

DE
CERO
A
UNO

CÓMO INVENTAR EL FUTURO

«Nuevas y refrescantes ideas
sobre cómo crear valor»

MARK ZUCKERBERG, CEO DE FACEBOOK

PETER THIEL

COFUNDADOR DE PAYPAL

CON LA COLABORACIÓN
DE **BLAKE MASTERS**

Índice

Portada

Prefacio. De CERO a UNO

1. El desafío del futuro
2. Festeja como si fuera 1999
3. Todas las compañías felices son diferentes
4. La ideología de la competencia
5. La ventaja de ser el último en mover ficha
6. Tú no eres un billete de lotería
7. Sigue el dinero
8. Secretos
9. Fundaciones
10. La mecánica de la mafia
11. Si la construyes, ¿vendrán?
12. Hombre y máquina
13. Ver verde
14. La paradoja de los fundadores

Conclusión. ¿Estancamiento o singularidad?

Agradecimientos

Notas

Créditos

Prefacio

De CERO a UNO

En el mundo de los negocios cada instante es único, jamás se vuelve a repetir. El próximo Bill Gates no construirá un sistema operativo. El próximo Larry Page o Sergey Brin no hará un motor de búsqueda. Y el siguiente Mark Zuckerberg no creará una red social. Si lo que haces es copiar a estos tipos, salta a la vista que no has aprendido nada de ellos.

Por supuesto, es más fácil copiar un modelo que hacer algo nuevo. Hacer algo que ya sabemos cómo hacer lleva al mundo del 1 a n , añadiendo más de lo mismo. Pero cada vez que creamos algo nuevo, pasamos del 0 al 1. El acto de creación es único, como lo es el momento de creación, y el resultado es algo fresco y singular.

A menos que inviertan en la difícil tarea de crear nuevas cosas, las compañías estadounidenses acabarán fracasando independientemente de lo pingües que puedan ser sus beneficios en la actualidad. ¿Qué ocurre cuando hemos ganado todo lo que podíamos a base de

perfeccionar las viejas líneas de negocio que hemos heredado? Por increíble que parezca, la respuesta amenaza con ser mucho peor que la de la crisis de 2008. Las «mejores prácticas» de hoy nos conducen a callejones sin salida; los mejores caminos son nuevos y no transitados.

En un mundo de gigantescas burocracias administrativas, tanto públicas como privadas, la búsqueda de un nuevo camino puede parecernos casi un milagro. De hecho, si la empresa estadounidense quiere conseguir el éxito, vamos a necesitar cientos, si no miles, de milagros. Esto podría resultar deprimente de no ser por un hecho crucial: los humanos nos distinguimos de otras especies por nuestra singular capacidad para hacer milagros. Llamamos a estos milagros *tecnología*.

La tecnología es milagrosa porque nos permite hacer *más con menos*, incrementando nuestras principales habilidades hasta un nivel superior. Otras especies animales están instintivamente abocadas a construir diques o panales, pero la nuestra es la única que puede inventar cosas nuevas y mejorar el modo de hacerlas. Los humanos no deciden qué construir basando su elección en un catálogo cósmico de opciones dadas de antemano; en cambio, mediante la creación de nuevas tecnologías, reescribimos el programa del mundo. Éstas son el tipo de verdades elementales que enseñamos a los alumnos en los

colegios; sin embargo, se olvidan fácilmente en un mundo donde la mayor parte de lo que hacemos es repetir lo que ya se ha hecho antes.

De cero a uno aborda cómo construir compañías que creen cosas nuevas. Se basa en todo lo que he aprendido como cofundador de PayPal y Palantir, y luego como inversor en cientos de startups, entre las que se incluyen Facebook y SpaceX. Pero aunque en mi trayectoria he advertido muchos patrones que reflejo en estas páginas, este libro no ofrece ninguna fórmula para el éxito. La paradoja de enseñar emprendimiento es que tal fórmula por fuerza no puede existir; dado que cada innovación es nueva y única, ninguna autoridad puede prescribir en términos concretos cómo ser innovador. De hecho, el patrón más poderoso que he constatado es que la gente de éxito encuentra el valor en lugares insospechados, y lo hacen pensando en la empresa desde principios básicos en lugar de fórmulas.

Este libro se deriva de un curso sobre startups que impartí en Stanford en 2012. Los estudiantes universitarios pueden ser extremadamente habilidosos en algunas especialidades, pero muchos de ellos nunca saben qué hacer con esas habilidades en un mundo más extenso. Mi objetivo fundamental al impartir el curso fue ayudar a que mis estudiantes vieran más allá de las pistas establecidas por las especialidades académicas y se enfocaran en un

futuro más amplio, el futuro que les pertenece para crear. Uno de esos estudiantes, Blake Masters, tomó escrupulosas notas de clase que fueron más allá de las pistas del campus; y que en *De cero a uno* hemos revisado conjuntamente para llegar a una audiencia todavía mayor. No hay razón alguna por la que el futuro sólo pueda acontecer en Stanford, o en una universidad, o en Silicon Valley.

El desafío del futuro

Siempre que entrevisto a alguien en busca de un candidato a un puesto de trabajo, me gusta hacerle esta pregunta: «Dígame una verdad importante para usted con la que concuerden muy pocas personas».

A priori parece algo fácil, porque la pregunta es directa. Pero en realidad es muy difícil de responder. Es intelectualmente complejo porque los conocimientos que todos aprendemos en el colegio son por definición acordados. Y es psicológicamente difícil porque cualquiera que trate de responder debe decir algo que él/ella sabe que es impopular. La brillantez escasea, pero el coraje escasea todavía más que el genio.

Normalmente escucho respuestas como éstas:

«Nuestro sistema educativo está en quiebra y necesita medidas urgentes»,

«América es excepcional»,

«Dios no existe».

Ésas son malas respuestas. La primera y la segunda afirmación pueden ser ciertas, pero mucha gente está ya de acuerdo con ellas. La tercera supone simplemente adoptar una postura en un conocido debate. Una buena respuesta adopta la siguiente forma: «La mayoría de la gente cree en x, pero la verdad es lo contrario a x». Daré mi propia respuesta al final de este capítulo.

¿Qué tiene esta paradójica pregunta que ver con el futuro? En el sentido más estricto, el futuro es sólo el conjunto de todos los momentos que están por venir. Pero lo que hace del futuro algo único e importante no es el hecho de que esté por llegar, sino que será un tiempo en el que el mundo será diferente al mundo de hoy. En este sentido, si nada cambia en nuestra sociedad durante los próximos cien años, entonces diremos que el futuro está a más de cien años de distancia. Si las cosas cambian radicalmente durante la próxima década, entonces el futuro estará casi al alcance de la mano. Nadie puede predecir el futuro de manera precisa, pero todos sabemos dos cosas: va a ser diferente y debe enraizarse en el mundo de hoy. La mayoría de las respuestas a la pregunta paradójica obedecen a distintos modos de ver el presente: las buenas respuestas son aquellas que se acercan lo más posible a vislumbrar el futuro.

De cero a uno: el futuro del progreso

Cuando pensamos en el futuro, esperamos un futuro de progreso. Ese progreso puede adoptar dos formas. Progreso horizontal o extensivo significa copiar cosas que funcionan: ir de 1 a n . El progreso horizontal es fácil de imaginar porque ya conocemos su aspecto. Progreso vertical o intensivo significa hacer nuevas cosas: ir de 0 a 1. El progreso vertical es más difícil de imaginar porque implica hacer algo que nadie ha hecho antes. Si coges una máquina de escribir y construyes cien, has hecho un progreso horizontal. Si coges una máquina de escribir y construyes un procesador de textos, has hecho un progreso vertical.



A gran escala, la palabra para progreso horizontal es *globalización*: coger cosas que funcionan en alguna parte y hacer que funcionen en todo el mundo. China es el ejemplo paradigmático de la globalización: su plan a veinte años vista es convertirse en lo que hoy es Estados Unidos. Los chinos se han limitado a copiar todo cuanto ha funcionado en el mundo desarrollado: desde las vías férreas del siglo XIX, el aire acondicionado del siglo XX, y hasta ciudades enteras. Puede que se salten unos cuantos pasos por el camino —yendo directamente a la tecnología inalámbrica sin instalar líneas fijas—, pero lo están copiando de todos modos.

La palabra para vertical, el progreso de 0 a 1, es *tecnología*. El acelerado progreso de la tecnología de la información en décadas recientes ha convertido a Silicon Valley en la capital mundial de la «tecnología». Pero no hay razón por la que la tecnología deba limitarse a los ordenadores. Entendida como es debido, cualquier modo nuevo y mejor de hacer las cosas es tecnología.



tecnología
de 0 a 1

globalización
de la n

Dado que la globalización y la tecnología son modos diferentes de progreso, es posible tener ambas, cualquiera de ellas, o ninguna de las dos al mismo tiempo. Por ejemplo, los años que van desde 1815 hasta 1914 conforman un periodo tanto de rápido desarrollo tecnológico como de rápida globalización. Entre la primera guerra mundial y el viaje de Kissinger para retomar las relaciones con China en 1971, hubo un rápido desarrollo tecnológico pero no mucha globalización. Desde 1971, hemos visto una rápida globalización junto con un desarrollo tecnológico limitado, en su mayoría confinado a la tecnología de la información (IT).

Esta era de globalización nos permite vislumbrar fácilmente que las décadas venideras están abocadas a traernos más convergencia y más de lo mismo. Incluso nuestro lenguaje cotidiano sugiere que creemos en una suerte de final tecnológico de la historia: la propia división del mundo entre los llamados países

desarrollados y países en vías de desarrollo implica que el mundo «desarrollado» ya ha conseguido todo lo conseguible, y que las naciones más pobres sólo necesitan ponerse al día.

Sin embargo, yo no creo que eso sea cierto. Mi respuesta a la pregunta paradójica es que aunque la mayoría de la gente piensa que el futuro del mundo estará definido por la globalización, la verdad es que la tecnología es más importante. Sin cambio tecnológico, si China duplica su producción de energía durante las dos próximas décadas, también duplicará su contaminación. Si cada uno de los cientos de millones de hogares de la India viviera como viven los estadounidenses —utilizando las herramientas de hoy—, el resultado sería medioambientalmente catastrófico. Propagar por el mundo los viejos modos de crear riqueza generará devastación, no riqueza. En un mundo de escasos recursos, la globalización sin nuevas tecnologías es insostenible.

Las nuevas tecnologías nunca han sido una característica automática de la historia. Nuestros ancestros vivían en sociedades estáticas de suma cero, donde el éxito radicaba en apoderarse de las cosas de los demás. Rara vez se creaban nuevas fuentes de riqueza, y, a largo plazo, nunca se podía crear lo suficiente para salvar al individuo medio de una vida extremadamente dura. Luego, tras diez mil años de avance intermitente que partió de la

agricultura primitiva, pasando por los molinos de viento medievales, hasta los astrolabios del siglo XVI, el mundo moderno experimentó de pronto un implacable progreso tecnológico a partir del advenimiento de la máquina de vapor en la década de 1760, durante un periodo que se prolonga hasta 1970. Por consiguiente, hemos heredado una sociedad más rica de lo que ninguna otra generación anterior podía siquiera imaginar.

Todas las generaciones, salvo la de nuestros padres y abuelos, es decir: durante la década de 1960, todos esperaban que este progreso continuara. Anhelaban un trabajo semanal de cuatro días, una energía a precio de saldo, y vacaciones en la Luna. Sin embargo, no sucedió. Los teléfonos inteligentes que nos distraen de nuestro entorno también nos distraen del hecho de que nuestro entorno es extrañamente arcaico: sólo los ordenadores y las comunicaciones han mejorado radicalmente desde mediados del siglo XX. Eso no significa que nuestros padres se equivocaran al imaginar un futuro mejor: únicamente se equivocaron al esperar que sucediera de manera automática. Hoy nuestro desafío consiste en imaginar y crear las nuevas tecnologías que puedan hacer del siglo XXI un siglo más pacífico y próspero que el XX.

Pensamiento startup

Las nuevas tecnologías suelen provenir de nuevas startups. Desde los padres fundadores en política, pasando por la Royal Society en ciencias, a los «ocho traidores» de la Fairchild Semiconductor en el mundo empresarial, pequeños grupos de personas unidas por un sentido de misión han cambiado el mundo a mejor. La explicación más sencilla de esto es negativa: es difícil desarrollar nuevas cosas en una gran organización, y más difícil todavía es hacerlo solo. Las jerarquías burocráticas son lentas, y los intereses creados huyen del riesgo. En las organizaciones más disfuncionales, afirmar que se está trabajando en algo se convierte en una estrategia mejor para escalar puestos que la propia acción de trabajar (si éste es el caso de tu compañía, deberías marcharte ipso facto). En el otro extremo, un genio solitario puede crear una obra clásica de arte o de literatura, pero nunca podrá crear una industria global. Las startups operan sobre el principio de que necesitas trabajar con otra gente para que las cosas salgan adelante, pero también necesitas mantener un tamaño lo suficientemente pequeño para poder llevarlas a cabo.

Desde un punto de vista positivo, una startup es el mayor grupo de personas a las que puedes convencer para llevar a cabo el plan de construir un futuro diferente. La fortaleza más importante de toda compañía nueva es el pensamiento nuevo: por encima de la agilidad que

comporta, mantener un tamaño pequeño ofrece espacio para pensar. El presente libro aborda las preguntas que te debes plantear y responder para triunfar en el negocio de hacer algo nuevo: lo que sigue no es un manual o un registro de conocimientos, sino un ejercicio de pensamiento. Porque eso es precisamente lo que una startup debe hacer: cuestionar las ideas recibidas y repensar el negocio desde cero.

Todas las compañías felices son diferentes

La versión empresarial de nuestra pregunta paradójica es: *¿qué valiosa compañía no la está desarrollando nadie?* Esta pregunta es más compleja de lo que parece, porque tu empresa podría crear mucho valor sin convertirse en una compañía valiosa en sí misma. Crear valor no basta, también necesitas capturar parte del valor que creas.

Esto significa que incluso los grandes negocios pueden ser malos negocios. Por ejemplo, las aerolíneas estadounidenses sirven a millones de pasajeros y generan cientos de miles de dólares de valor cada año. Pero en 2012, cuando el precio medio de un pasaje de ida rondaba los 178 dólares, la aerolínea recaudaba sólo 37 centavos por pasajero. Comparémoslas con Google, que creaba menos valor pero capturaba mucho más. Google recaudó 50.000 millones de dólares en 2012 (frente a los 160.000 millones de las aerolíneas), pero se quedaba con el 21 por ciento de dichos ingresos en concepto de beneficios: más

de cien veces el margen de beneficio de la industria aérea durante aquel año. Google ingresa tanto dinero que ahora vale tres veces más que todas las aerolíneas estadounidenses juntas.

Las aerolíneas compiten entre sí, pero Google está sola. Los economistas utilizan dos modelos simplificados para explicar la diferencia: competencia perfecta y monopolio.

La «competencia perfecta» es a la vez considerada el estadio ideal y por defecto en la economía 101. Los llamados mercados perfectamente competitivos consiguen el equilibrio cuando la oferta del productor cumple con la demanda del consumidor. Todas las empresas que participan en un mercado competitivo son indiferenciadas y venden los mismos productos homogéneos. Dado que ninguna empresa tiene poder de mercado, todas deben vender al precio que el mercado determine. Si se puede hacer dinero, nuevas empresas entrarán en el mercado, incrementarán la oferta, bajarán los precios, y, consiguientemente, eliminarán los beneficios que las atrajeron en un primer momento. Si demasiadas empresas entran en el mercado, sufrirán pérdidas, algunas quebrarán, y los precios volverán a subir hasta niveles sostenibles. Bajo la competencia perfecta, en el largo plazo, *ninguna compañía percibe beneficio económico*.

Lo opuesto a la competencia perfecta es el monopolio. Mientras que una empresa competitiva debe vender al precio del mercado, el monopolio es el dueño de su mercado, de modo que puede establecer sus propios precios. Dado que no tiene competencia, produce conforme a una combinación de cantidad y precio que maximiza sus beneficios.

Para un economista, todos los monopolios tienen el mismo aspecto, ya eliminen taimadamente a sus rivales, se aseguren una licencia del Estado, o innoven el modo de llegar a la cima. En este libro no nos interesan los acosadores ilegales ni los favoritos gubernamentales: por «monopolio» entendemos el tipo de compañía que es tan buena en lo que hace que ninguna otra empresa puede ofertar un sustituto cercano. Google es un buen ejemplo de compañía que pasó de 0 a 1: no ha tenido competencia como buscador desde comienzos de la década de 2000, cuando definitivamente se distanció de Microsoft y Yahoo!

Los estadounidenses mitifican la competencia y le reconocen el mérito de salvarnos de la miseria socialista. En realidad, el capitalismo y la competencia son conceptos opuestos. El capitalismo se basa en la acumulación de capital, pero bajo la perfecta competencia todos los beneficios se erradican entre sí. La lección para

los emprendedores es clara: si quieres crear y capturar valor perdurable, no crees un negocio indiferenciado de productos básicos.

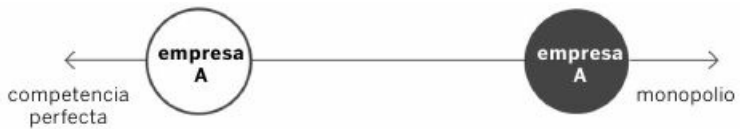
Mentiras que se dicen

¿Qué proporción del mundo es realmente monopolística?
¿Qué proporción del mundo es realmente competitiva? Es difícil de decir, porque nuestro discurso generalizado sobre estos asuntos es demasiado confuso. Al observador externo todos los negocios le pueden parecer razonablemente parecidos, de modo que es fácil percibir únicamente pequeñas diferencias entre ellos.



PERCEPCIÓN: LAS EMPRESAS SON SIMILARES

Pero la realidad es mucho más binaria que eso. Hay una enorme diferencia entre la competencia perfecta y el monopolio, y la mayoría de los negocios están mucho más cercanos a un extremo de lo que normalmente pensamos.



REALIDAD: LAS DIFERENCIAS SON PROFUNDAS

La confusión proviene de una tendencia universal para describir las condiciones del mercado de maneras interesadas: tanto los monopolistas como los competidores están incentivados para falsear la verdad.

Las mentiras del monopolio

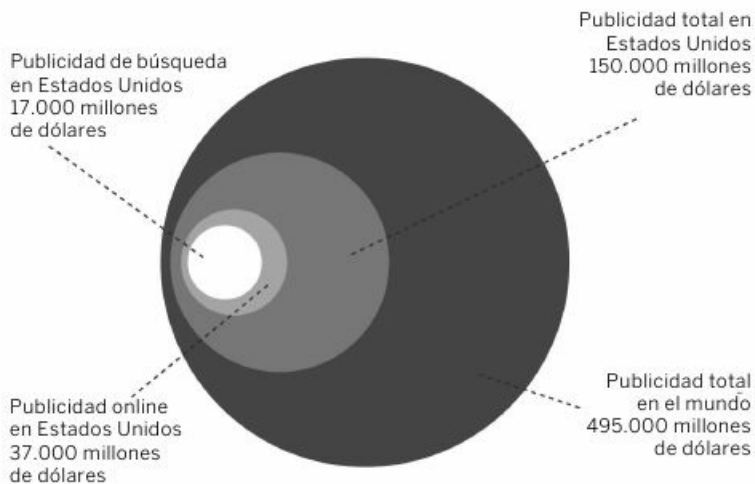
Los monopolistas mienten para protegerse. Saben que jactarse de su gran monopolio invita a ser auditados, escudriñados, atacados. Dado que desean que los beneficios de su monopolio no sufran ningún tipo de hostigamiento, tienden a hacer todo lo que pueden para ocultarse. Pero ¿es un monopolio propiamente dicho? Bueno, depende: ¿Qué es un monopolio? Digamos que Google es fundamentalmente un motor de búsqueda. Desde mayo de 2014, es dueña de alrededor del 68 por ciento del mercado de búsquedas. (Sus competidores más cercanos, Microsoft y Yahoo!, tienen alrededor del 19 por ciento y el 10 por ciento respectivamente.) Si eso no resulta un dominio lo suficientemente grande, pensemos en el hecho

de que la palabra «google» es ahora una entrada oficial en el *Oxford English Dictionary*, que la incorpora como verbo. Si esperáis que algo así le ocurra a Bing, podéis esperar sentados.

Pero supongamos que dijéramos que Google es esencialmente una empresa publicitaria. Eso cambia las cosas. El mercado publicitario del principal motor de búsqueda estadounidense factura 17.000 millones de dólares anuales. La publicidad online factura 37.000 millones anuales. El mercado publicitario estadounidense factura 150.000 millones. Y la publicidad *global* constituye un mercado de 495.000 millones. De modo que si Google monopolizara enteramente la publicidad en buscadores, sólo tendría una cuota del 3,4 por ciento del mercado publicitario global. Desde esta perspectiva, Google parece tan sólo un pequeño jugador en un mundo competitivo.

¿Qué pasaría en cambio si catalogásemos a Google como una compañía tecnológica multidisciplinar? Esto parece bastante razonable; además de su motor de búsqueda, Google fabrica decenas de productos de software, por no hablar de los coches robóticos, los teléfonos Android y los ordenadores portátiles. Sin embargo, el 95 por ciento de los ingresos de Google provienen de la publicidad de búsqueda; sus otros productos sólo le reportaron 2.035 millones de dólares en

2012, y sus productos tecnológicos de consumo representan una pequeña parte de dicha cantidad. Dado que la tecnología de consumo factura 964.000 millones de dólares en el mercado global, Google posee menos del 0,24 por ciento de este, una proporción que está muy lejos de ser relevante, y más aún de convertirla en un monopolio. El hecho de clasificarla como una compañía tecnológica más permite a Google escapar de todo tipo de atención no deseada.



Mentiras competitivas

Los no monopolistas cuentan la mentira opuesta: «Estamos en una liga que nos pertenece». Los emprendedores siempre están dispuestos a subestimar la magnitud de la competencia; sin embargo, ése es el mayor error que una

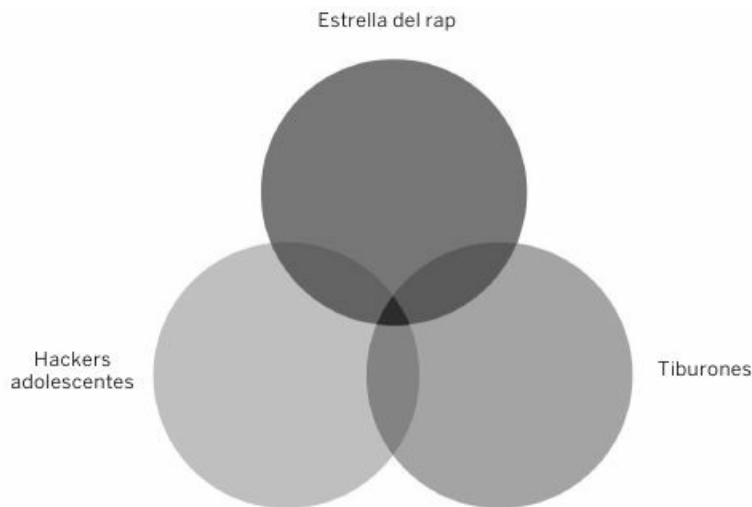
startup puede cometer. La tentación fatal es describir tu mercado de un modo tan restrictivo que puedas dominarlo por definición.

Pongamos por caso que queramos abrir un restaurante que sirva comida británica en Palo Alto. «Nadie más lo está haciendo —puedes pensar—. Somos dueños de todo el mercado», pero sólo es verdad si el mercado relevante es específicamente el mercado de comida británica. ¿Qué pasa si el mercado real es el mercado de restaurantes de Palo Alto en general? ¿Y qué ocurre si todos los restaurantes en las ciudades de los alrededores también son parte del mercado relevante?

Se trata de preguntas complejas, pero el mayor problema es que tienes el incentivo para no hacértelas bajo ningún concepto. Cuando oigas que la mayoría de los nuevos restaurantes fracasan en uno o dos años, tu instinto automáticamente saldrá con la historia de que el tuyo es diferente. Pasarás el tiempo tratando de convencer a la gente de que eres excepcional en lugar de considerar seriamente si eso es cierto. Sería mejor hacer una pausa y replantearse si hay gente en Palo Alto que se decante por la comida británica por encima de cualquier otra. Es muy posible que no la haya.

En 2001, mis colegas de PayPal y yo solíamos ir a almorzar a la calle Castro en Mountain View. Teníamos nuestra selección de restaurantes, que empezaba con las

clásicas categorías como indios, sushi y hamburgueserías. Había más opciones dentro de cada tipo: del norte de la India, del sur de la India, más barato o más de moda... A diferencia del competitivo mercado de la restauración, PayPal era en aquella época la única compañía de pagos por correo electrónico del mundo. Empleábamos a menos gente que la que contrataban los restaurantes de Castro Street, pero nuestro negocio era mucho más valioso que todos aquellos restaurantes juntos. Abrir un restaurante especializado en comida del sur de la India es un modo muy complicado de hacer dinero. Si pierdes de vista la realidad competitiva y te centras en factores diferenciales de carácter trivial —puede que pienses que tu *naan* es superior por hacerlo con la receta de tu abuela—, tu negocio difícilmente sobrevivirá.



Las industrias creativas también funcionan de esta manera. Ningún guionista quiere admitir que el guion de su nueva película es un mero refrito de lo que ya se ha hecho antes. Más bien, el lanzamiento dice cosas del tipo: «Esta película combina emocionantes elementos de un modo completamente nuevo». Incluso podría ser verdad.

Supongamos que su idea es tener a la estrella Jay-Z en un cruce entre la película *Hackers* y la película *Tiburón*: la estrella del rap se une a un grupo de hackers de élite para dar caza al tiburón que mató a su amigo. Eso definitivamente no se ha hecho antes. Pero, como la falta de restaurantes británicos en Palo Alto, puede que sea una buena cosa. Los no-monopolistas exageran su distinción definiendo su mercado como la *intersección* de varios mercados más pequeños:

Comida británica \cap restaurante \cap Palo Alto
Estrella del rap \cap hackers \cap tiburones

Los monopolistas, en cambio, disfrazan su monopolio clasificando su mercado como la *unión* de varios grandes mercados.

Buscadores \cup teléfonos móviles \cup portátiles
Ordenadores \cup coches sin conductor

¿Qué aspecto tiene en la práctica una unión monopolística? Pensemos en una afirmación que hizo el presidente de Google, Eric Schmidt, en una audiencia ante el Congreso:

Nos enfrentamos a un panorama extremadamente competitivo en el que los consumidores tienen multitud de opciones para acceder a la información.

O, traducido al idioma de la calle:

Google es un pequeño pez en una gran piscina. Podríamos ser tragados en cualquier momento. No somos el monopolio que el Gobierno sospecha.

Gente despiadada

El problema de los negocios competitivos va mucho más allá de la falta de beneficios. Imagina que estás dirigiendo uno de esos restaurantes en Mountain View. No eres tan diferente de las decenas de competidores, de modo que tienes que trabajar duro para sobrevivir. Si ofreces comida a un precio asequible, puede que sólo puedas pagar el salario mínimo a tus empleados. Y necesitarás ser lo más eficiente posible: por eso los pequeños restaurantes colocan a la abuela en la caja y a los niños a lavar los platos. Tampoco son mucho mejores los restaurantes de postín, donde las críticas y puntuaciones como el sistema

de estrellas Michelin generan una cultura de intensa competitividad que puede volver locos a los cocineros. (Bernard Loiseau, chef francés ganador de tres estrellas Michelin, fue citado diciendo: «Si pierdo una estrella, me suicido»). Michelin mantuvo su puntuación, pero Loiseau se suicidó igual en 2003, cuando una guía francesa bajó la categoría de su restaurante.) El ecosistema competitivo aboca a la gente a la crueldad o a la muerte.

Un monopolio como Google es diferente. Dado que no tiene que preocuparse por competir con nadie, tiene una libertad más amplia para preocuparse por sus trabajadores, sus productos y su impacto en el mundo. El lema de Google «No seas malo» es en parte una táctica de marca pero es también característico de un tipo de negocio lo suficientemente exitoso como para tomarse en serio la ética sin poner en peligro su propia existencia. *En los negocios, el dinero o es algo importante o lo es todo.* Los monopolistas pueden permitirse pensar en cosas que no giran exclusivamente en torno a hacer dinero; los no monopolistas no. En la competencia perfecta, los negocios están tan centrados en los márgenes del hoy que no pueden planificar un futuro a largo plazo. Sólo una cosa puede hacer que una empresa trascienda la cruda lucha diaria por la supervivencia: los beneficios del monopolio.

El capitalismo del monopolio

Por tanto, un monopolio es bueno para todos los que están dentro, pero ¿qué pasa con los que están fuera? ¿Se producen los desmesurados beneficios a expensas del resto de la sociedad? En realidad, sí; los beneficios provienen del bolsillo de los clientes, y los monopolios merecen su mala reputación, *pero sólo en un mundo en el que nada cambia.*

En un mundo estático, un monopolista es un mero recaudador de rentas. Si acaparas el mercado con un producto, puedes incrementar el precio, y los demás no tendrán otra opción que la de adquirir tu producto. Pensemos en un conocido juego de mesa: los títulos de propiedad pasan aleatoriamente de jugador a jugador, pero el tablero siempre es el mismo. No hay forma de ganar inventando un mejor tipo de desarrollo inmobiliario. Los valores relativos de las propiedades son fijos durante todo el tiempo, de modo que lo único que puedes hacer es intentar comprarlas.

Sin embargo, el mundo en que vivimos es dinámico: es posible inventar nuevas y mejores cosas. Los monopolistas creativos ofrecen a los clientes más opciones añadiendo al mundo categorías completamente nuevas de abundancia. Los monopolios creativos no son sólo buenos para el resto de la sociedad; son poderosos motores para mejorarla.

También el Gobierno es consciente de esto: de ahí que uno de sus departamentos trabaje duro para crear monopolios (concediendo patentes a las nuevas invenciones), aunque otra parte se dedique a darles caza (enjuiciando casos antimonopolio). Cabe preguntarse si realmente se debería conceder un *monopolio legítimo* a alguien simplemente por haber sido el primero en pensar en algo como el diseño de software para móviles. Sin embargo, está claro que algo como los beneficios que el monopolio Apple percibió a raíz del diseño, la producción y el marketing del iPhone fue el premio derivado de crear mayor abundancia, no escasez artificial: los clientes estaban felices de tener finalmente la oportunidad de pagar precios altos para comprar un teléfono inteligente que realmente funciona.

El dinamismo de los nuevos monopolios explica por sí solo por qué los viejos monopolios no estrangulan la innovación. Con el sistema operativo IOS de Apple al frente, el crecimiento de la informática móvil ha reducido drásticamente el dominio que durante décadas ejerció el sistema operativo de Microsoft. Antes de eso, el monopolio de hardware de IBM en las décadas de 1960 y 1970 fue superado por el monopolio de software de Microsoft. AT&T tuvo el monopolio del servicio telefónico durante casi todo el siglo XX; sin embargo, ahora cualquiera puede comprar un plan barato de

llamadas de múltiples proveedores. Si la tendencia de los negocios monopolistas fuera detener el progreso, serían peligrosos y haríamos bien en oponernos a ellos. Sin embargo, la historia del progreso es una historia de negocios monopolísticos cada vez mejores que van reemplazando a los titulares anteriores.

Los monopolios impulsan el progreso porque la promesa de años, e incluso décadas, de beneficios monopolísticos ofrece un poderoso incentivo para innovar. Por tanto, los monopolios pueden seguir innovando porque los beneficios les permiten hacer planes a largo plazo y financiar ambiciosos proyectos de investigación con los que las empresas encasilladas en la competencia ni siquiera pueden soñar.

Entonces, ¿por qué están los economistas obsesionados con la competencia como estado ideal? Es una reliquia de la historia. Los economistas copiaron sus matemáticas del trabajo de los físicos del siglo XIX: ven a los individuos y las empresas como átomos intercambiables, no como creadores únicos. Sus teorías describen un estado de equilibrio de competencia perfecta porque eso es lo fácil de modelar, no porque represente lo mejor del negocio. Pero merece la pena recordar que el equilibrio a largo plazo pronosticado por los físicos del siglo XIX fue un estado en el que toda la energía se distribuiría equitativamente y en el que todo queda en

reposo, la también conocida muerte térmica del universo. Independientemente de cuál sea vuestra visión acerca de la termodinámica, se trata de una poderosa metáfora: en los negocios, el equilibrio significa estasis, y estasis significa muerte. Si tu industria está en un equilibrio competitivo, la muerte de tu empresa no le importará al resto del mundo; algún otro competidor indiferenciado siempre estará listo para ocupar tu puesto.

El equilibrio perfecto puede describir el vacío que representa en su mayor parte el universo. Y que incluso puede caracterizar a muchos negocios. Sin embargo, cada nueva creación se produce lejos del equilibrio. En el mundo real, fuera de la teoría económica, toda empresa es exitosa en tanto en cuanto haga algo que las otras no puedan hacer. El monopolio no es por tanto una patología o una excepción. *El monopolio es la condición de todo negocio de éxito.*

Tolstoi comienza *Ana Karénina* con la siguiente observación: «Todas las familias dichosas se parecen; pero las infelices lo son cada una a su manera». En los negocios ocurre lo contrario. Todas las compañías felices son distintas: cada una gana un monopolio resolviendo un problema único. Todas las compañías fracasadas son iguales: fracasaron por no poder escapar de la competencia.