



Libro La economía del apoyo

Por qué las corporaciones fallan a los individuos y el siguiente episodio del capitalismo

Shoshana Zuboff y James Maxmin

Penguin, 2004

También disponible en: Inglés

Reseña

Este original trabajo desarrollado por Shoshana Zuboff, catedrática e intelectual de Harvard y por el filósofo y ex director ejecutivo, James Maxmin, parece una utopía. Y en cierta medida tal vez lo sea. El libro presenta un mundo comercial fantástico en el futuro y lo hace dentro de los cánones de un estricto tono académico. Las ideas de los autores parecen poco viables, pero son valiosas. Seguramente algunas organizaciones ya están atendiendo a sus clientes más que a sus accionistas o ejecutivos. Pero incluso entre estas estrellas, pocas son las que crean transacciones comerciales que no sólo cumplen con las necesidades de los clientes, sino que los satisfacen y los revitalizan – esta es la visión utópica de los autores. *BooksInShort* piensa que este interesante libro transmite una visión corporativa imaginativa y fresca. ¿Este nuevo mundo basado en el consumidor se va a desarrollar tal como lo sugieren los autores? Probablemente no. Pero por lo menos nos muestran lo que pudiera ser, así como lo que se debería evitar: el capitalismo en su forma tradicional y anti-consumidores. Si alguna vez usted se siente exasperado tratando de hacer una sencilla compra, lo entenderá.

Ideas fundamentales

- La manera actual de hacer negocios; o sea, el “capitalismo corporativo”, tiene que cambiar para darle prioridad a los consumidores, en vez de colocar a los accionistas y a los ejecutivos en primer lugar.
- El propósito del capitalismo corporativo – obtener mayores utilidades y recortar gastos – evita que las compañías satisfagan las necesidades de los consumidores.
- Las transacciones comerciales están en un estado de severa crisis.
- La actitud de la gente ha cambiado drásticamente en las últimas décadas, pero el negocio no ha cambiado.
- Rara vez hay revoluciones económicas, pero las hay. Ya es hora de someter al capitalismo a un cambio tan radical como este.
- En la actualidad, a mucha gente no le gusta o no confía en los corporativos. Los consumidores están a la expectativa de problemas.
- La siguiente era capitalista usará el nuevo medio digital como su portal inicial.
- El consumo “individualizado” reemplazará eventualmente al consumo masivo y al consumo por segmentos.
- Los consumidores crearán “federaciones” cooperativas que les permitirán ejercer poder y sus intereses.
- Para tener éxito en el futuro, los negocios deben desarrollar “valor relacional”, ofreciendo a los clientes experiencias que los satisfagan y no que los hagan enojar.

Resumen

“El capitalismo corporativo” está en peligro

La gente ya no confía en los corporativos. Una gran mayoría de americanos (un 57% según un informe), asumen que los negocios y sus representantes son deshonestos. Los consumidores quieren que las empresas los coloquen a ellos en primer lugar, por encima de los accionistas y de los empleados ejecutivos. Sin embargo, un 43% de los ejecutivos expresaron en un estudio su preferencia por el enfoque en los accionistas (y en ellos mismos). La gente en el Reino Unido está igual de desilusionada con los corporativos. Con un margen de 2:1, las personas que respondieron a un estudio dijeron que las compañías no “ayudan a mejorar las cosas para todos aquellos que compran sus productos y servicios”.

“La advertencia ‘caveat emptor’ (que se cuide el comprador), tiene sus orígenes en la historia del comercio y sigue captando la esencia de la experiencia del consumo”.

Los consumidores se han vuelto mucho más individualistas. Insisten en la “autodeterminación psicológica”. Desean ser atendidos por los corporativos. Desafortunadamente, muchos consumidores no sienten que los negocios los tratan bien. El dilema es que la gente ha cambiado y espera mucho más de los negocios, pero los negocios, o lo que se puede denominar el “capitalismo corporativo”, no ha cambiado. En todo caso, el negocio está haciendo un peor trabajo del que hacía antes en cuanto a la satisfacción de las necesidades de la gente. El negocio se tiene que transformar a sí mismo. Los consumidores quieren un nuevo orden económico y eso es una crisis para el capitalismo corporativo.

“Los consumidores son tratados como objetos que se pueden manipular o como problemas que se pueden eliminar”.

¿Es posible el cambio? Definitivamente; las economías americanas e inglesas, se han adaptado bien en el pasado. Durante la primera Revolución Industrial, en Inglaterra a mediados del siglo XVIII, la gente dejó sus granjas y se fue a trabajar a las fábricas de textiles y repentinamente obtuvieron los medios para comprar cosas que antes sólo estaban disponibles para los ricos. Los lujos se convirtieron en necesidades, en una verdadera democratización del consumo”. Cuando los individuos se convirtieron en compradores, las fábricas ganaron el dominio. Estas nuevas fuerzas económicas y sociales condujeron a una “lógica empresarial” fresca, que incluía ventas y canales de distribución innovadores. Los dueños de empresas centralizaron las actividades comerciales que antes estaban fragmentadas, incluídas la organización de la fábrica, el reclutamiento de trabajadores, la contabilidad, y la planeación de la producción. La dirección clásica aún no existía; los dueños lo planeaban y lo dirigían todo. A medida que se aceleró la industrialización, la gente puso menos atención a las reglas de la comunidad y más a sus propios sentimientos. Un nuevo sentido de individualidad – el yo privado – tomó el mando.

“La gente ha llegado a tener la expectativa de que su experiencia de consumo será en su mayoría contradictoria”.

Durante la igualmente drástica segunda Revolución Industrial a mediados del siglo XIX, la producción en masa se convirtió en lo habitual. Los dueños de empresas ya no pudieron dirigir la empresa por sí solos. Necesitaban la ayuda de directores profesionales y así surgió una nueva lógica empresarial: capitalismo corporativo. Cuando este modelo pasó a ser un estándar, la lealtad de los directores pasó a los accionistas. El ritmo del cambio se aceleró a principios de los años 1900 debido a Henry Ford, quien introdujo novedosas técnicas de producción masiva para fabricar automóviles estandarizados, que pudieran ser adquiridos por cualquier persona. Con asombrosa clarividencia, Ford entendió que la gente necesitaba buenos salarios para poder comprar sus autos, así que instauró el pago de US\$5 por día, una cantidad extraordinaria en esos tiempos. Su apuesta fue ganadora: los trabajadores se convirtieron en consumidores. Ford vendió millones de autos. Para esta innovadora lógica empresarial fueron necesarias las economías de escala, la estandarización, las organizaciones jerárquicas y la dirección profesional. Esto prevaleció, no sólo en la industria, sino en todos los aspectos de la vida.

“La vieja visión del mundo del capitalismo corporativo y su lógica empresarial, está en una crisis que no puede resolverse desde dentro”.

Cuando las compañías crecieron en tamaño y complejidad, el individualismo pasó a un segundo plano frente al colectivo. De repente aparecieron grupos de todo tipo. Sin embargo, mucha gente se negó a renunciar tan fácilmente a su relativamente nueva individualidad. Se unieron en un movimiento de reforma llamado el progresivismo. Otros se rebelaron internamente en contra del nuevo orden masivo. El consumo de tranquilizantes se disparó, al igual que una sensación generalizada de infelicidad con la sociedad. En la segunda mitad del siglo XX, muchos *bestsellers*, incluido *The Lonely Crowd* (La muchedumbre solitaria), criticaron el nuevo estado del capitalismo.

Crecimiento del individuo

A finales del siglo XX, la identidad personal se volvió importante, tal vez gracias al capitalismo corporativo. Una creciente clase media sustentada en la prosperidad, descubrió oportunidades para la educación, la auto-expresión y el pensamiento individual. El trabajo de la manufactura disminuyó, mientras que el de escritorio aumentó. Una gran cantidad de mujeres se unieron a la fuerza laboral. Las fuentes de información y comunicación se multiplicaron de manera considerable. Al mismo tiempo, la familia nuclear se desmembró. Mucha gente estaba feliz por permanecer soltera. Se popularizaron los nuevos esquemas de vida, incluídas las parejas no casadas, de diferente (o mismo) sexo.

“El crecimiento continuo de la jerarquía corporativa, representa un rezago en la productividad en vez de una mejoría”.

En la sociedad emergente reinaba el individuo. Más que cualquier otra cosa, dichos individuos con poder, insisten en la auto-actualización. Como las personas tenían más, llegaron a no valorar sus posesiones. Demandaban “individualidad psicológica” para reflejar sus nuevos valores “post-materialistas”. Las organizaciones tradicionales ya no satisfacían sus necesidades, incluída la estructura estándar del capitalismo corporativo.

“Los individuos quieren atención honesta cuando se enfrentan a los retos de sus intrincadas vidas y no ... la falsa atención considerada como lo mejor que se puede esperar en un intercambio comercial”.

En la actualidad, la gente paga un precio muy alto por un cambio económico. Cuando los negocios se vuelven más eficientes y reducen sus gastos, los empleos están en peligro. Los trabajadores se enfrentan al desempleo, a medida que cierran las oficinas y fábricas y los puestos se trasladan al extranjero o en línea. Las compañías ven a los empleados más antiguos como responsabilidades, no como recursos. Muchas empresas están exprimiendo a sus empleados para aprovecharlos lo más posible. Los empleados, especialmente las mujeres, sienten esta presión y la mayoría sufre serias limitaciones de tiempo. Muchas firmas están renuentes a dar cabida a los acuerdos flexibles, como el trabajo a distancia. Dichas fuerzas van directamente en contra de su necesidad individual de la auto-actualización y el determinismo psicológico.

“Las soluciones a la crisis transaccional aún no se han inventado; por lo tanto, la gente asume que tiene que entablar combate en el único campo de batalla disponible”.

En este ambiente, los empleados perciben que sus compañías esperan que ellos adopten una actitud de “nosotros contra ustedes”, orientada a las personas externas, incluídos (particularmente), los clientes. Esta contradictoria relación es una fuente de gran estrés para ambos grupos. Los trabajadores y los clientes son fuertes

candidatos para una “nueva estructura de consumo y un nuevo marco de referencia para el capitalismo” que ya no estén sustentados en el consumo masivo y en la segmentación del mercado, sino basados en la individualización. Con esto se podrían satisfacer tres necesidades personales vitales:

1. **“Necesidad de un santuario”** – La gente necesita un espacio protegido en donde pueda tomar sus propias decisiones sin verse obligada a una u otra alternativa.
2. **“Demanda de voz”** – La gente necesita expresar su singularidad individual. Los productos y servicios que compran, deberían satisfacer sus necesidades particulares.
3. **“Búsqueda de conexiones”** – La gente necesita conectarse con aquellos a su alrededor, incluidos sus colegas del trabajo, de la manera más relevante posible.

“El nuevo medio digital es esencial para que se dé el capitalismo distribuido, el cual a su vez le confiere el propósito histórico que ha estado buscando”.

Para satisfacer esta búsqueda individual de la auto-determinación, las empresas tienen que ofrecer a sus clientes un “soporte completo”, que va más allá de únicamente proveer servicios y bienes. Significa que las empresas tienen que asumir finalmente la responsabilidad total sobre la experiencia del consumidor, y implica brindar ayuda a los clientes sin hacerlos contestar un sinfín de preguntas telefónicas a instancias de voces robóticas. Por último, el soporte completo significará que las transacciones comerciales serán las fuentes de la satisfacción total. Esto está muy lejos de la mayoría de las transacciones actuales: prácticas discordantes que involucran sospechas, confrontación, rencor, demandas potenciales y, aunque algunas veces las compañías no quieran admitirlo, disgustos mutuos.

La crisis en las transacciones comerciales

En todas las transacciones comerciales, los consumidores interactúan con “imágenes en espejo” de sí mismos: los empleados quienes en sus propios roles de consumidores también experimentan este fenómeno de la imagen en espejo. El efectivo es el único elemento que cuenta en este tipo de reuniones. Todos los demás elementos – incluido el humano – parecen irrelevantes. Para aumentar la eficiencia y maximizar las ganancias, las compañías tratan de minimizar el contacto con los clientes. Esto genera una “sensación de batalla” durante las transacciones. ¿Cree que no? ¿Cuándo fue la última vez que pudo presentar una reclamación de seguro o comprar un automóvil sin problema alguno? Este tipo de experiencias parecen ejemplificar las pobres relaciones con los clientes, pero en realidad está sucediendo algo más insidioso. Estos funestos encuentros han llegado a ser el resultado predecible de la creciente brecha entre las compañías y los consumidores. Y esta “crisis de transacciones” es sólo una parte del problema.

“Los sueños crean mercados, y los nuevos mercados se combinan con nuevas tecnologías y con una nueva lógica empresarial para hacer revoluciones económicas”.

Parece que muchas compañías ahora concentran todos sus esfuerzos en la generación de ingresos y valor para los accionistas, al mismo tiempo que reducen costos, aunque esto signifique sacrificar la seguridad y el bienestar de sus consumidores. Muchos corporativos muestran desprecio por sus clientes, a pesar de sus hipócritas anuncios éticos de colocar al cliente siempre en primer lugar. Una y otra vez, por lo general cuando están en problemas, las compañías “redescubren” a los consumidores. Ostentosamente se dedican a brindar una mejor atención, pero nunca dura mucho tiempo –y con razón. La verdadera satisfacción de las necesidades de los clientes, sería una contradicción a la lógica empresarial del capitalismo corporativo: maximizar ganancia; minimizar costos.

La llegada de la “economía del apoyo”

La revolución digital e Internet tienen el potencial de marcar el comienzo de una nueva economía del apoyo – una economía que verdaderamente satisfaga la necesidad de auto-determinación de los consumidores. El Internet ofrece transparencia, haciendo que el comercio sea completamente visible, se pueda compartir y sea conocido. Permite a la gente con ideas similares reunirse en comunidades en línea, lugares en los que pueden aprovechar el poder de grupo para obtener más de lo que desean de los negocios. Las compras en línea reducen considerablemente la fricción en las transacciones comerciales tradicionales y permiten a los consumidores comparar precios para hacer una mejor compra.

“El soporte completo no está fragmentado; es una experiencia integral y perfecta”.

El medio digital también brinda a las compañías la oportunidad de satisfacer las demandas del consumo “individualizado”. Pueden ahora enfocarse en el “valor relacional” – la verdadera moneda de la futura economía del apoyo. Esta nueva lógica empresarial, llamada “capitalismo distribuido”, es el inverso de la arcaica construcción del capitalismo corporativo. Considera a los individuos como la fuente del valor del negocio.

“Existen reportes de muchos casos de gerentes medios a los que les piden diseñar planes de reestructuración, para después darse cuenta que sus propios planes les han quitado sus empleos”.

En el futuro, estos ahora valiosos consumidores, van a desarrollar “federaciones” para representar sus intereses y eliminar las contrariedades de las transacciones comerciales. El “representante” de la federación manejará las compras, la contabilidad y el pago de facturas de los consumidores. Los “mercados personalizados” permitirán que los consumidores desarrollen comunidades en línea (incluidas las federaciones), que las compañías tendrán que atender para poder sobrevivir. A través de las federaciones, la gente pagará por productos y servicios, pero no antes de que los negocios ofrezcan un comercio sin problemas.

“Cuando la gente puede conservar y validar los aspectos más valiosos de su identidad, viven más, más contentos y más saludables”.

En la nueva e intensa economía del apoyo, “las economías de las relaciones” reemplazarán al actual modelo obsoleto. Para prosperar, las compañías tienen que dar prioridad a las relaciones con clientes. En vez de competir en el sentido clásico, las empresas se unirán para ofrecer una experiencia comercial integral. En vez del venenoso modelo de negocios “nosotros contra ellos”, surgirá un modelo con una relación “yo-ustedes”.

“Para millones de personas hoy en día, la vida no está predefinida, sino que es un lienzo abierto esperando ser pintado por cada individuo a placer”.

Por supuesto, este modelo propone una transformación radical del sistema comercial actual. ¿Este nuevo mundo llegará fácil o rápidamente? No, pero también a las revoluciones económicas anteriores les tomó décadas poder evolucionar. La gente quiere hacer negocios en un ambiente cooperativo, en donde las transacciones

comerciales los satisfacen, en vez de hacerlos enojar. Cuando las necesidades de los consumidores se conviertan en demandas, surgirá un nuevo sistema económico – la intensa economía del apoyo. Los cambios revolucionarios no son fáciles, pero cuando aparecen los “puntos clave”, los cambios se dan. Está claro que al capitalismo corporativo se le está acabando el tiempo.

Sobre los autores

Shoshana Zuboff es una de las primeras mujeres catedráticas permanentes en la escuela Harvard Business School. Su esposo, el Doctor **James Maxmin**, fue director ejecutivo de Volvo y de Laura Ashley.
