

convirtió al cristianismo y creó una convivencia positiva entre judíos, cristianos y musulmanes. Este es un aspecto clave para el desarrollo posterior de Turquía.

2. La cultura de convivencia entre las diferentes religiones facilitó a Kemal establecer la separación entre Estado y religión, culminar la teocracia imperante hasta el momento y comenzar una época de desarrollo secular, con los ulemas en las mezquitas, los militares en los cuarteles (desde donde han ejercido una vigilancia férrea para garantizar la continuidad del Estado secular y han derrocado varios gobiernos cuando advertían el riesgo de regresar a un Estado islámico) y los civiles en el ejercicio del poder. Esta secularización ha sido una de las razones que explican el espectacular desarrollo de Turquía en sus casi noventa años de vida republicana.

3. Otro elemento importante para entender la Turquía actual fue lo ocurrido en 1989, cuando el presidente Turgut Halil Ozal asumió la Presidencia (impuesto por el ejército), rompió con el estatismo paralizante e introdujo una serie de reformas que alinearon definitivamente a la nación con las democracias liberales de Occidente. La nueva era no ha sido, por supuesto, un lecho de rosas. El país tuvo que hacer importantes reformas económicas, privatizar empresas y soportar varias crisis financieras. La más importante ocurrió en 2000 y 2001 cuando, para recibir ayuda del FMI, Turquía tuvo que comprometerse a restringir el gasto público y atravesar una aguda estancamiento durante más de dos años, hasta que finalmente pudo establecer una relación armónica entre el crecimiento, el empleo y la inflación, que produjo luego la estabilidad económica de la que disfruta hoy.

4. Estando en el epicentro de una zona tan convulsionada —limita en el frente asiático con Siria, Irak, Irán, Armenia y Georgia— es fácil imaginar las presiones internas y externas que Turquía ha debido soportar para mantener el equilibrio entre su Estado laico y las teocracias fronterizas. En las elecciones presidenciales de 2007 el ejército se pronunció en abierta oposición a que Abdullah Gül, candidato del gobernante Partido de la Justicia y del Desarrollo (AK), fuese electo presidente. Gül, islamista moderado y con una brillante carrera política, hasta

ahora ha favorecido el mantenimiento del Estado laico y, como ministro de relaciones exteriores, apoyó decididamente la occidentalización del país; sin embargo, su esposa es considerada islamista militante y suele presentarse en actos públicos con la cabeza cubierta, lo cual fue proscrito desde la fundación de la república en 1922. A pesar de la oposición del ejército, Gül fue electo presidente el 28 de agosto de 2007 y comenzó su discurso de juramentación con la siguiente frase: «Juro ante la gran nación turca... ser fiel a la democracia y a la república laica... y cumplir mi deber de forma imparcial». ¿Podrá mantener esta posición o cederá a las presiones de los islamistas más radicales?

Esta apretada síntesis permite apreciar las grandes controversias que han acompañado la transformación de un antiguo sultanato en una república con costumbres musulmanas y economía occidental, que contradice en casi todo la tradición islámica dominante

## A veces aun durante las vacas gordas los resultados pueden indicar bastante fehacientemente que algo no funciona

en sus países vecinos. A pesar de las luchas intestinas y los acomodos necesarios, pareciera que los turcos han escogido la ruta del desarrollo y el crecimiento, en lugar del radicalismo oscurantista que los circunda.

Basta con asomarse a Estambul y a otras ciudades turcas para percibir un crecimiento pujante, una diferencia abismal con los países vecinos y avances impresionantes hacia la modernidad en apenas noventa años de vida republicana. El respeto a la diversidad religiosa, a los derechos ciudadanos, a la empresa privada y a la propiedad individual ha sido fundamental en este espectacular despegue hacia una globalización racional. En poco tiempo Turquía seguramente formará parte de la Unión Europea y, sin duda, al enderezarse un poco más la economía mundial, continuará sorprendiendo al mundo con nuevos logros que la alejarán aun más de los que han escogido el camino de la involución y la pobreza como paradigma de desarrollo. ■

**Raúl Maestres M.**

Socio *senior* de Korn Ferry Internacional

## CÓMO REHACER SU MODELO DE NEGOCIO

ENRIQUE OGLIASTRI

Una solución radical a las crisis es cambiar el modelo de negocio. Las empresas deben regularmente preguntarse si su modelo de negocio es apropiado, sin esperar a que una crisis les obligue a hacerlo. A veces aun durante las vacas gordas los resultados pueden indicar bastante fehacientemente que algo no funciona: la empresa se esfuerza al tope, ocupa todos sus recursos, es diligente... pero los resultados son magros. Los esfuerzos año tras año son en vano porque no se acumulan recursos ni el crecimiento rinde frutos... pero no hay urgencia. El problema puede estar en el modelo de negocio, lo que exigiría su reformulación radical. Un negocio es la relación entre el valor que recibe el consumidor y el costo para el productor. El problema no se resuelve con el análisis separado de la propuesta de valor al consumidor, y después

de la cadena de actividades y costos para crear el producto o servicio, sino con la integración de los dos análisis. ¿Cuáles son las preguntas que podrían llevarnos a reformular un modelo de negocio?

Primero: pregúntese cuál es la propuesta de valor de su empresa. En otras palabras, cuál es el valor que recibe el consumidor del producto o servicio, la relación entre el precio que paga y la satisfacción que obtiene. Algunos modelos enfatizan el precio, otros el servicio especial y diferenciado. Una buena propuesta de valor deja al consumidor con la sensación de que recibe más de lo que paga.

Segundo: analice la secuencia de actividades que realiza su organización, desde que gestiona los insumos hasta que entrega el bien o el servicio a sus consumidores. ¿Cuáles son las etapas en el proceso de transformación de los insumos hasta volverse un producto o servicio final? Analice entonces los costos en los que incurre en cada etapa del proceso, los recursos que destina a cada sección, y trate de evaluar cuán fácil sería para otras empresas (externas) aportar este valor.

Tercero: estudie en detalle a los consumidores de su servicio, los diferentes segmentos y los elementos que son importantes para cada uno de ellos. Identifique en particular a los consumidores potenciales y reagrúpelos con los actuales. ¿Es el precio el factor más importante para un conjunto de consumidores actuales y potenciales? ¿Existen segmentos del mercado dispuestos a pagar algo más por un servicio especial diferenciado?

## Ya está muy cerca lo que antes parecía una utopía: una billetera electrónica que permita, por ejemplo, transferir dinero a familiares y amigos, sin importar si se dispone de cuenta bancaria

Identifique las prioridades respectivas de estos dos grupos y escoja el grupo que quiere alcanzar —una nueva mezcla de consumidores actuales y potenciales— en el cual ha precisado sus prioridades.

Cuarto: evalúe cada una de las actividades y costos (paso 2) en que incurre su organización en cada etapa de la cadena de actividades y compárelo con las prioridades de sus consumidores. Simplifique o elimine aquello que no aporta nada de importancia a sus consumidores, e invierta en mejorar aquello que para ellos es importante.

Estas ideas son tan sencillas como antiguas, y las utilizan concienzudamente las empresas asiáticas, expertas en manejo de procesos, para conseguir a la vez una mayor satisfacción de sus clientes y una apreciable generación de valor interno. Aunque uno de estos dos elementos podría sacrificar al otro, las propuestas de valor sostenibles a largo plazo crean simultáneamente beneficios a ambas partes. ■

**Enrique Ogliastri**  
Profesor del Incae (Costa Rica)

## LA BILLETERA MÓVIL YA NO ES UNA UTOPIA

NIDAL BARAKE

Existen mercados más propensos a adoptar ciertas tecnologías que otros, por razones culturales, socioeconómicas e incluso geográficas. En el caso de la penetración de Internet, al parecer América Latina perdió el *momentum*, y alcanzar a otras latitudes se ha convertido en una lucha ardua con avances muy

lentos. Ahora bien, en cuanto al celular la historia es otra: en toda la región, con contadas excepciones, la penetración está cerca del ciento por ciento. Esta situación abre un abanico muy amplio de oportunidades para ofrecer productos y servicios a toda la población. Cuando se añade a la ecuación el limitado alcance de servicios financieros básicos, tales como cuentas bancarias, tarjetas de débito y crédito, e incluso el acceso a información financiera, todo pareciera indicar que el celular es el medio ideal para masificar el acceso a estos servicios, sin sacrificar seguridad, flexibilidad o disponibilidad.

La evolución de la plataforma tecnológica, tanto de redes móviles como de dispositivos, es uno de los principales factores que han hecho posible el acceso de la población a estos servicios. Tal vez el principal reto para la industria, y especialmente para las operadoras de telefonía móvil, es la disminución de los precios para el acceso ilimitado a datos por parte del usuario final, que le permitirá gozar de toda la gama de servicios ofrecidos en cualquier lugar y momento.

Para el usuario final, el uso del celular compensaría la carencia del acceso a Internet desde una computadora personal. Con base en esta evolución, las instituciones financieras podrían colocar sus productos y servicios de forma ubicua, utilizando diferentes canales y tecnologías según el servicio y el tipo de usuario al cual está dirigido.

El primer paso para la adopción del celular como medio de pago es la toma de conciencia acerca de su uso, tanto de los bancos como de sus clientes, y la mejor forma de lograrla es el intercambio de información por este medio. La inclusión del canal móvil en la oferta de servicios bancarios ha comenzado con el envío de notificaciones y alertas al cliente mediante mensajes de texto, que no sólo sirven para difundir los beneficios del canal, sino que se han traducido en grandes ahorros para los bancos, por la disminución de fraudes, con una inversión relativamente pequeña. Este servicio ha sido muy bien recibido, tanto por la banca como por los consumidores, y ha abierto el camino para la instrumentación progresiva de otras soluciones como aplicaciones seguras que se instalan en el celular, el acceso a portales WAP y, por supuesto, el uso del celular como medio de pago. Gracias a esta estrategia, la industria está muy cerca de llegar al punto en el cual los bancos no podrán darse el lujo de olvidar el canal móvil, como parte de su estrategia comunicacional y como vehículo para desplegar sus servicios, pues los beneficios se han hecho evidentes en un lapso muy corto.

Disponer de acceso a todos los servicios de un banco por medio del celular aporta grandes ventajas para los clientes actuales, pues facilita operaciones que tradicionalmente se realizan por Internet, cajeros automáticos e incluso agencias. Sin embargo, una

## CONVERTIR SUEÑOS EN REALIDADES: UNA GUÍA PARA EMPRENDEDORES

ROBERTO VAINRUB

Ediciones 

0212-555.42.63  
edies@iesa.edu.ve

¿Cuáles son los factores del éxito de un negocio? Aunque son muchos, los empresarios experimentados tenderán a elegir tres: la idea, la captación de medios financieros y el recurso humano capacitado para transformar esa oportunidad en hechos. Idea, recursos y gestión empresarial se consolidan así en un plan que da cuerpo a la iniciativa emprendedora.

ROBERTO VAINRUB ha escrito una valiosa guía para convertir en realidad los sueños de prosperidad.

Convertir  
sueños en  
realidades

Una guía para emprendedores

Roberto Vainrub

