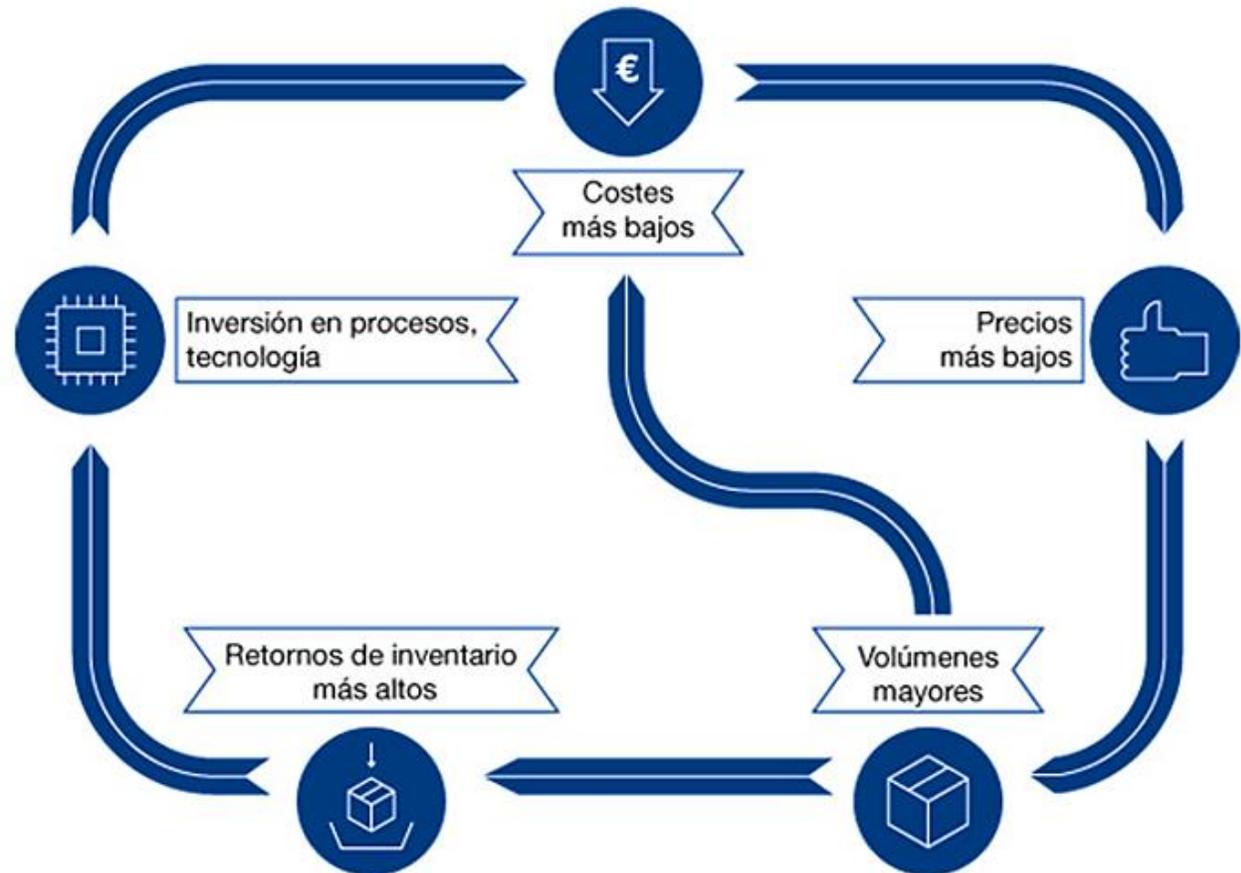
❖ Proximidad al cliente

Utilizar información del cliente para crear soluciones a medida que satisfagan necesidades exclusivas o muy concretas. Es una práctica antigua. Gracias a los avances tecnológicos, la proximidad al cliente se convertirá en uno de los pilares fundamentales de la empresa del futuro (*Haim Meldenson, Stanford University, California, EE.UU.*).

EL MODELO DE NEGOCIO. PROXIMIDAD AL CLIENTE

- ❖ **Excelencia operativa.** En los modelos de negocio de excelencia operativa el objetivo es minimizar el coste final de los productos o servicios. Ej. Walmart invierte más en tecnología y en mejorar procesos

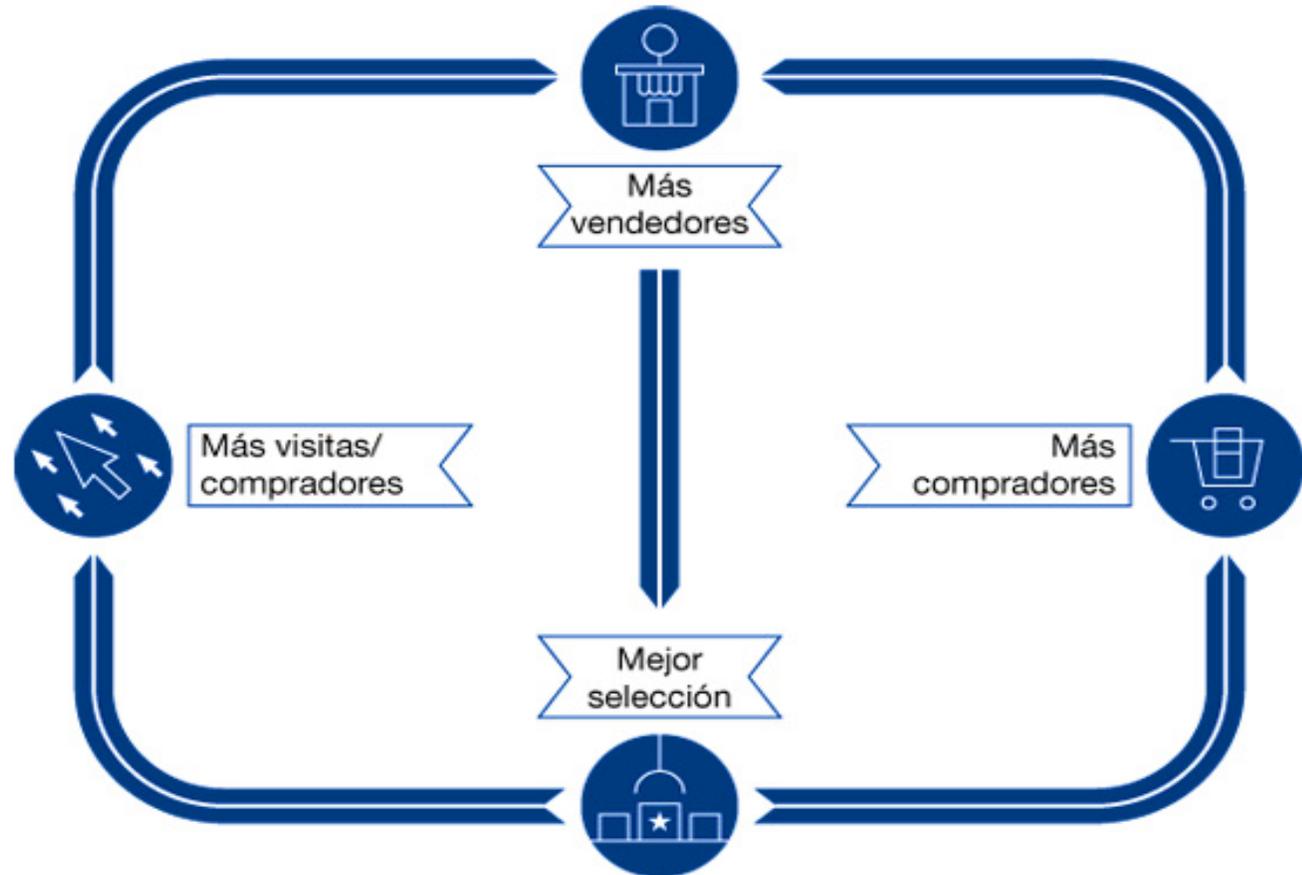
El “bucle de productividad”
de Walmart



EL MODELO DE NEGOCIO. LA COORDINACIÓN / ARTICULACIÓN DE LA CADENA DE VALOR

- ❖ **Coordinación de la cadena de valor.** En el comercio electrónico, los coordinadores de la CdV suelen ser empresas plataforma que relegan la creación directa de valor a otros participantes de la cadena.

El círculo virtuoso de eBay



EL MODELO DE NEGOCIO EN LA EMPRESA DEL FUTURO

- Las tecnologías de la información no solo acelerarán el proceso de desarrollo de modelos de negocio, sino que además acabarán conduciendo a un cambio cualitativo sustancial.
- Un mercado compuesto de agentes de proximidad al cliente, proveedores/fabricantes y coordinadores de la cadena de valor podrá proporcionar mejores soluciones a las empresas:
- Los agentes de proximidad al cliente se especializarán en identificar las preferencias actuales y futuras de los clientes y en ayudarles a elegir entre soluciones alternativas.
- Fabricantes y proveedores se dedicaran a desarrollar y vender productos físicos y digitales
- Los coordinadores de la cadena de valor adecuarán oferta y demanda, configurando soluciones que hagan uso de productos (o componentes) físicos o digitales existentes, además de actuar como mediadores en la creación de otros nuevos basándose en la información que reciben sobre preferencias de los clientes y capacidad de los proveedores.

EL MODELO DE NEGOCIO EN LA EMPRESA DEL FUTURO

- En nuestro mundo hiperconectado y de alta intensidad digital se está abriendo a la innovación en los modelos de negocio. Se puede catalogar posibles modelos emergentes, que se concentran en varios grupos (Joan Ricart, Universidad de Navarra, Pamplona, España)
 - El primero parte de la premisa de que todo lo que no crea valor para el consumidor debe ser eliminado.
 - El segundo lo conforman modelos de negocios de «plataforma» que dan servicio a dos o más mercados simultáneamente
 - Un tercer grupo es el de los «negocios globales», abiertos a un rápido crecimiento internacional.
- Los modelos de negocio de las empresas del futuro se están creando hoy. Aquellas empresas incapaces de reinventarse y desarrollar un modelo de negocio adecuado simplemente no tendrán futuro. Desaparecerán. Vivimos un momento de cambio, y ya nos explicaba Peter Drucker que donde hay cambio hay oportunidades. Pero el que no ve las oportunidades verá amenazas. *La ciencias económicas y administrativas, debe considerar estas realidades y tendencias* ¡¡**El futuro empieza hoy!!!**

¡Muchas gracias!



Francisco Huerta Benites
Instituto de Economía Y Empresa
institutoeconomia@iee.edu.pe
www.iee.edu.pe