



Miguel Rafael Mendoza H.
Ingeniero Comercial. U. De Chile
M.A. Universidad de Colorado
Profesor Escuela de Negocios
para Ejecutivos
U. de Chile

Durante la última década el mundo ha sido observador del advenimiento de lo que se ha denominado la nueva economía. Los avances tecnológicos experimentados en las telecomunicaciones y la computación, han dado origen al desarrollo de la red de redes, conocida como Internet, que se ha constituido en el motor de esta nueva economía. Por otra parte, estas innovaciones vienen asociadas a una realidad hasta ahora desconocida donde conceptos tradicionales son cuestionados y otros afectan directamente las relaciones y organización de los mercados.

Fundamentos e Implicancias Estratégicas para la Nueva Economía

A muchos inquieta observar a empresas como: Yahoo, Amazon, y otras similares, que, a pesar que nunca en su existencia han ganado ni un sólo centavo, tienen valores de mercado de billones de dólares. En otros casos, como el de American On Line, que tiene ganancias insignificantes, estas no justifican el valor cercano a los 200 billones de dólares que le asigna el mercado. Ante esta realidad, es lícito preguntarse cuáles son los elementos de fondo que existen en el desarrollo de esta nueva economía que está revolucionando el mundo en que vivimos.

La realidad objetiva es que Internet está transformando en forma radical la economía mundial. Como consecuencia de esto, las generaciones emergentes están cambiando la forma en que viven, aprenden, trabajan, se entretienen y consumen. Obviamente, esto afecta en forma profunda la gestión y organización de las empresas y las estructuras de las distintas industrias que componen el sistema económico. Así, la nueva tecnología ha pasado a un primer plano afectando directamente la interacción entre empresa y cliente, convirtiéndola desde una cara a cara, a una mediada por un computador.

Kevin Kelly en su libro «Nuevas reglas para la nueva economía» señala que la nueva economía «es global, favorece elementos intangibles -como ideas, información, y relaciones- y está intensamente interconectada. Estos tres tipos de atributos producen un nuevo tipo de sociedad y mercado que están enraizados en redes electrónicas». Así, vemos cómo la economía tradicional está siendo transformada por la tecnología digital. Los valores de mercado que poseen empresas que están más relacionadas con la nueva economía nos señalan que el mercado valora esta nueva economía donde la creación de valor se da

fundamentalmente en los servicios, la información y la inteligencia.

El presente artículo tiene por propósito fundamental analizar los factores que parecen estar en el centro del desarrollo de la nueva economía. Igualmente, tiene por objetivo plantear, a partir de estos factores, algunas orientaciones estratégicas para enfrentar con mayor eficiencia la realidad que deben vivir en el futuro próximo todas las empresas. Estos factores dicen relación con la generación de valor en el sector servicios o intangible de la economía, con la existencia de externalidades de redes y con los costos de cambio o lock-ins.

Primer factor: El incremento de costos del sector servicios.

Aún cuando el standard de vida en el mundo ha aumentado considerablemente, en las últimas décadas, en casi todos los países, las sociedades más avanzadas se han visto enfrentadas a un deterioro creciente en una gran variedad de servicios tanto públicos como privados. Así, vemos como hoy día las autoridades en diferentes latitudes tienen el problema de no ser capaces de entregar un servicio de seguridad eficiente a sus ciudadanos. En el sector privado de la salud vemos como los costos aumentan y los doctores son cada vez más reticentes a visitar los pacientes en sus domicilios. En algunos países desarrollados este

servicio es prácticamente inexistente. Si se considera el hecho que durante los últimos 20 o 30 años los costos de los servicios han subido mucho más que los costos de los bienes, nos damos cuenta que el aumento en productividad del sector servicios ha sido mucho menor y en algunos casos negativo respecto al sector de bienes tangibles. Por ejemplo, el sector educación ha visto aumentar el costo por alumno mucho más allá que el aumento en IPC. Así, hoy día el costo de un alumno es aproximadamente el doble en refrigeradores o automóviles que lo que era algunos años atrás. Otros servicios, como los médicos, legales, etc. han seguido un patrón similar.

¿Qué es responsable de este aumento constante en costos de los servicios? Algunos podrían argumentar que es un problema de eficiencia en la gestión de los servicios. Sin embargo, el problema de fondo está en la naturaleza misma de los servicios. Una de las características más notables de los servicios, exceptuando su intangibilidad, es la inseparabilidad entre producción y consumo. El consumidor tiene que «ingresar a la fábrica del servicio e interactuar con el proveedor», ya sea al inicio, durante o al final de la entrega de éste. Las actividades de servicios como educación, salud, etc, requieren de un contacto directo entre personas. Más aún, la calidad del servicio se deteriora cuando se le destina menos tiempo a la provisión de éste. Esto no ocurre en el caso de los bienes tangibles donde yo

La nueva economía trae consigo la entrega de mayor valor a la sociedad a través de un incremento en la productividad de los servicios y la entrega de intangibles

puedo usar un robot para fabricar un auto y el consumidor ni siquiera lo nota, más aún incluso puede quedar mejor construido con un robot que con una persona.

La evidencia empírica nos indica que el producto por hora de trabajo en el sector manufacturero y en la agricultura ha ido en constante incremento a través del tiempo. Esto ha implicado que el precio de este tipo de productos puede permanecer constante o incluso disminuir ante aumentos de salarios. Por el contrario, los servicios requieren cada vez más personas para aumentar su calidad, lo que unido al alza en salarios, hacen que estos sean más costosos o su calidad vaya disminuyendo. Así se puede visualizar el hogar del futuro con muy buenos muebles y artefactos electrodomésticos rodeado de violencia y acumulación de basura. Se puede percibir a futuro una sociedad muy diferente a la actual con

subir para mantener su trabajo en la recolección de basura. Además, para aumentar la calidad y cantidad del servicio se debe disponer de un mayor número de personas con el consecuente efecto sobre su costo. Adicionalmente, ante una mayor riqueza de la sociedad el ocio empieza a ser un recurso más valorado por las personas y también por esta vía se disminuye el recurso humano disponible para aumentar la calidad de los servicios.

Afortunadamente, el advenimiento de las nuevas tecnologías de la información y el desarrollo de la nueva economía apunta precisamente a resolver este problema. La generación de valor en los servicios y los elementos intangibles hacen de esta nueva economía una bendición que traerá prosperidad a las futuras generaciones. Ciertamente, la nueva economía tiene un gran impacto al aumentar la productividad de los servicios que al parecer es el factor que

servicios y la entrega de intangibles que son los que más valor le entregarán a futuro a las personas.

Charles Schwab, en los años 90's, lanzó Schwab.com para proveer servicios de corretaje *on line* de alta calidad además de servicios de información y herramientas para invertir a un precio muchísimo más bajo que el tradicionalmente acostumbrado en la industria. A través de este sitio Schwab.com ha sido capaz de entregarle mayor valor a sus actuales y potenciales clientes. El mayor valor entregado por esta empresa puede dividirse en dos tipos. Rayport y Jaworski (2001) señalan que se puede generar mayor valor «liberando valor atrapado» haciendo más eficientes las operaciones al interior de la empresa o «creando nuevo valor para el mundo» al poder ofrecer a los consumidores servicios que antes no existían. En primer lugar, podemos mencionar la liberación de valor atrapado a través de la adopción de nuevas tecnologías. Así, el sitio de Schwab hace los mercados más eficientes al liberar valor atrapado mediante el agrupamiento de proveedores y compradores de fondos mutuos a través de su programa *OneSource*. Este programa compila fondos mutuos de muchos proveedores y permite a los usuarios investigar y transar estos fondos libres de cargo. Por este servicio la empresa le cobra un pequeño fee a los proveedores de fondos mutuos. Este sistema le permite una vía adicional de ingresos a Schwab sin cobrarle a sus clientes. Por otra parte, los inversionistas reciben valor adicional al poder acceder un amplio rango de fondos mutuos que pueden comprar sin pagar comisión. Igualmente una empresa como Schwab puede liberar valor reduciendo los pasos necesarios para realizar una transacción, facilitando el acceso a distintos tipos de activos financieros y algo muy importante: afectando el precio

***El valor de conectarse a una red
depende de cuantas otras personas
estén ya conectadas***

una calidad de vida materialmente muy buena pero de una calidad espiritual discutible. Paradojalmente, la causa de este problema es el incremento en productividad de la economía o el desbalance en el crecimiento de esta productividad. Los costos de extracción de basura no suben porque el recolector sea más ineficiente sino porque el trabajador de una fábrica de autos se ha convertido en uno muy eficiente aumentando por esta razón el valor del trabajador que recoge basura por ser un trabajador potencial en la fabricación de automóviles. Así su salario tiene que

está detrás de la alta valoración que tienen algunas empresas de la nueva economía. Sin embargo, hay que tener presente que la interpenetración de estas nuevas tecnologías tiene el mismo efecto en todo tipo de actividad, sean estas productoras de bienes o servicios. El éxito en las empresas dependerá de cómo éstas adopten y adapten las nuevas tecnologías para entregarle mayor valor a sus clientes y consumidores. Así, vemos que la nueva economía trae (consigo la entrega de mayor valor a la sociedad a través de) un incremento en la productividad de los

establecido en la industria. Las acciones de esta empresa llevaron a que su principal rival, Merrill Lynch tuviera que empezar a ofrecer servicios similares para poder competir adecuadamente en el mercado. Una segunda forma de crear valor es a través de lo que podría llamarse valor nuevo para el mundo. Por ejemplo, Schwab introdujo una nueva funcionalidad al permitir realizar transacciones después que hayan cerrados los mercados de valores. Este servicio junto con entregarle mayor valor a los inversionistas al aumentar la conveniencia para transar le permitió a la empresa aumentar sus ingresos por comisiones y volúmenes transados. También las nuevas tecnologías permiten entregarle ofertas *customizadas* o personalizadas a los clientes, construir comunidades valoradas por los inversionistas, etc.

Las estrategias de políticas que pueden derivarse por este factor son muchas y muy variadas. Cada vez a las empresas les es más difícil lograr una ventaja competitiva sustentable en el tiempo. Si una empresa tiene un producto superior en pocos meses o días la competencia lo copia y fabrica uno igual o superior. Una forma que tienen las empresas para competir exitosamente es a través de un producto ampliado que le entrega mayor valor al cliente y que sea difícil de replicar por la competencia. Los elementos intangibles y el servicio que puede asociarse al producto nuclear a través de las nuevas tecnologías de la información pueden ser el arma estratégica más poderosa que tienen las empresas para competir exitosamente en el mundo contemporáneo.

Segundo factor: La existencia de externalidades de redes.

Las externalidades de redes descansan en dos conceptos claves. Por una parte, el concepto de redes que,

Liberar valor atrapado

Crear valor nuevo para el mundo

Schwab: Valor Atrapado y Nuevo

- Haciendo mercados más eficientes
- Comprimiendo o reduciendo pasos en el actual sistema de valor
- Facilitando el acceso
- Afectando el poder de fijación de precios

- Customizar ofertas
- Expandir alcance y acceso
- Construir comunidades
- Colaboración entre personas, lugares, tiempo
- Introducir nuevas funcionalidades o experiencias

independientemente de si estas son reales o virtuales, presentan una característica económica fundamental: el valor de conectarse a una red depende de cuantas otras personas estén ya conectadas. Este fenómeno es lo que los economistas denominan externalidades de redes o economías de escala del lado de la demanda o efecto de redes, que hace que las preferencias de las personas tiendan a concentrarse, en el extremo, en una sola empresa con dominio monopólico dentro de una determinada industria. Así, vemos que Yahoo, Amazon, y AOL son los líderes de sus respectivas industrias haciendo que cada vez más personas se concentren en estas empresas. En esta

nueva economía, a igualdad de condiciones es mejor operar con la empresa más grande.

El otro concepto clave es el de externalidad, que se refiere a cuando un participante en el mercado afecta a los demás sin tener que pagar por ello. Estas pueden, naturalmente, ser positivas o negativas, y son las grandes responsables de la existencia del gran valor que puede alcanzar una empresa en una determinada industria.

Las externalidades de redes son lo que se encuentran detrás de la Ley de Metcalfe. Esta ley establece que si hay n personas en una red, y el valor de la red para cada una de ellas es proporcional al número de los demás usuarios, entonces el valor total de la red para todos los usuarios es proporcional a $n \times (n-1)$. Así, si el valor de la red para un usuario es de \$1.000 por cada otro usuario de la red, entonces una red de tamaño 10 tiene un valor aproximado de \$10.000 pesos. Por el contrario, una red tamaño 100 tiene un valor aproximado a \$1.000.000. Un aumento en el volumen de la red por un factor de 10 conduce a un aumento de su valor por un factor de 100.

A diferencia de lo que ocurre en la vieja economía industrial que se caracteriza por ser impulsada por la existencia de



economías de escala, la nueva economía de la información se caracteriza por ser impulsada por la existencia de economías de redes. Así, como las economías de escala explican por qué los mercados en el siglo XX se caracterizaron por consolidar estructuras industriales de equilibrio consistentes fundamentalmente en oligopolios, las economías de redes explican por qué la economía de la información del siglo XXI estará marcada por la existencia de monopolios transitorios donde empresas de hardware y software compiten por imponer sus estándares y dominar el mercado. Las empresas están conscientes que la tecnología que hoy es líder lo más probable es que vaya a ser derrocada en poco tiempo por una nueva empresa con una tecnología superior. El concepto central que explica esta nueva realidad es el de feedback positivo que hace al fuerte más fuerte y al débil más débil.

Por ejemplo, Apple Computer ha sufrido en los últimos años debido a que el feedback positivo ha favorecido al sistema alternativo de Microsoft e Intel. A medida que crecía el sistema Windows en el mercado, los usuarios fueron encontrando cada vez más atractivo este sistema. Cuando existe feedback positivo el éxito engendra éxito. Así, al seguir disminuyendo la participación de Apple en el mercado muchos empiezan a preguntarse si éste sistema no se convertirá en el Betamax de la industria, condenado a una muerte lenta a medida que los programadores vayan abandonándola gradualmente. De la misma forma como el éxito engendra éxito, el fracaso también engendra fracaso siendo las dos máximas del feedback positivo. Por tanto el feedback positivo es clave para el éxito en la nueva economía. Microsoft ha sido una de las empresas líderes en su capacidad de generación de feedback positivo para su red de computadores que usan

el sistema Windows y Office. Una de las estrategias utilizadas para conseguir esto es la de gastar cientos de millones de dólares en publicidad con cada lanzamiento de sus nuevos productos.

Si bien es cierto que en la nueva economía vemos con mayor profusión la existencia de feedback positivo, también este tipo de fenómenos está presente en otro tipo de actividades. Por ejemplo, cada cierto tiempo observamos una gran lucha entre los canales de TV

El objetivo es lograr una masa crítica de consumidores antes que lo haga la competencia

locales por ganar la guerra de las teleseries. En la medida que un canal gane y logre el feedback positivo el otro se irá quedando cada vez con menos televidentes. Esto es lo que hemos observado en el último tiempo entre la competencia de las teleseries «Piel Canela» y «Amores de Mercado». Sin embargo, este efecto puede ser compensado por el costo de cambio que significa el no haber visto una teleserie desde el comienzo o desconocer la historia de los personajes. A la persona que ha enganchado con la trama de una producción le costará mucho cambiarse de teleserie aún cuando la otra sea más popular. Este fenómeno lo explicaremos con más detalle más adelante. Sin embargo, cuando el feedback positivo es muy grande el efecto de costo de cambio se reduce en forma significativa.

Las personas valoran el que puedan conversar sobre un tema en el cual todos participan y por tanto valoran más el producto más popular. El valor de mercado de AOL, Yahoo o Amazon está explicado fundamentalmente por el potencial de negocios que tienen estas empresas al tener redes de seguidores que se benefician con pertenecer y operar con estas empresas.

Por tanto, es importante para cualquier empresa analizar si el servicio o producto que ofrece es objeto de la existencia de externalidades de redes donde el valor aumenta en la medida que existan más consumidores del producto. Un caso poco feliz fue el de Ford hace algunos años atrás cuando quiso aprovechar este fenómeno para la comercialización de automóviles sin lograr los resultados esperados. La estrategia de Ford consistió en convertir, a través de «autocompra» por su filial Hertz, el modelo Taurus en el auto más vendido en los EEUU a fines de la década de los años 80. Sin embargo, en este caso no se logran externalidades de redes ya que yo como consumidor no me veo beneficiado si existen más personas que comprenden el modelo Ford Taurus, salvo por la mayor disponibilidad de talleres que presten servicio técnico al automóvil. Más aún el que todos tengan el mismo modelo puede disminuir la utilidad en muchos consumidores.

Así, lo primero que debe hacer una empresa es analizar si existen externalidades de redes en la industria en que estoy, luego tengo que ver cómo puedo lograr el feedback positivo. Las estrategias pueden ser desde un gran despliegue en el lanzamiento de productos hasta anticiparse a la competencia en dichos lanzamientos, muchas veces con productos que no están totalmente perfeccionados en su fabricación. Ejemplo de ello son algunas versiones del sistema Windows

o en otro ámbito la larga duración de los primeros capítulos de las teleseries que se estrenan con gran “fanfarria”. El objetivo es lograr una masa crítica de consumidores antes que lo haga la competencia. Igualmente importante es actuar sobre las expectativas de los consumidores para lograr la masa crítica. Un aspecto que debe considerar la empresa es el grado de compatibilidad que tendrán sus productos con productos antiguos o de la competencia con el fin de reducir los costos de cambio para que se incorporen a la red que yo estoy patrocinando. Otro aspecto que también deben considerar las empresas se refiere al grado de apertura de la tecnología o el control solo para uso exclusivo. Un triste ejemplo fue el de Betamax de Sony que desapareció del mercado siendo de una calidad superior al VHS debido a que este último estuvo abierto al mercado. O dicho de otra forma Sony puso un costo de acceso infinito a su nueva tecnología. Sony aprendió la lección y para el caso del CD se unió con Philips dejando la tecnología abierta. Probablemente la estrategia óptima para una empresa se ubique entre estos dos extremos, dejando libre el acceso a algunos elementos y cobrando por el acceso a otros.¹

Tercer factor: Lock-in y costo de cambio.

La posición de las teclas de las máquinas de escribir y en teclados de computador es un buen ejemplo de lo que son los costos de cambio. La configuración del teclado actualmente en uso es conocido como QWERTY ya que la fila superior empieza con estas letras. Este diseño fue escogido con la intención de hacer más lento el proceso de tipeo con el propósito de que no se trabaran los tipos en las primeras máquinas de escribir en el siglo pasado. Además, permitían que los vendedores pudieran impresionar a sus clientes escribiendo rápidamente la palabra Type Writer usando solo la fila superior del teclado. Sin embargo hoy día, en que todo es electrónico, ya no tiene sentido seguir usando este teclado. De hecho existen teclados con diseño superior como el Dvorak que llevan mucho tiempo siendo usados por tipeadores profesionales. Por tanto, la pregunta que uno se hace es ¿Porqué se sigue utilizando el QWERTY? La respuesta es por una parte que los costos de aprender una nueva configuración son demasiado altos, y por otra parte, que los beneficios del sistema alternativo no son suficientemente buenos para

ameritar el cambio. Así, si uno ya aprendió con el teclado QWERTY va a preferir computadores que vengan con este teclado generando el feedback positivo por este producto. Por otra parte, si aún no he aprendido ningún teclado y aprendo con el teclado Dvorak voy a tener una habilidad que nadie demanda en el mercado ya que todos los equipos tienen teclados QWERTY. Dado que hoy día la tecnología permite cambiar el tipo de teclado con mucha facilidad probablemente la superioridad del teclado Dvorak no sea suficientemente buena ya que ha persistido el sistema QWERTY en el tiempo. Este ejemplo ilustra como las personas tienden a quedarse con una tecnología cuando los costos de cambio son muy grandes o cuando los beneficios de tecnologías opcionales no son lo suficientemente altos.

Otro ejemplo es la tecnología Mac de Apple donde el usuario tiene que hacer inversiones duraderas en activos complementarios que son específicos a esta marca (i.e. softwares, etc.). Esto hace que nos enfrentemos a costos de cambio que nos aten a un determinado sistema o marca. Cuando los costos para cambiar de un sistema a otro son altos, nos enfrentamos a un lock-in. Estos costos siempre están presentes en los sistemas informáticos y es responsabilidad de la empresa tratar de disminuirlos o aumentarlos según esté vendiendo o comprando una determinada tecnología. Contrariamente, en el caso del automóvil que mencionamos anteriormente, la infraestructura complementaria como garaje, conocimiento de conducción de un auto, etc. es perfectamente trasladable a otra marca sin tener que incurrir en un costo por esto.

Los costos de cambio a nivel de empresa pueden en muchos casos ser significativos ya que al cambiar de

Ley de Metcalfe

Interconectividad hace de la escala una ventaja competitiva sustentable en el tiempo

Ley de Metcalfe:

$$I = \frac{N^2 - N}{2}$$

Ejemplo:

Personas en red	2	3	4	5
Conexiones	/			
Número de Conexiones	2	3	6	10

¹ Un buen análisis de este tema se puede encontrar en el libro «El Dominio de la Información» de Carl Shapiro y Hal R. Varian. Ed Antonio Bosch, 1999.

empresa o proveedor se debe incurrir en costos sustanciales al dejar obsoleta toda una inversión, tanto en equipos, tecnología o know-how. Sin embargo también están los casos donde los costos son muy bajos pero muy masivos y por tanto una fuente importante de barreras a la salida de una determinada empresa o tecnología. El debate sobre la portabilidad de los números telefónicos es un ejemplo donde estos costos son muy bajos pero pueden tener una importancia fundamental en la estrategia e ingresos de la empresa. Esta portabilidad se refiere a la posibilidad

cambiar su dirección. Esta empresa fue comprada por Microsoft en más de 300 millones de dólares por disponer de este lock-in con sus clientes.

Para el desarrollo de estrategias de lock-in es útil considerar las diferentes causas de lock-in que sufren las empresas. Shapiro y Varian (1999) reconocen siete tipos de lock-in partiendo de la existencia de compromisos contractuales donde la empresa o cliente que quiera retirarse debe pagar una indemnización, pasando por la compra de equipos que deja una empresa atada

orientan a lograr el lock-in para que los consumidores sigan comprado con ellos. A través de un sistema de tarjeta que muestra el cliente al momento de la compra acumula puntos que posteriormente le permiten canjearlos por premios que aumentan en valor cuando mayor es el número de puntos acumulados.

El marketing directo y de base de datos es una de las mejores herramientas que tienen las empresas para generar estos lock-in en la empresas al aumentarle los costos de cambio al consumidor. Naturalmente, la capacidad de lograr un lock-in efectivo será mayor cuando mayor sea la información que se disponga del consumidor en la base de datos. Desde esta perspectiva aquellas empresas más involucradas en la nueva economía están en las mejores condiciones para tomar ventajas y aprovechar estas bondades.

Conclusión

En el presente artículo se han señalado tres factores que son claves para comprender el funcionamiento de la nueva economía. Es fundamental que las empresas que han adoptado, estén en proceso, o vayan a adoptar algunos elementos de la nueva economía analicen con detención estos factores, ya que su éxito dependerá fuertemente del buen manejo que se tenga de los factores analizados en este artículo.

La historia nos enseña que todos estos elementos han estado presente desde la lucha entre Edison y Westinghouse por implantar la corriente continua, versus la alterna hace muchos años atrás o la lucha por establecer un determinado ancho de trocha para los ferrocarriles hasta la lucha que hoy día se da por imponer estándares y normas para la televisión digital. [E&A](#)

Referencias:

E-Commerce, Jeffrey Rayport y Bernard Jaworsky, Mc Garw Hill, 2001

El Dominio de la Información, Carl Shapiro y Hal Varian, Ed. Antonio Bosh, 1999



de conservar el mismo número telefónico si decidimos cambiar de compañía telefónica. Obviamente, Telefónica se va a oponer cuando se discuta el caso en Chile y los demás proveedores van a luchar por que los usuarios puedan conservar su número telefónico en forma fácil. En los EEUU las compañías han presionado para que las telefónicas tradicionales - las BabyBells- desarrollen una auténtica portabilidad de los números. En Chile muchas personas prefieren seguir comprando los servicios a Telefónica aún cuando les convenga más otra empresa debido a que muchas personas ya conocen sus teléfonos. Hotmail, fue una empresa que ofreciendo correo electrónico gratuito logró formar una base de clientes de aproximadamente 10 millones de usuarios que no desean

a una tecnología o por el aprendizaje de una marca. Igualmente, las bases de datos e información de los consumidores que están en formato predefinido además de los costos de búsqueda de proveedores especializados, pueden constituirse en importante fuente de lock-in.

En cierta forma los programas de fidelización que realizan las empresas son formas de lograr lock-in «artificial» para sus consumidores. Por ejemplo, antes de existir los programas de viajeros frecuentes en las líneas aéreas, donde los pasajeros acumulan kilómetros que pueden canjear por distintos beneficios, un pasajero esperaba en promedio 20 minutos en aeropuerto si no salía su avión antes de cambiar de empresa. En la actualidad el consumidor está dispuesto a esperar más de tres horas antes de decidir cambiar de aerolínea. El supermercado Jumbo, al igual que muchas otras empresas, realiza actividades que se