

Estrategia 2.0 – Orquestación



Alejandro Ruelas-Gossi es Director de la Adolfo Ibáñez School of Management, y del Centre for Corporate Governance & Strategy for Latin America, en Miami, EE.UU. Su artículo “El paradigma de la T grande” es uno de los más influyentes y citados en la historia de HBRAL.

EDICIÓN AMÉRICA LATINA

Orquestando oportunidades fuera del “túnel”

Sin duda, las crisis generan disrupciones, las que pueden verse como grandes oportunidades o como grandes declives. De modo que en estos días habría que abocarse a detectar esas disrupciones y tratar de capitalizarlas. Y eso es precisamente lo que hizo la compañía peruana de la que hablaremos en este artículo. Es realmente motivador ver que en nuestra región están surgiendo grandes ideas que resultan en grandes negocios y, por ende, en una mejor calidad de vida de sus habitantes.

Mariátegui JLT, una firma peruana, filial de JLT de Reino Unido, detectó una oportunidad fuera de su cadena de valor porque vio lo que otros no vieron. Una empresa cualquiera habría innovado en su modelo de negocios ajustando la curva de valor: habría percibido atributos de productos relevantes para la audiencia objetivo, y habría modificado esos productos haciendo ajustes hacia atrás o hacia adelante en la cadena. Muchas empresas caen en esto porque tienen una “percepción selectiva” (idea del premio Nobel de Economía de 1978, Herbert Simon) que les impide percibir las oportunidades que están fuera del “túnel” de sus ideas arraigadas. En este caso, el túnel de la cadena de valor.

¿Y qué fue lo que encontró Mariátegui JLT fuera de su túnel? En vez de innovar en su modelo de negocios, optó por orquestar (vea las diferencias entre ambas estrategias en el recuadro “Dos estrategias radicalmente distintas”). Se salió completamente de su categoría para armar una red con taxistas (que no suelen acceder al crédito), bancos (que no suelen prestar dinero a los taxistas), distribuidoras que venden autos nuevos que usan combustible más verde, estaciones que surten combustible verde, firmas que venden dispositivos GPS para los taxis con el fin de monitorear que los taxistas recorran el kilometraje necesario para “pagar” el vehículo, y el gobierno que promueve el uso de la energía limpia.

¿Cómo empezó todo?

El proceso se inició a mediados de la década pasada con una iniciativa del gobierno peruano llamada COFIGAS para utilizar el gas de Camisea en el mercado interno. Esta iniciativa es parte de COFIDE, banco estatal peruano de fomento, el que prestaría dinero a la banca comercial para que ésta lo prestara a su vez a los taxistas que quisieran adquirir un vehículo nuevo operado con Gas Natural Vehicular (GNV).

El gobierno peruano diseñó un sistema a través del cual las estaciones de servicio servían como canal de cobranza del crédito a través de un chip que se instalaría en los vehículos nuevos y de un sistema de scanner que contabilizaba cuánto gas se echaba a cada vehículo. Esto serviría para pagar la cuota diaria del vehículo. De esta manera se determinó que de cada 17 soles de “combustible”, 10 soles irían a pagar el gas y 7 soles irían a pagar la cuota del auto. Es decir, 60% del consumo para gas y 40% para pagar la cuota.

La idea era brillante hasta que el dinero de COFIDE finalmente llegó a la banca comercial y.....bueno, la banca comercial no presta dinero a los taxistas, así que el proyecto se estancó y se mantuvo así hasta hace menos de dos años.

La orquestación de Mariátegui JLT y los taxistas

Fue ahí que ATP Partners (Asociación de Taxistas del Perú) y Mariátegui JLT se asociaron para buscar una solución a este problema. Ambos sabían que el potencial de negocio podría ser inmenso y lo aprovecharon usando la orquestación con cada uno de sus elementos clave.

Enfoque Alocéntrico. ATP Partners –asociación de más de 10.000 miembros en todo el país y la más grande de Perú– ofrecería un sistema de GPS con el cual se podía rastrear a cada uno de los taxistas para que manejaran 220 kilómetros al día (distancia que garantizaba el consumo necesario de “combustible” para pagar la cuota diaria de la compra del taxi) y que además pudiese identificar el vehículo en caso de robo. Pero para que los taxistas pudieran comprar los taxis verdes, necesitarían el préstamo de los bancos. Como éstos no le prestaban a los taxistas –ya que normalmente estos conductores no ofrecen ningún tipo de aval financiero, no tienen casa propia, no tienen vehículo propio y así–, Mariátegui JLT diseñaría un paquete de seguros que ofrecería el respaldo que necesitaban los bancos y las entidades financieras para prestarle a los taxistas.

El paquete de seguros consistía en Seguro de Daño Físico, Seguro de Robo, Seguro de Responsabilidad Civil, Seguro de Accidentes Personales, Seguro de Desgravamen (en caso que el taxista fallezca la aseguradora cubriría el saldo de la deuda a la entidad financiera y el vehículo pasaría a ser parte del patrimonio de los deudos), Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito, Seguro de Renta Hospitalaria (seguro que pagaría la cuota diaria en caso que el

taxista sufra una enfermedad o accidente) y Seguro de Renta Mecánica (seguro que pagaría la cuota diaria en caso de que el vehículo se encontrara un exceso de días en el taller mecánico a consecuencia de un accidente).

Después hubo que convencer a las distribuidoras automotrices de que importaran vehículos con la tecnología para operar con gas natural. También fueron pocos los que prestaron atención en un principio, a pesar de que los números se veían muy prometedores: estamos hablando de más de 2.000 vehículos nuevos en el primer año y más de 6.000 en el segundo año. La situación cambió cuando se dieron cuenta de que los bancos les prestarían dinero a los potenciales compradores.

Hace dos años había muy pocas estaciones de servicio que ofrecieran Gas Natural Vehicular, las que básicamente proveían a vehículos convertidos en el mercado local con baja tecnología. Pero ATP Partners demostró que tenía los contactos necesarios (con el gobierno, los bancos, los seguros de JLT y las distribuidoras) para asegurarles a las estaciones de servicio que habría clientes para el GNV. Como muestra el recuadro, en la orquestación se logra más con diplomacia que con juegos de poder.

Paradoja de la Complejidad. Fue así como empezaron a operar ATP Partners y Mariátegui JLT, “avalando” el pago de la cuota con

el sistema de GPS y ofreciendo una estrategia de seguros que le diera la tranquilidad a las entidades financieras en cuanto al manejo de los riesgos.

Cada entidad financiera que decidiera contar con los servicios de ATP tendría que contratar sus seguros con Mariátegui JLT y lo mismo tendría que hacer cada taxista que quisiera contraer un préstamo con un banco. Esto ocurre hasta el día de hoy, incluso con bancos que tienen sus propias corredoras de seguros. Es decir, para las otras aseguradoras es imposible ingresar a este negocio.

Al mismo tiempo, la red funciona muy fácil para sus nodos. Las pólizas de seguros se emiten por la vigencia del crédito, la que normalmente es de cinco años. Todas las pólizas se emiten online desde la entidad financiera. La cobranza de la cuota, que incluye el costo de los seguros, también está garantizada mediante la carga diaria del combustible. Es decir, los taxistas pagan cargando su vehículo y los bancos cobran de la misma manera.

Estas facilidades explican que en un año de operación la morosidad ha sido cero y se espera que se mantenga de esa manera. Esto tiene particularmente felices a los bancos y entidades financieras, pues están prestando millones de dólares de manera rentable. Por ejemplo, cada vehículo cuesta en promedio US\$ 14.000 y se espera que el segundo año de operación se otorguen 6.000 créditos más. Eso quiere decir que los bancos prestarán un total de US\$ 84 millones, los que deberían ser devueltos en su totalidad más las tasas correspondientes.

Los otros nodos también ganan. Las distribuidoras automotrices nunca habían tenido tantas ventas como ahora. El medio ambiente mejora ya que se está renovando el parque automotor, pasando de vehículos viejos operados con Diesel 2 a otros que funcionan con energía limpia. Por su parte, los taxistas ingresan al sistema bancario formal y pueden acceder al crédito. Finalmente, ATP Partners obtiene ingresos al cobrar a los bancos por cada vehículo que rastrea, además de pasarle el costo del GPS.

Legos del conocimiento. Esto es sólo el inicio de lo que se puede hacer con este sistema, el que abre las puertas para que los taxistas puedan solicitar créditos hipotecarios, créditos para un segundo taxi que puedan alquilar y convertirse en microempresarios, seguros de salud y vida para el conductor y su familia.

Este sistema luego se podrá ampliar a otros microempresarios para adquirir mini-buses de transporte público (también operados con GNV). También se puede ampliar para camiones de la industria del transporte de carga, entre otros, todos utilizando este sistema para salir de la pobreza, convertirse en microempresarios y aportar a un medioambiente menos contaminado.

EN SUMA, Mariátegui JLT detectó una oportunidad fuera del túnel de sus negocios y clientes habituales. Los seguros (su negocio central) sirvieron como excusa para capturar una oportunidad. Lo importante de las ideas no es solamente tenerlas, sino capturar valor con ellas. ♥

Reimpresión R1008N-E

DOS ESTRATEGIAS RADICALMENTE DISTINTAS

	INNOVACIÓN EN EL MODELO DE NEGOCIOS	ORQUESTACIÓN
PUNTO DE REFERENCIA	PRODUCTO	OPORTUNIDAD PUNTUAL
FUENTE DE FINANCIAMIENTO (INVERSIÓN)	RECURSOS PROPIOS DE LA FIRMA	MOVILIZAR RECURSOS DE OTROS
METODOLOGÍA	ALTERAR LA CURVA DE VALOR	IDENTIFICAR LOS RECURSOS NECESARIOS (ARMAR LA RED)
VENTANA DE OPORTUNIDAD	CADENA DE VALOR - 180°	SIN LÍMITES. PERIFÉRICA - 360°
DESDE DÓNDE SE CONTROLA	EGOCÉNTRICO - CONTROL CENTRAL	ALOCÉNTRICO - CONTROL DISTRIBUIDO
ALCANCE DEL VALOR	LA EMPRESA (ADAM SMITH)	LA RED (NASH)
HABILIDADES	PODER	DIPLOMACIA