

Foto: www.dubaiwedmedia.net



Reinventar Su Modelo de Negocio Para No Desaparecer

Muchas compañías solo están enfocadas en ejecutar su modelo de negocios vigente, y descuidan pensar en nuevas alternativas, olvidando que todo negocio es perecible.

Hoy en día, el mundo de los negocios es cada vez más cambiante y dinámico, por lo que necesita de personas altamente competitivas y dispuestas a los cambios, que busquen reinventarse constantemente conforme evoluciona el mercado y las preferencias de los consumidores.

Pero ¿qué significa reinventar un modelo de negocios?

El Cirque du Soleil es un claro ejemplo de lo que estamos hablando. Cuando hace unas décadas los circos tradicionales se paseaban por el mundo logrando grandes ganancias, ninguno

imaginó que esta buena suerte duraría poco, y continuaron con la misma estrategia.

Pero cuando apareció una mayor oferta de entretenimiento (Internet, cable, 3D, nintendos, etc.), los circos quedaron al borde de la extinción. ▶

Fueron dos canadienses, Guy Laliberté y Daniel Gauthier, artistas callejeros, quienes decidieron reinventar el modelo del circo tradicional y crearon el Cirque du Soleil, en el año 1984, el cual hoy en día puede llegar a facturar US\$ 600 millones al año.

¿Y cómo lo hicieron?

En primer lugar, buscaron crear un nuevo modelo de negocio, diferente a lo ya conocido. Se hizo toda una redefinición del concepto tradicional de circo, en el que se mostraba a trapeartistas, malabaristas, payasos, animales, etc. en una sucesión de números sin relación el uno con el otro. Ahora se crearía una historia, y a partir de ella se montarían todas las participaciones, que avanzarían en forma articulada según las especialidades.

Otra diferencia fue el ritmo de innovación, ya que los circos tradicionales se dedicaban a montar el mismo espectáculo en cada lugar que visitaban. El Cirque du Soleil crea un espectáculo nuevo todos los años, con la ayuda de una serie de procesos muy innovadores.

Además, aplicaron técnicas de *branding* (hacer y construir una marca) y crearon otras fuentes de ingresos. En los circos tradicionales, los ingresos provenían íntegramente de la venta de entradas; en cambio, en el Cirque du Soleil se buscó no solo que los hayan por ventas de entradas, sino posicionar el nombre asociado a la calidad e innovación para lograr contratos publicitarios con grandes empresas que podrían convertirse en *sponsors* (patrocinadores o auspiciadores) de cada espectáculo.

Hay que contar también con un buen departamento de recursos humanos. La forma de captación y retención de talentos es muy creativa e innovadora. Los salarios que se pagan son bastante elevados en función del promedio del mercado, y sobre todo se busca lograr un buen clima laboral, considerando que se integran trabajadores de 35 nacionalidades diferentes, entre los

que se encuentran excampeones olímpicos y exmiembros de grupos de ballet. Esta integración se logra a través de cursos de trabajo en equipo, que premian la colaboración más que al artista estrella.

Todo lo anterior ha dejado como resultado una exitosa empresa con más de 3,500 empleados, valuada en US\$ 1,200 millones.

Pero ¿qué es lo que falta para que las grandes corporaciones se reinventen exitosamente y no sean sorprendidas por nuevos negocios innovadores, como el caso de Google, Facebook o Twitter, en los que ninguno de sus creadores pertenecía a una corporación?

Es que muchas veces las grandes compañías, enfocadas en ejecutar su modelo de negocios vigente, descuidan pensar en nuevas alternativas y olvidan que todo negocio es perecible.

Ejercicios Básicos por Realizar

Haga un ejercicio: en cartelitos individuales, escriba todas las iniciativas y propuestas importantes que se están dando en su empresa. Luego en tres sobres ponga los títulos: sobre 1: gestionar el presente (preservación), sobre 2: olvidar poco a poco el pasado (destrucción), sobre 3: crear el futuro

(creación). Luego ponga los cartelitos en cada sobre y fíjese si están en la misma proporción. La idea es lograr un equilibrio entre las tres fuerzas: de preservación, destrucción y creación.

Sin embargo, es probable que su sobre 1 esté más lleno, ya que la mayoría de empresas privilegia el ahora, y su sobre 3 apenas tenga unas pocas ideas. El problema es que las presiones de corto plazo son las que impiden la transformación y destrucción, y aunque el fracaso no necesariamente es inmediato, puede llegar cuando menos se lo imagine.

La clave es operar simultáneamente en los tres sobres. Reconocer que los sobres 2 y 3 tienen que apuntar a lo que se debe hacer hoy a fin de prepararse para el futuro. También se debe saber qué destruir y qué crear casi con exactitud. Y esto no siempre es fácil. A medida que los ejecutivos se involucran cada vez más en el negocio, actúan con prejuicios, supuestos y formas de pensar muy arraigadas que se van insertando en los procesos de planificación, los sistemas de evaluación de desempeño, la estructura organizacional y los recursos humanos. Por eso, es muy importante aprender a olvidar, incluso antes de empezar a crear. Aplique estos simples consejos y siga siendo exitoso. ■



Guy Laliberté y Daniel Gauthier, fundadores del Cirque du Soleil.