



De la *Orange Economy* a la *White Economy*

Por Diego Ignacio Montenegro

Profesor de Dirección Estratégica del IDE Business School

El concepto central de la *orange economy* (economía naranja) es la transformación. Esa mutación o cambio debería ser, desde nuestra óptica, más radical o disruptiva, rompiendo el status quo o la sabiduría convencional. Transformar una idea, siguiendo una metodología para conseguir como resultado un bien o servicio cultural cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual¹, no es tarea fácil.

En primer lugar, el resultado debe generar un beneficio, ya sea a manera de rentabilidad o superávit y luego, para obtener el resultado, ejecutar una serie de etapas conectadas entre sí. Es decir, el proceso es ordenado con picos y valles de discusión creativa, incluyendo siempre una estrategia de por medio. Y este es el primer gran obstáculo del diseño estratégico: no se tiene claro cómo llegar desde una idea etérea

¹ Concepto tomado del manual "La economía naranja. Una oportunidad infinita" de Buitrago, F., y Duque, I.

¿Quién iba a imaginar que la creatividad, el arte y el emprendimiento podrían ser parte de la respuesta a los desafíos de desarrollo de América Latina y el mundo? La creatividad, como motor de innovación, puede contribuir a la diversificación para contar con una economía competitiva a nivel mundial, basada en el conocimiento.

y emocional a un producto creativo que genere valor incremental en un mercado y que, además, sea rentable.

El *challenge thinking* es un ciclo o bucle creativo interesante². Parte de información que se conecta para convertirse en conocimiento, pero su punto central está basado en un desafío y una creencia profunda. El desafío no es otra cosa más que solucionar problemas y aprovechar oportunidades de mejor manera. Lo interesante es que problemas y oportunidades se tienen que descubrir para un contexto que todavía no ha sido creado. Se trata entonces de diseñar el futuro, y a las personas no nos gusta el futuro porque es difícil de predecir; necesitamos hacerlo porque basamos todas nuestras expectativas de crecimiento de vida y profesionales en ese futuro incierto.

El desafío tiene que ir soportado por una creencia profunda que va más allá de los valores corporativos

conocidos y trata de diseñar *drivers* que impulsen la ejecución de un modelo de negocio distintivo. La pregunta clave es ¿por qué lo vamos a hacer? La contestación es la creencia profunda. Y ¿cómo lo vamos a hacer? Con los *drivers*. Estos últimos comienzan por la creatividad, las nuevas herramientas tecnológicas y la transformación digital. Son los impulsores para la construcción de un modelo estratégico medible, que tenga como resultado un bien o servicio valioso desde la perspectiva del cliente.

La economía naranja se fundamenta en que el contexto actual exige mucha más diferenciación que lo que el consumidor imaginaba hace cinco o diez años. Se han radicalizado más las marcas debido a que trabajan en un entorno de economía compartida con la influencia de los teléfonos móviles, el cliente busca gratificación instantánea con la simplicidad de lo digital, la transparencia en las transacciones, el menor uso de

² *Challenge Thinking* es un ciclo de construcción de una estrategia creativa, diseñado por Montenegro, D., para *EmotionShare Corporation*.

dinero en efectivo, la aparición de monedas virtuales y la confianza en los testimonios de otros. Estos nuevos hábitos han revolucionado para siempre el pensamiento de creadores y usuarios de la innovación.

A lo anterior habría añadirle que los datos y las estadísticas están dispersos en todos lados (en el mundo *off* y en *on*), que nunca habíamos tenido una brecha generacional tan grande entre *X's* y *Millennials* y que en este preciso momento se está creando una nueva brecha entre *Millennials* y *Z's*. Los hábitos y valores han migrado por la globalización, llevándonos a una relativización de la verdad y a asumir costumbres de otras geografías y culturas.

La *orange economy* tendría que complementar la relación creatividad – innovación y beneficios con el componente humano. Esto es lo que conocemos como *white economy*³. No es otra cosa más que añadir otro eje con la dimensión del talento humano a los bienes o servicios con valor que genera la economía naranja. Es un modelo 3D que incluye a la “unidad” –entendida

como el compromiso y la confianza en las personas– para que, a través de productos creativos, se pueda renovar la calidad de vida de otros seres humanos.

Pero la *white economy* exige necesariamente un nivel de consciencia de los directivos para incluir elementos como la transparencia en las acciones, responsabilidad social, ecología y el respeto a la dignidad de las personas como el mecanismo que activa la creatividad y la consecuente búsqueda de un superávit económico o social.

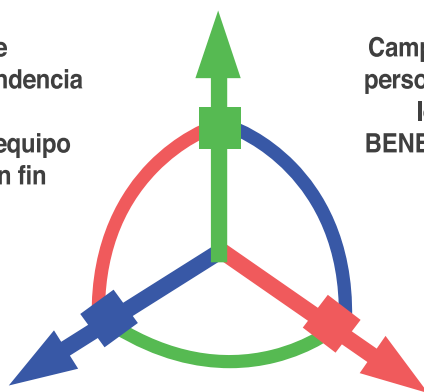
El elemento para la trascendencia humana que propone la *white economy* –que podría darse por sobreentendido–, se convierte muchas veces en el eslabón más débil de la gestión estratégica de las organizaciones. Conseguir una organización exponencial⁴ que crece mucho más que similares del sector, no solamente depende del desarrollo o la aplicación de nuevas tecnologías, sino de la capacidad de la empresa para administrar el talento en búsqueda de un cambio social profundo. Este es el acelerador

Modelo: Orange Economy + White Economy

UNIDAD DE LAS PERSONAS

Campo de la CREATIVIDAD e INNOVACIÓN apoyando a la trascendencia de las personas.
La UNIDAD permite un trabajo en equipo más conectado y creativo con un fin trascendente.

Campo del talento y UNIDAD de las personas como fundamental para el logro de BENEFICIOS. Los BENEFICIOS aportan al crecimiento del talento humano.



CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

BENEFICIOS

Campo de la INNOVACIÓN y la CREATIVIDAD, como generadores de valor y BENEFICIOS. Los BENEFICIOS se re-invierten en tecnología, herramientas y gestión disruptiva.

³Término creado por Montenegro, D., para *EmotionShare Corporation*.

⁴Término creado por Ismail, S., de *Singularity University*.

crítico que necesita el concepto creado por la economía naranja.

Un ejemplo de *orange economy* y *white economy* es XYMYX⁵. El XYMYX es un videojuego no violento basado en el ajedrez, que ganó la medalla de plata en 2003 en la Feria Universo de los Infantes de París en la categoría “Invenciones de Juegos y Juguetes”. En la economía naranja calzaría dentro la categoría “Software de Contenidos”. Lo interesante del XYMYX es que no es realmente una variación del ajedrez clásico, sino una manera más justa y perfecta de jugar. Cuatro nuevas reglas creativas convierten al XYMYX en un juego más competitivo y entretenido, entre ellas la posibilidad de que los contendientes puedan mover las piezas al mismo tiempo. El éxito estuvo en lograr que el XYMYX se posicione como el antecesor del ajedrez y no como su evolución.

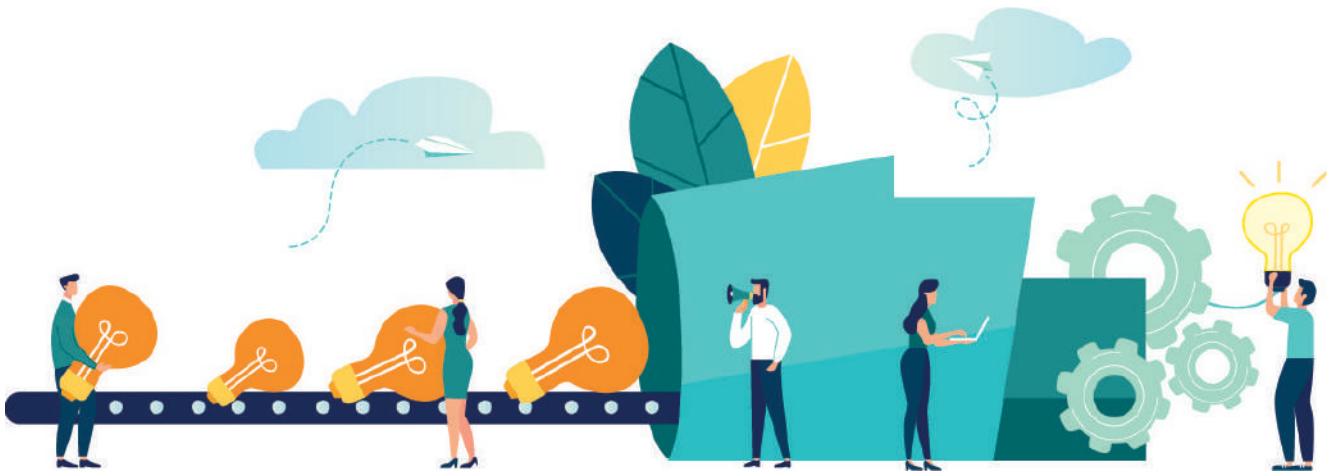
La innovación no es solamente tratar de añadir o mejorar algo, sino colocar los cambios en el momento justo de la línea del tiempo. Para el XYMYX fue también fundamental el diseño de un modelo de negocio que monetiza con publicidad y micro-venta de accesorios

para el videojuego. Entonces, el objetivo de XYMYX en la economía naranja fue cumplido: diseñar actividades sobre una idea (basada en un juego ya existente como el ajedrez) que se transformó en un videojuego con una experiencia única y valor incremental.

La *white economy* en el XYMYX se fue incorporando en el camino. Creativos pensando que el videojuego debería impactar más en la formación de otros a través de la educación, la cultura y los procesos de aprendizaje. El XYMYX valida nuevamente la inteligencia humana como la principal herramienta para jugar, cambiando el proceso que venía afectando al ajedrez clásico, donde la inteligencia artificial estaba ganando terreno⁶. Esta visión, más allá de los resultados económicos, permitió la creación de una gama de sub-productos enfocados al crecimiento de las personas: libros, apps académicas, incorporación de profesores master de ajedrez al XYMYX, capacitación en escuelas básicas... hasta ahora.

⁵ XYMYX fue inventado por Javier Lizarzaburu, un artista y empresario en Quito – Ecuador.

⁶ El triunfo de *Deep Blue* sobre el campeón Kasparov en 1997.



EL AUTOR

Diego Ignacio Montenegro es Top Manager por Harvard University y posee varias maestrías en Alta Dirección de Empresas. Autor del libro “Emotionshare, no se lo cuentes a Michael”. Actualmente es Gerente general de Universidad de Los Hemisferios y presidente de EmotionShare Corp.