



La disrupción que se acerca

Trazando el curso para el crecimiento y el desempeño nuevos en la frontera y más allá.

Un reporte de la serie *Patterns of Disruption*, del Center for the Edge.

La práctica de Estrategia & Operaciones, de Deloitte Consulting LLP, trabaja con ejecutivos senior para ayudarles a resolver problemas complejos, ofreciéndoles un enfoque para la estrategia ejecutable que combina conocimiento profundo de la industria, análisis riguroso, y perspicacia para permitir actuar con confianza. Los servicios incluyen estrategia corporativa, estrategia de clientes y mercadeo, fusiones y adquisiciones, estrategia de impacto social, innovación, transformación del modelo de negocio, cadena de suministro y operaciones de fabricación, operaciones de servicio específico-de-sector, y administración financiera.

CONTENIDOS

Resumen ejecutivo | 2

Introducción: En un mundo de disrupción continua, el catalizador para la oportunidad | 4

Incertidumbre, negación, y el dilema de la transformación | 6

Construya conciencia: ¿Qué fuerzas están reorganizando el panorama de los negocios? ¿Cómo podría ser el futuro? | 13

Esfuerzos de acercamiento: ¿Hacia dónde queremos ir? | 24

Actuar para generar impacto | 29

Aprenda, aclare, monitoree: ¿Cómo creamos un proceso de interacción rápida en nuestras iniciativas de impacto de manera que podamos acelerar el aprendizaje y amplificar el impacto proveniente de esas iniciativas? | 32

Conclusión | 34

Notas finales | 36

Acerca de los autores | 40

Acerca del equipo de investigación | 41

Agradecimientos | 42

Contactos | 42

Resumen ejecutivo

“iDisrúptese usted mismo!”* O no lo haga. Es pegadizo y empoderante. También es una buena manera para acelerar su propia caída. Resista la urgencia.

Los ejecutivos a menudo no ayudan a percibir las fuerzas disruptivas – incluso las que hay al interior de la organización – como amenazas. Además, el mayor riesgo de la disrupción es que tiende a enviar a los líderes corporativos a posturas estrechas, defensivas. La naturaleza de la disrupción es tal que intentar responder directamente tiende a llevar a acciones que pondrán a prueba el núcleo, despertando los anticuerpos corporativos, e incrementa el riesgo de fracaso.

Un mejor enfoque es tratar la disrupción como un catalizador para buscar las nuevas oportunidades que sean importantes para el crecimiento y para sostener la ventaja que inevitablemente surgirá como resultado de las disrupciones que reestructuren el panorama. Esas oportunidades están en las fronteras de los negocios tal y como las conocemos: no están ni en nuestros mercados actuales ni en nuevas versiones de nuestros negocios existentes. Por lo tanto, podemos buscarlas y desarrollarlas en la frontera sin confrontar el núcleo o amenazar en el corto plazo los existentes ingresos ordinarios, presupuestos, y recursos. En la extensión en que las mantengamos en la frontera, evitarán el mismo escrutinio y las restricciones que impiden la respuesta efectiva en el núcleo. Gracias a herramientas exponenciales, las barreras para entrar y escalar son más bajas, permitiendo la búsqueda de nuevas oportunidades con poca inversión por anticipado y crecimiento acelerado. Por supuesto, eso significa que la

ventana de oportunidad para actuar es más limitada, también, y que la ventaja puede estar en quienes actúen primero.

Hay el riesgo de que los líderes no tomen ventaja de la disrupción – que no se moverán rápidamente buscarán agresivamente las nuevas oportunidades abiertas por las fuerzas disruptivas. Incluso los ejecutivos probados-en-la-batalla pueden encontrar que la velocidad del cambio en la era digital no les permite el mismo espacio que tuvieron en el pasado para administrar sus negocios mediante la incertidumbre que rodea la disrupción. Dado que otros también pueden tener como objetivo las nuevas oportunidades que hay en la frontera, las compañías que se demoren en actuar pueden perder la opción. De hecho, pueden perder en dos niveles: Primero, pueden perder la nueva oportunidad mientras que otros que ingresen la desarrollen; segundo, pueden perder la libertad de escoger su futuro dado que la inminente disrupción diezma los ingresos ordinarios y la participación en el mercado. Paradójicamente, las compañías exitosas, rentables, que deben tener la mayor libertad de acción para buscar nuevas oportunidades tienden a carecer de la urgencia requerida para realizar acción importante.

En la parte 1 de esta serie, expusimos la estructura para el pensamiento acerca de las diferentes formas, o patrones, que la disrupción toma y que es probable jueguen en mercados específicos. Los patrones de disrupción que hemos identificado en nuestra [investigación previa](#) pueden ayudar a construir urgencia de cara al éxito. La mayoría de los mercados, si no todos, son susceptibles ante al menos uno de los patrones de disrupción, y muchos serán vulnerables a una serie de disrupciones, cada

* “Disrúptase” puede ser un término poco castizo. Sin embargo, responde al sentido pleno de este artículo, el cual se desviaría si se utilizaran expresiones como ‘interrúmpase,’ ‘desorganícese,’ ‘quebrántese,’ ‘dé al traste con,’ ‘desbarate sus planes,’ etc. La

razón es que ‘disrupción’ ya es un término plenamente aceptado en español y es el que refleja de mejor manera el contenido que aquí se quiere expresar (N del t).

una de ella sentando las bases para la siguiente. Los patrones describen las maneras como los mercados se transformarán y las presiones de corto plazo que los operadores tradicionales pueden enfrentar. Para la mayoría de las compañías – incluso o especialmente las exitosas – el *status quo* no es una opción, y las opciones son mucho mejores para las que actúen de manera preventiva para acoger las oportunidades creadas por las fuerzas más amplias que reorganizan nuestros mercados existentes.

Esas nuevas oportunidades, más allá del núcleo, tienen el potencial para crear mucho más valor en el largo plazo. En un entorno donde la infraestructura digital y la liberación de las políticas públicas conduce al reforzar mutuo de la fragmentación de productos y servicios y la concentración de la escala y los negocios de alcance intensivo para respaldarlos,¹ esas oportunidades de frontera probablemente se centrarán en uno de los tres tipos de negocios: los proveedores de infraestructura administrarán tareas operacionales rutinarias, de volumen alto; las plataformas conectarán los negocios con un rango creciente de terceros; y los asesores de confianza construirán relaciones profundas, basadas-en-la-confianza, con los clientes.

El dilema es que abordar esas oportunidades de frontera requiere transformación – los negocios construidos a partir de esos nuevos tipos serán vistos y operarán de manera fundamentalmente

diferente que a los negocios actuales – y los enfoques convencionales para la transformación tienden a consumir tiempo y tienen un terrible registro, haciendo que cada una de esas oportunidades requiera que a quienes incumbe actúen, ahora. La concepción equivocada es que los negocios necesitan integrar la frontera innovadora en el negocio nuclear o principal. Una y otra vez, este intento para reintegrar ha movilizad los anticuerpos organizacionales para frustrar la transformación.

Por consiguiente, si las compañías van a acoger la oportunidad que ofrece la disrupción, necesitarán un enfoque nuevo – uno que esté arraigado en la esperanza más que en el miedo y esté centrado en la frontera más que en el núcleo. Los patrones pueden ayudar a darle forma y a aclarar la oportunidad. También pueden ayudar a definir los esfuerzos para fortalecer el negocio nuclear, mantener la corriente de ingresos ordinarios para financiar la transformación, al tiempo que se identifica dónde esos esfuerzos están equivocados.

En última, la clave estará en actuar con un sentido de urgencia, evitando tanto la complacencia como acciones defensivas. Dónde está la compañía ahora importa menos que entender dónde desea estar y dónde necesita estar y usar la disrupción como el catalizador para la acción.



Introducción:

En un mundo de disrupción continua,
el catalizador para la oportunidad.

Los negocios están bajo presión que se intensifica. Nuevos enfoques, facilitados por tecnologías exponenciales y la liberalización de las políticas públicas, están reduciendo las barreras de entrada a una escala global. Los nuevos que ingresan pueden rápidamente escalar negocios que a los tradicionales les llevó décadas construir. Como resultado, en muchos mercados la competencia se está incrementando, y los ciclos de vida de los productos se están comprimiendo. En entorno está maduro para los nuevos que ingresan que son disruptivos – ya se trate de cisnes negros, unicornios, o solamente un enjambre de advenedizos – que empuñan nuevos enfoques con el poder para interrumpir los planes, predicciones, y pronósticos mejor trazados, así como también con el potencial para desbancar a los gigantes corporativos. Esto es disrupción.

La disrupción está llegando, en una forma u otra, para la mayor parte de a quienes incumbe. En nuestra investigación previa, nosotros identificamos nueve “[patrones de disrupción](#),” facilitados por amplias tendencias de largo plazo. La mayoría de mercados serán vulnerables ante al menos un patrón, y muchos será afectados por varios.² Esas disrupciones nos aceleran en el camino de mutuamente reforzar la fragmentación y la concentración en la economía detallada en *The hero's journey through the landscape of the future*³ [El camino del héroe hacia el panorama del futuro]. En ese entorno, las compañías grandes enfrentarán competencia fuerte y tendrán que ser buenas – distintivamente buenas – en las habilidades y prácticas que se necesitan para tener éxito en la concentración de las partes de la economía para encontrar oportunidades sostenibles de crecimiento. Como resultado, las compañías se centrarán en un tipo de negocio, y aprovecharán

otros por las capacidades de las cuales carecen, para crear nuevos tipos de valor para otros y capturar valor para sí mismas.⁴ La disrupción más frecuente y rápida, así como el impacto probable que una serie de patrones tiene en el mercado, hace que algunos tipos de negocios sean más atractivos que otros. Los negocios de *plataforma*, *asesor de confianza*, y *proveedor de infraestructura* ofrecen potencial de crecimiento y desempeño sostenido en la concentración de las partes de la economía. Mientras tanto, los negocios de producto y servicio tenderán a la fragmentación, haciendo que con el tiempo los negocios tipo *innovación/comercialización de producto* en general sean menos atractivos para las compañías grandes.

Si bien este entorno rápidamente cambiante ofrece oportunidades importantes, la capitalización de las oportunidades puede requerir cambio y acción agresiva. De hecho, una vez que la disrupción llega a un negocio, generalmente es demasiado tarde. Si a quienes incumbe intentan replicar el patrón disruptivo, “para disruptirse a sí mismos,” o doblarse en sus activos existentes con reducción de costos e innovación incremental, las acciones tienden a ser insuficientemente agresivas y pueden ir en detrimento de la sostenibilidad de largo plazo de la compañía si no hay un compromiso simultáneo para transformar la compañía para la futura oportunidad. El intento de Blockbuster para lanzar en el año 2004 un servicio de entrega por correo⁵ y la inversión incrementada de Borders en el comercio minorista de ladrillo-y-cemento como respuesta al aumento en el comercio por Internet⁶ ofrecen ejemplos conmovedores de cómo las compañías que no se transforman pueden perder en dos dimensiones: despilfarro de recursos en un negocio en declive al tiempo que también pierden la breve ventana de oportunidad para realizar

acción más efectiva. Una vez que la disrupción está ocurriendo, las corrientes de ingresos ordinarios son atacadas y las compañías pierden la libertad, y los fondos, para desarrollar oportunidades nuevas que sean radicales.

A quienes incumbe pueden luchar para reconocer la potencial disrupción y, habiéndola reconocido, serán desafiados por la experticia, las capacidades, y los activos que les trajeron éxito. En particular, cualesquiera acciones que amenacen corrientes importantes de ingresos ordinarios actuales, cambian activos en pasivos, o requieren un conjunto diferente de supuestos nucleares que pueden fallar en ganar tracción.

Pero quizás el primer desafío para los líderes senior es actuar cuando estén inciertos respecto de si hay causa para la respuesta. Chalk ubica a esto en la categoría de negación, quizás, pero es fácil ver en retrospectiva que el tiempo real para identificar dónde los cambios significaban inminente disrupción que requería no solo una respuesta sino una transformación radical. En el momento, los ejecutivos perciben el riesgo como tomar acción contra una amenaza percibida que no se materializa y encontrarse a sí mismos en una situación mala completamente evitable. Se preocupan por destruir el núcleo en la búsqueda de un futuro disruptivo.

Pero esto enmarca la decisión demasiado crudamente: no es un o bien/o, destruir el núcleo o abandonar el futuro. En lugar de ello, las compañías pueden usar un enfoque centrado-en-la-oportunidad, uno que impulse a la compañía hacia la posición (oportunidad) de largo plazo al tiempo que realiza acciones específicas que fortalecen y mantienen el negocio nuclear en el corto plazo con el fin de comprar el tiempo y la libertad que se necesitan para darle forma y entender el negocio del futuro.

Los patrones proporcionan un punto de partida para ayudar a las compañías a anticipar las cambiantes dinámicas competitivas en sus mercados y percibir si la señal es un desafío temporal o una disrupción de largo plazo. También destacan las oportunidades para las compañías que capitalicen esos patrones. Desarrollar una oportunidad interesante en la frontera puede construir momento para la transformación y ayudar a aclarar las actividades de la compañía con el tiempo. Esas narrativas esperanzadoras contrarrestan la perspectiva basada-en-el-miedo y en últimas pueden servir

como poderosos faros orientadores para ayudar a las compañías a alcanzar su potencial.

Si bien la disrupción es desafiante, tenemos razón para creer que a quienes incumbe puedan tener éxito. Las compañías establecidas acogerán los tipos de negocios que aprovechen sus fortalezas en escala y alcance para respaldar partes fragmentadas de la economía. Las mismas fuerzas de la disrupción están creando oportunidades potencialmente grandes – para las compañías que tengan la urgencia y la visión para ir más allá de la disrupción.

Comenzando con una visión clara de los desafíos que hay en el camino de la transformación, esbozaremos un enfoque pragmático para usar la disrupción para movilizar la transformación al tiempo que se minimiza el riesgo en un entorno de aceleración del cambio. En este documento, exploraremos el dilema de la transformación y examinaremos cómo una compañía, Apple Inc.,⁷ navegando en múltiples disrupciones mediante centrarse en la siguiente oportunidad. Elaborando a partir de esta visión optimista, esbozaremos un enfoque pragmático para responder a la disrupción:

- a. **Construya conciencia:** Explore cómo los patrones de la disrupción pueden ser usados para ayudar a desafiar los supuestos, anticiparse a las presiones de corto plazo, y catalizar la acción.
- b. **Céntrese en los esfuerzos:** Defina las oportunidades de largo plazo que sea probable se concentren con el tiempo y considere cómo las capacidades, vulnerabilidades, y adyacencias afectan cuáles oportunidades las compañías buscan.
- c. **Actúe para generar impacto:** Esboce el camino para que a quienes incumbe se muevan desde donde hoy están hacia donde necesitan estar, incluyendo cómo desarrollar y escalar la frontera, cómo fortalecer el negocio, y cómo reestructurarlo para liberar recursos.
- d. **Aprenda, aclare, monitoree:** Describa los procesos interactivos, continuos, para llevar a efecto la transformación.

Incertidumbre, negación, y el dilema de la transformación

Responder a la disrupción mediante anticiparse a ella, con un sesgo hacia la oportunidad de largo plazo, requiere superar varios desafíos. Para la mayoría de quienes incumbe, acoger las nuevas oportunidades presentadas por la disrupción requiere transformación. Unas pocas compañías, si las hay, actualmente están completamente centradas en un tipo de negocio – la mayoría son híbridos conflictivos de negocios de producto, infraestructura, y clientes, que ya están experimentando enormes presiones de desempeño que empeoran por las prácticas y estructuras mal ubicadas para el acelerado ritmo de cambio del presente. En tales casos, las compañías pueden necesitar una transformación, pero las transformaciones convencionales tienden a tener una tasa alta de fracaso, y la oportunidad potencial puede rápidamente disminuir si otros la desarrollan primero.

Para quienes incumbe, los primeros obstáculos, primordiales, están en la carencia de urgencia y en la resistencia interna ante el cambio. Para cuando el liderazgo tiene plena confianza de la disrupción,

puede ser demasiado tarde para reaccionar. Con la academia, los negocios, y los medios de comunicación populares saturados con la “disrupción,” ¿por qué las organizaciones carecen de urgencia? En tiempos de enorme presión por el desempeño ocurre una disfunción. La percepción del riesgo es magnificada; el potencial para la recompensa es descontado. La percepción del riesgo adicionalmente es reforzada por la literatura basada-en-el-miedo que denomina a la disrupción como “la peor pesadilla para los negocios”⁸ y “causante de estragos en los modelos de negocio tradicionales en todo el mundo.”⁹

“No tengo la más pequeña molécula de fe en la navegación aérea diferente a la que tengo en un globo”

- Físico matemático irlandés Lord Kelvin, 1896, en respuesta a la solicitud de unirse a la Aeronautical Society.

Paradójicamente, el constante ruido no construye urgencia sino que recorta los horizontes de tiempo. En esta dinámica, los líderes tienden a cambiar hacia la obtención de resultados inmediatos en el corto plazo. Con recursos limitados para demandas que compiten, los líderes se centran en los riesgos que ocurren hoy o mañana y carecen de la atención o de los recursos para considerar las potenciales recompensas muy inciertas, o incluso los riesgos, más allá del horizonte.

En la medida en que el horizonte de tiempo se encoge, otros sesgos cognitivos (vea la figura 1) pueden entrar en juego en un lazo que se auto-refuerza.¹⁰ Las compañías desarrollan conjuntos mentales de suma cero, como si el mundo contuviera una cantidad fija de valor económico, y rechazan la posibilidad de crear nuevo valor económico. Los conjuntos mentales de suma cero estrechan el centro de atención de las compañías para centrarlas en una narrativa basada-en-la-amenaza. Esto se convierte en un círculo vicioso dado que los conjuntos mentales de corto plazo llevan a conjuntos mentales de suma cero, conduciendo a narrativas basadas-en-la-amenaza y adicionalmente magnifican el pensamiento de corto plazo. Los horizontes de tiempo más cortos también pueden resultar en un falso sentido de certeza, anclado en lo que sabemos y en nuestra experiencia en el presente. El futuro es solo un futuro incremental, una extensión de hoy y mañana, de manera que sus posibilidades también son solo incrementales. Los horizontes de tiempo más cortos pueden limitar la imaginación y constreñir la capacidad de las compañías para actuar en oportunidades que no pueden imaginar.

Un desafío para los ejecutivos senior es que su horizonte de tiempo se basa en su permanencia esperada. La permanencia puede artificialmente limitar su capacidad para ver posibilidades o actuar en un horizonte de largo plazo. En lugar de ello, optimizan las métricas de corto plazo y buscan contener las amenazas percibidas y minimizar las presiones de corto plazo, evitando el fracaso o el potencial fracaso. Tal y como Jeff Bezos lo enmarca en su carta de diciembre de 2015 dirigida a los accionistas, todas las decisiones son tratadas como igualmente importantes e irreversibles, requiriendo altos niveles de certeza y planeación.¹¹ Como resultado la toma de decisiones se vuelve lenta, y los ejecutivos premian la certeza a costa del aprendizaje que podría venir de menos fallos consecutivos.

Aparte del desafío de construir el reconocimiento y la urgencia para la transformación, hay el hecho aleccionador de que alrededor del 70 por ciento de los esfuerzos de cambio organizacional fallan.¹² Fallan en parte porque confrontar de manera directa al núcleo a menudo requiere alta inversión por anticipado y compromiso de tiempo – elevando la poderosa resistencia organizacional en la medida en que los anticuerpos luchan para proteger lo que mejor conocen.

Figura 1. En tiempos de incertidumbre alta los sesgos cognitivos refuerzan las narrativas basadas-en-la-amenaza



Gráfica: Deloitte University Press | DUPress.Deloitte.com

Además, los mismos desafíos, detallados en nuestra investigación previa, que hacen difícil que el negocio existente responda de manera efectiva a un disruptor específico del mercado – el deseo de evitar canibalizar los ingresos ordinarios o castigar activos costosos y la incapacidad para sobreponerse a supuestos nucleares – pueden estar en el camino de la transformación. En particular, las compañías se aferran a los mismos supuestos – acerca de qué valoran los clientes, cómo servir de mejor manera a esos clientes, y cómo capturar el valor – que les dio éxito en el pasado. Esos supuestos no-desafiados en últimas dominan el centro de atención y la estrategia de la compañía.

Finalmente, las compañías grandes tienen la maldición de la escala que les lleva a descartar muchas oportunidades nuevas al tiempo que dotan excesivamente de recursos a otras. La compañía grande a menudo tiene un obstáculo de evaluación que hace la pregunta: ¿Esto tiene el potencial para ser un negocio de billones de dólares (o para vender un millón de unidades, etc.)? Sin embargo, centrarse en algo similar a un dimensionamiento detallado del mercado puede tener el efecto de reforzar los supuestos acerca de los clientes hoy más que iluminar cómo pueden evolucionar sus preferencias. Incluso si a una iniciativa inicialmente se le da libertad de acción, la oportunidad de desarrollo puede ser eliminada en cualquier momento.

Todo esto contribuye al dilema de la transformación: este entorno parece que requiere transformación, aun así las transformaciones tienden a consumir tiempo y tienen una tasa alta de fracaso, y las oportunidades orientadas por los patrones de disrupción requieren que a quienes incumbe actúen rápidamente. La buena noticia es que cuando la disrupción aún no ha llegado, los patrones pueden construir urgencia ante el éxito, ayudando a los ejecutivos a mirar adelante y alrededor con alguna idea de lo que se puede buscar. La mala noticia: tener ese tiempo alimenta la complacencia. Si las organizaciones que en el presente son exitosas – las que están en la mejor posición para ser capaces de “responder” proactivamente en anticipación a la disrupción – usan sus recursos para su ventaja, necesitarán no solo ver los nuevos terrenos sino también ver con nuevos ojos.

Un enfoque nuevo

Un mensaje clave de *The Art of War*, de Sun Tzu, es evitar la confrontación en cuanto sea posible hasta que el enemigo se debilite y el campeón se haga fuerte, y la batalla ya no sea necesaria. En la transformación del negocio, el “enemigo” son los anticuerpos corporativos: la inercia y la negación organizacional, así como también los individuos que de manera activa luchan contra el cambio. La presión que por los resultados ejercen los accionistas puede convertirse en otro detractor para la transformación anticipada.

Los desafíos para el montaje de una respuesta efectiva ante la disrupción son reales. Sin embargo, la latitud para abordar los desafíos disruptivos externos es mayor antes que la compañía esté bajo coacción. Una alternativa al modelo tradicional de cambio organizacional es que quienes aspiren a ser transformadores construyan y desarrollen una oportunidad de frontera sin confrontar los líderes y los recursos del negocio existente con el fin de eludir la resistencia interna. Mediante actuar temprano, en anticipación a las fuerzas disruptivas, la oportunidad de vanguardia tiene la oportunidad de desarrollarse y volverse una visión irresistible que genere un fuerte tirón en el núcleo en el momento en que el negocio nuclear esté enfrentando el desplazamiento. En la frontera, la oportunidad no enfrenta los mismos escrutinios, supuestos, o expectativas que el negocio nuclear.

Este enfoque, cubierto con mayor detalle adelante, ofrece alguna esperanza para las compañías que luchan entre caer víctimas de pequeños cambios incrementales que fallan en abordar el problema suficientemente rápido y realizar grandes apuestas sin garantía de éxito. Más que ser restringidos por el negocio y el mercado actuales, los líderes asumen una perspectiva de afuera-adentro, futuro-atrás y trabajan hacia atrás hasta las implicaciones para la acción en el presente que pueda tomar ventaja de las verdaderas fuerzas sociales y tecnológicas que parece hoy amenazan. También contrasta con la noción de que innovación con un ojo puesto en eventualmente llevar las innovaciones al núcleo puede evitar la disrupción. Esto solo retrasa la inevitable resistencia, dado que los anticuerpos rápidamente aplastarán los esfuerzos que desafían las actividades y el pensamiento nucleares, cuando sean introducidos. En últimas, la empresa todavía estaría obligada por el pensamiento de corto plazo y la narrativa basada-en-el-miedo – cayendo en la trampa de responder de una manera estrecha, defensiva, ante el disruptor

más que avanzar hacia nuevos espacios blancos de oportunidad.

Enfocar la disrupción de esta manera le permite a usted comenzar a actuar para posicionar al negocio para las oportunidades que la disrupción *ofrecerá* antes que las presiones de la disrupción necesiten reacción y limiten la capacidad para establecer o ejecutar una estrategia transformadora. El elemento clave es buscar la transformación en un nuevo tipo de negocio de una manera que usted incremente su atractivo de corto plazo y su probabilidad de éxito. Igualmente importante, establece un balance entre la acción movilizadora (a pesar de la información imperfecta) y no excitar los anticuerpos corporativos u originar un conjunto mental basado-en-el-miedo, al tiempo que realiza acciones de corto plazo para obtener mejor información.

No hay un camino único para la transformación, pero este enfoque (vea la figura 2) toma una perspectiva fuera-dentro, futuro-atrás para ayudar a los líderes a considerar sus oportunidades a través de lentes nuevos. Una visión compartida del futuro los libera de desafiar las ortodoxias y los supuestos subyacentes para acordar el tipo de negocio que debe ser en el futuro. Pero si se detienen ahí, la visión no tiene relevancia para el negocio existente. Demasiados ejercicios de planeación-por-escenarios fallan en trabajar de nuevo las implicaciones para la acción en el corto plazo. Cada tipo implica su propio conjunto de preguntas a hacer, supuestos a probar, y acciones de corto plazo a realizar hoy, para tener progreso significativo hacia el futuro.

Figura 2. Una hoja de ruta para la transformación



Gráfica: Deloitte University Press | DUPress.Deloitte.com

Apple Inc.: Un caso para centrarse en la oportunidad¹³

La disrupción es desafiante. Aun así hay ejemplos de compañías que no solo han persistido sino que han prosperado a pesar de múltiples rondas de disrupciones. Apple es uno de esos puntos brillantes en lo que podría parecer un panorama sombrío para quienes incumbe. El progreso de la compañía en las últimas dos décadas es ilustrativo del poder de priorizar la próxima oportunidad – la abierta por el cambio del entorno – más que distraerse demasiado defendiendo el negocio actual.

En 1997, Apple estaba operando a pérdida,¹⁴ luchando contra una cantidad de competidores que vendían PC crecientemente convertidos en mercancías para el mercado de computadores de consumo. La compañía había permanecido relevante a pesar de la dura competencia de la década anterior en gran parte debida a la estrecha integración de software y hardware en los sistemas de computación de Macintosh®¹⁵ y a las innovaciones en la forma, creando un seguidor leal. Sin embargo, la escritura estaba en el muro para el mercado de computación de gama baja.

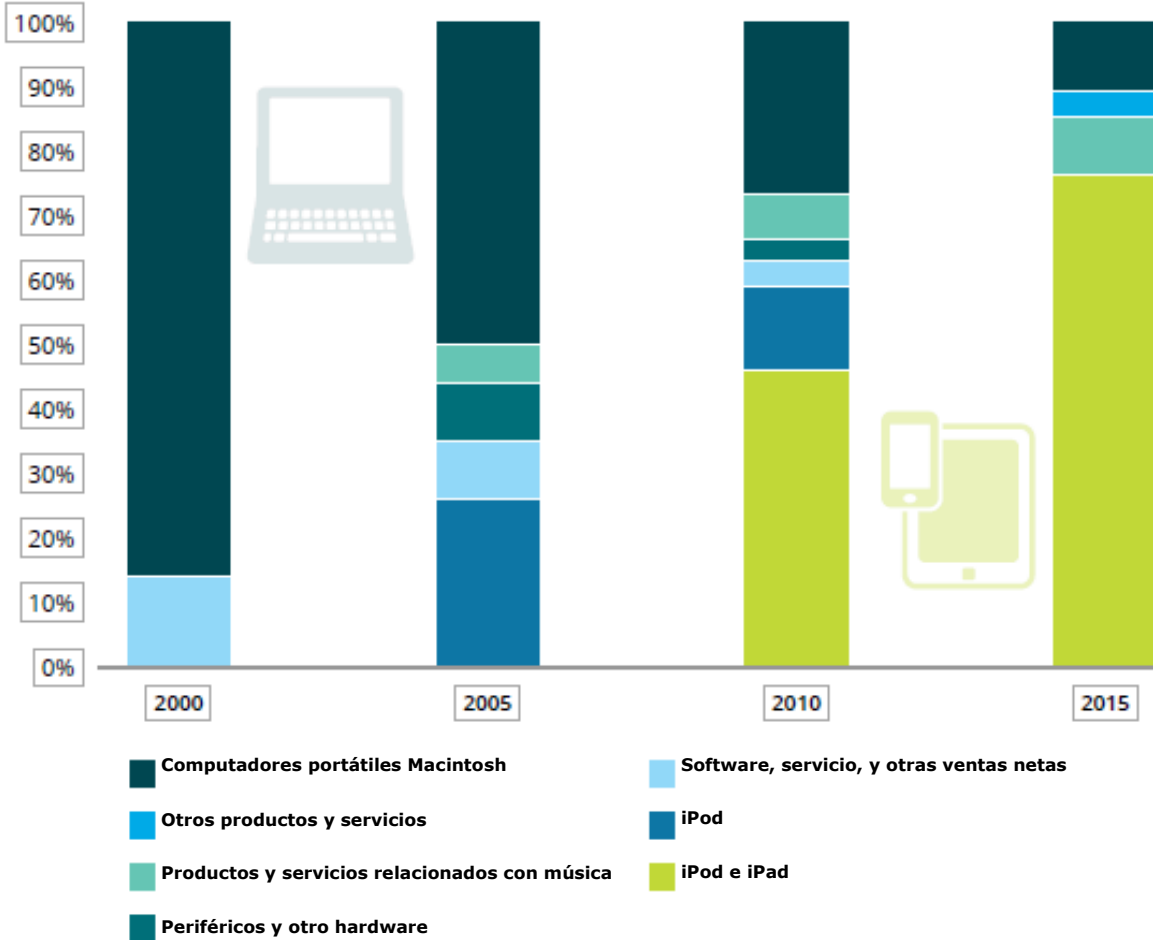
Bajo presión, Apple cedió la parte baja del mercado y se dirigió a la gama alta, volviéndose a centrar en las oportunidades presentadas por los computadores conectados a Internet en rápido desarrollo.

Al comienzo de este siglo, las empresas discográficas estaban controladas ampliamente por los distribuidores de música. En la frontera de Internet, compañías de compartir archivos de par-a-par tales como Napster y LimeWire liberaron un nuevo tipo de piratería que llevó al caos en la industria. Mientras que las discográficas y los reguladores buscaron darle sentido y contener la piratería, Apple trajo el software de música digital iTunes®.¹⁶

Con la liberación original del programa iTunes en el año 2001 (seguido en el año 2003 por el mercado de música digital Apple iTunes Store®¹⁷), Apple construyó una plataforma de agregación que aprovecharía y además catalizaría el patrón disruptivo de [des-empaquetar productos y servicios](#), que ya se estaba manifestando en la forma de archivos pirateados de canciones individuales. Los usuarios de este primer mercado digital legal para la música podrían escoger canciones individuales de su selección sin tener que comprar el álbum. Eso significa que usted no necesitó comprar todo el álbum de Daniel Powter para poder escuchar “[Bad Day](#).” En siete años, la iTunes Store se convirtió en “el distribuidor minorista de música más grande en el planeta.”¹⁸

Además de alinear las tendencias hacia la descentralización, el empoderamiento, y la portabilidad catalizadas por Internet y por la creciente alfabetización digital, Apple hizo disrupción en el mercado del MP3 con el reproductor musical digital iPod®¹⁹ en octubre de 2001, usando el patrón de [desarrollo distributivo del producto](#). Apple había llevado su producto, un dispositivo de alto desempeño que integra electrónica especializada, desde la aprobación inicial al mercado en solo nueve meses, una hazaña posible debido a la creación de redes colaborativas organizadas por el contratista del semiconductor de Apple, PortalPlayer. Reconociendo las limitaciones y los conflictos de intentar desarrollar este nuevo dispositivo dentro de su organización existente, Apple recurrió a PortalPlayer para movilizar una red global de compañías líderes de tecnología para desarrollar la plataforma nuclear del reproductor del mp2 del iPod. En concierto con el poder de des-empaquetar y agregar del software de iTunes y de la iTunes Store, el dispositivo del iPod colocó “1,000 canciones en su bolsillo” y reconfiguró la relación del consumidor con la industria musical. Para el año 2005, Apple había vendido más de 28 millones de dispositivos, dándole a Apple el 75 por ciento del mercado de reproductores de música digital.²⁰

Figura 3. Ingresos ordinarios de Apple por categoría como porcentaje del total (1998-2015)



Fuente: Análisis de Deloitte basado en las siguientes fuentes de Apple Computer Inc.: 2000 10-K statement, December 13, 2000, <http://investor.apple.com/secfiling.cfm?filingid=912057-00-53623>; 2003 10-K statement, December 18, 2003, <http://investor.apple.com/secfiling.cfm?filingid=1047469-03-41604>; 2006 10-K statement, December 29, 2006, <http://investor.apple.com/secfiling.cfm?filingid=1104659-06-84288>; 2009 10-K Statement, October 27, 2009, <http://investor.apple.com/secfiling.cfm?filingid=1193125-09-214859>; 2012 10-K Statement, October 31, 2012, <http://investor.apple.com/secfiling.cfm?filingid=1193125-12-444068>.

Gráfica: Deloitte University Press | DUPress.Deloitte.com

A pesar de su éxito con la iTunes Store y el dispositivo iPod, Apple permaneció vigilante en monitorear y responder a las fuerzas disruptivas. Como los dispositivos móviles (tales como el BlackBerry) permeaban el mundo de los negocios, Apple vio una oportunidad para hacerlos atractivos para el mercado amplio de consumo. Anticipando la inminente [convergencia de productos](#) alrededor de la computación nuclear móvil, el almacenamiento, y los componentes/capacidades de la conectividad, Apple lanzó en el año 2007 un teléfono avanzado con pantalla táctil, el dispositivo telefónico móvil iPhone®.²¹ El dispositivo móvil de iPhone combinó el teléfono móvil con varias herramientas tales como navegación GPS, calculadoras, y cámaras en un solo producto. Aprovechando la iTunes Store existente, Apple abrió el desarrollo del nuevo sistema convergido de producto y operación, [cambiando de manera efectiva el producto en una plataforma de producto](#). El rápido desarrollo de las aplicaciones generó la campaña de "Hay una aplicación para ello"²²

y aceleró la adopción y funcionalidad del dispositivo iPhone. Como resultado, en 2.5 años el dispositivo móvil iPhone fue el nuevo producto líder de la compañía.²³

Hoy, Apple tiene un ecosistema amplio de productos que orientan la lealtad del cliente y la adopción del producto a pesar de las ondas de fuerzas disruptivas (vea la figura 3). Si los líderes de la compañía hubieran perdido la oportunidad para crear un mercado legal para la música digital y una experiencia de escucha de alta calidad, nunca habiéramos podido adoptar un teléfono inteligente de la compañía de computación.

¿Cuál ha sido hasta ahora la clave del éxito de Apple? Bien, tener un fundador/CEO visionario, ayudó. Lo hizo priorizando la siguiente oportunidad más que preservar el núcleo. Cada vez, la nueva oportunidad fue alineada tanto con las tendencias tecnológicas y sociales más amplias como con el DNA de Apple centrado-en-el-cliente. En casa caso, la compañía buscó la nueva oportunidad como separada del núcleo – no un trabajo experimental de laboratorio o una iniciativa de cambio para regresar al núcleo sino, más aún, como un negocio completamente nuevo, típicamente con su facilidades y personal propios, separados.²⁴

Construya conciencia:

¿Qué fuerzas están reorganizando el panorama de los negocios? ¿Cómo podría ser el futuro?

En un mundo de aceleración del cambio, uno de nuestros grandes imperativos es “desaprender”: desafiar y en últimas abandonar algunas de nuestras creencias más básicas acerca de cómo funciona el mundo y qué se requiere para el éxito. La mayoría de las estrategias tienden a centrarse en la industria y la compañía tal y como cada una existe hoy. Tienden a fallar en la selección de un futuro probable e identificar las iniciativas de corto plazo que pueden ser las más útiles en la aceleración hacia el futuro. Más que mirar desde el presente hacia el futuro, necesitamos mirar desde el futuro hacia el presente para determinar cuáles acciones tendrán el mayor impacto y crearán el mayor valor económico con el tiempo.

Construir conciencia comienza con entender las diferentes tendencias globales y las distintas fuerzas de la industria que juegan, a fin de desarrollar un punto de vista compartido sobre el futuro. Los patrones pueden ayudar a construir este entendimiento, y, muy importante, crear un sentido de urgencia y convicción para el cambio, incluso en ausencia de señales fuertes de que la disrupción es inminente. En este caso, la urgencia deriva de la oportunidad percibida y del sentido de que es demasiado buena para dejarla pasar y dejar que alguien actúe primero.

Ayuda a hacer que el liderazgo se embarque en este viaje junto – idealmente, comprometiendo continuamente alrededor de las implicaciones de

las tendencias de largo plazo y de los desarrollos tecnológicos actuales. Más allá de la educación, parte de la meta es superar la negación de que a menudo se culpa en retrospectiva cuando las compañías fallan en actuar. Si bien la negación puede tomar la forma de rechazo explícito de hechos o datos, tal y como Richard Tedlow lo precisa en su libro sobre negación, a menudo en negocios, la negación es interpretativa más que literal, tomando la forma de *negación de las implicaciones*.²⁵ Por lo tanto los hechos de datos no están en cuestión, no realmente, pero el recipiente no considera que realmente aplican en este caso: el negocio está tan bien posicionado y tiene tan buena tecnología y participación dominante del mercado que estará OK. Muy a menudo, el solitario Cassandra, el entendimiento equivocado en la forma de negación, trae más y más datos y gráficas, con poco efecto. Parte de la construcción de conciencia es crear la necesidad sentida de la transformación; para algunos esto llega a través de los datos; más a menudo, los humanos necesitan experimentar el cambio más visceralmente primero, para sacudir suficientemente los viejos supuestos para hacer espacio para los nuevos. Aquí, también, los patrones tienen un rol a desempeñar: pueden comenzar a abrir la imaginación a la posibilidad de un mercado futuro que no se comporta de la misma manera o no sigue las mismas reglas que hoy. La meta en este momento es cambiar cómo usted percibe el mundo, más que intentar ajustar el mundo a su punto de vista.

Finalmente, sin importar qué tan irresistibles son los datos o la experiencia, conseguir que todo el liderazgo senior esté alineado con la visión futura es probablemente irreal. En lugar de ello, la etapa de construcción de conciencia es una oportunidad para identificar uno o dos líderes senior que tengan tanto la convicción como el coraje para orientar el cambio. Ellos pueden vincular un equipo de liderazgo de frontera que hará la transición hacia la nueva fase.

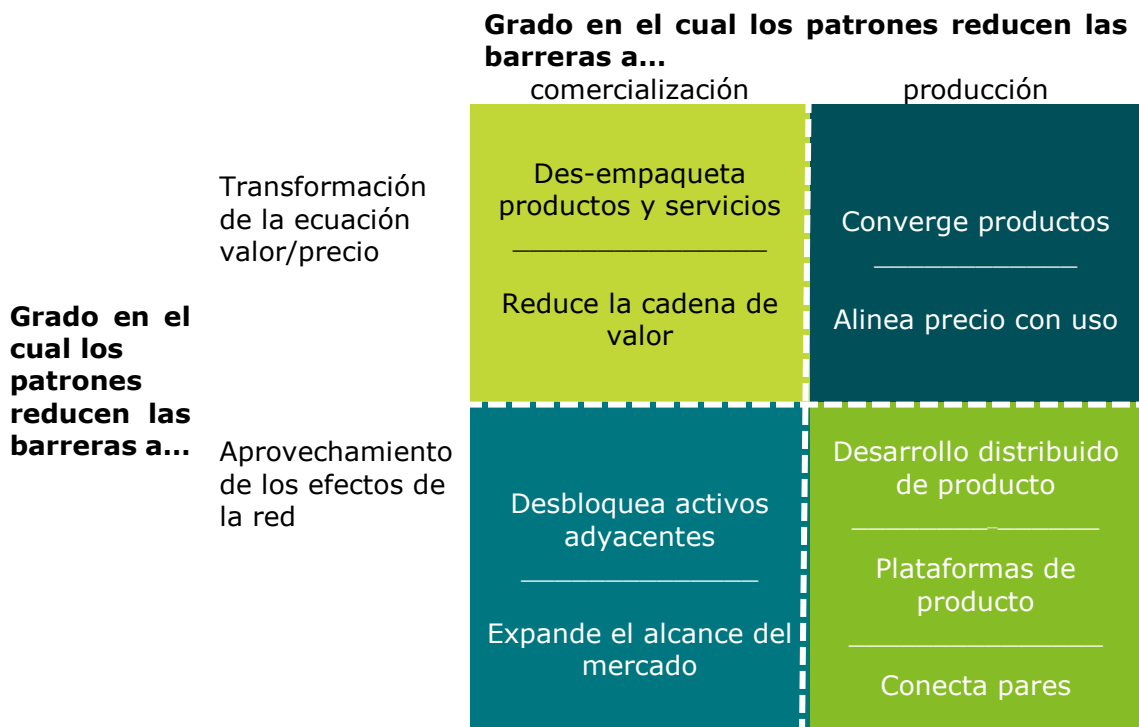
¿En 10-20 años cómo serán el mercado o la industria?

En nuestra investigación previa identificamos nueve *patrones de disrupción* que describen cómo un nuevo participante puede desplegar un nuevo enfoque para desplazar a los líderes del mercado de manera que a quien incumbe no pueda replicar o responder de manera efectiva. Esos patrones proporcionan un punto de partida para ayudar a que las compañías anticipen y entiendan las cambiantes

dinámicas competitivas en sus mercados y en mercados donde tengan potencial para participar. Si bien no son universales, los patrones son facilitados por tendencias amplias de largo plazo.

Nosotros podemos categorizar burdamente los nueve patrones como que son disruptivos para quienes incumbe ya sea mediante cambiar la ecuación precio/valor para los clientes o mediante proporcionarle al cliente más, y más relevantes, opciones mediante una plataforma que se vuelve más fuerte y más valiosa para los participantes en la medida en que más participantes se unen a ella. Los patrones que crean y se benefician de la red de efectos tienden a cambiar la dinámica competitiva de manera tal que un nuevo participante puede rápidamente ganar una masa crítica de participantes que pueda aprovechar los crecientes retornos para escalar y redefinir las verdaderas fronteras de los mercados en los cuales participan. Como resultado, los patrones pueden incrementar la competencia mediante hacer las cosas más fáciles de hacer o más fáciles de comercializar (vea la figura 4).

Figura 4. Nueves patrones de disrupción en los mercados



Gráfica: Deloitte University Press | DUPress.Deloitte.com

La mayoría de los mercados serán vulnerables a al menos un patrón. A cuáles patrones un mercado es vulnerable depende de las características del producto/servicio, la naturaleza de la base de clientes, y la estructura de la industria y las dinámicas competitivas. Por ejemplo, un mercado caracterizado por una base diversa de clientes en la cual cada segmento de clientes tiende a usar solo un conjunto limitado de características de un producto estandarizado que es costoso de producir o distribuir es vulnerable ante el patrón de *des-empaquetamiento de productos*, tal y como ocurrió con los periódicos con la llegada de medios de comunicación digitales especializados tales como [Craigslist](#) (anuncios clasificados) y [Bleacher Report](#) (deportes). Mientras tanto, un mercado caracterizado por productos altamente estandarizados, suministro restringido, e [históricamente](#) altas barreras de entrada puede ser vulnerable al patrón de des-bloqueo de activos adyacentes, que permite el compartir vehículos para desafiar a los taxis y compartir habitaciones para desafiar a los hoteles.

Si bien definir el mercado relevante es notoriamente difícil, el punto está en conseguir un sentido de cuáles patrones posee usted y qué mercados potencialmente adyacentes es probable que los experimenten y usen como una manera para entender mejor cómo esos mercados cambiarán, las presiones de corto plazo que esos mercados experimentarán, y las potenciales forma y dinámica del mercado en el futuro.

Los patrones de disrupción están ocurriendo a diferentes ritmos en diferentes mercados e industrias; algunos pueden emerger en seis meses, o en seis años. Pueden afectar un mercado consecutiva o concurrentemente, creando un entorno en el cual las compañías pueden beneficiarse de centrarse y pueden ser más susceptibles si el negocio se divide en múltiples tipos de negocio. Si la compañía mantiene a la raya un patrón en el corto plazo pero rechaza tomar un punto de vista de suficiente largo plazo respecto del mercado, probablemente será marginada en la medida en que el tiempo avance y sea más vulnerable ante el siguiente patrón. Considere Kodak, que fue sacudida por el cambio de los consumidores hacia lo digital ([reducción de la cadena de valor](#)) a comienzos de los años 2000 y pocos años después desembocó en la adopción amplia del teléfono inteligente ([convergencia de productos](#)). Ahora, ocho años después, los esfuerzos para crear teléfonos modulares, de fuente abierta (*cambie productos en plataformas de producto*)²⁶ han tenido dificultades técnicas pero todavía pueden desafiar el mercado de los teléfonos

inteligentes. Kodak reaccionó a la convergencia, tratando de ponerse al día con el lanzamiento de un teléfono en el año 2015,²⁷ ¿pero imagina si en lugar de ello la compañía hubiera anticipado el movimiento hacia la plataforma de producto?

Los patrones demuestran que las industrias que tradicionalmente han sido salvaguardadas por barreras a la producción y comercialización puedan ser reorganizadas. Por ejemplo, el patrón de [expanda el alcance del mercado](#) ofrece canales de distribución accesibles a nuevos productores y vendedores, permitiéndoles trascender la proximidad geográfica. [Cambie productos en plataformas de producto](#) invita a terceros a desarrollar un número creciente de variantes de producto que puedan satisfacer las necesidades de un rango amplio de clientes. [Alinee precio con uso](#) hace que las herramientas y capacidades de producción y comercialización sean asequibles a un mercado más amplio de potenciales productores. Esos patrones se están comprimiendo, y continuarán comprimiendo, los ciclos de vida del producto dado que se reducen las barreras de entrada, incrementan la velocidad de la innovación, y aceleran la rotación del producto. Los ciclos de vida comprometidos y la velocidad incrementada hacia la obsolescencia están orientados por la retroalimentación más directa del mercado y por la capacidad para realizar nuevos lanzamientos son particularmente notables para productos de tecnología, incluyendo software y electrónica, pero también se extienden a muchos productos de consumo.

La incertidumbre acerca de la oportunidad y la secuencia de los patrones menoscaba lo inadecuado de reaccionar ante la disrupción. En lugar de ello, las compañías deben preocuparse por moverse hacia un terreno más alto, identificando posiciones que no solo serán menos vulnerables sino que aprovecharán las tendencias y las fuerzas que orientan las disrupciones. Es tentador usar patrones para informar la reacción, pero la mejor respuesta es usar patrones para enmarcar la oportunidad. Los patrones pueden catalizar el cambio; vuelto al revés, un patrón puede ser usado como la estrategia para desarrollar una oportunidad de negocios o para darle forma a un mercado nuevo. En términos de enmarcar oportunidades futuras, la oportunidad exacta de los patrones es menos importante que entender la organización y el orden relativo en el cual pueden ocurrir. En la historia de Apple, estuvieron en juego al menos cuatro patrones

diferentes, cada uno ofreciendo diferentes oportunidades: *Des-empaquetar productos* separando lo individual del álbum, creando la oportunidad para una plataforma de agregación (la tienda de música iTunes); la necesidad de rápidamente desarrollar un producto de tecnología en un mercado lleno de gente y competitivo llevó a la creación de una plataforma para movilizar el *desarrollo distribuido del producto* (el reproductor musical digital iPod); el aprendizaje y las capacidades derivados del espacio de la música digital creó la oportunidad para *converger productos* (dispositivo móvil iPhone) para una base de clientes y una industria que se había vuelto mucho más cómoda en el mundo digital; el producto convergido se convirtió en uno mucho más robusto, dado que *el producto cambió a una plataforma de producto*, cuando los desarrolladores fueron invitados para crear aplicaciones que podrían estar disponibles para los consumidores en la tienda de aplicaciones evolucionada de iTunes.

Cuando se miran patrones con un ojo puesto en la oportunidad, puede ser tentador centrarse en la innovación de producto o tecnología. La pregunta cambia a: ¿Cómo nos encontramos con un gran producto nuevo, cómo lo llevamos al mercado, y cómo orientamos la adopción de manera que podamos ser los disruptores? Nosotros cambiamos hacia los productos y las actividades relacionadas porque esas son las historias que conocemos y las que se pueden relatar – piense en Kodak y en la cámara digital que desplazó la película. Nosotros estamos cómodos con la idea de que la disrupción podría haber sido evitada si la compañía hubiera tenido una mejor tecnología o llegado más temprano al mercado. Pero, por supuesto, ello descuida la siguiente parte de la historia, que es que solo unos pocos años después, las cámaras digitales de gama baja fueron desplazadas por la adopción amplia del teléfono inteligente.

El problema es que la innovación del producto no solo es vulnerable ante múltiples disrupciones – tiene un aspecto positivo limitado. Muchas de las compañías del siglo 20 innovaron en sus productos, capturando valor mediante velocidad, llevando nuevos productos al mercado, e ingresando en nuevos mercados como una ventaja competitiva. Considere el ingreso de Nokia en mercados tan diversos como silvicultura, fabricación de caucho, electricidad, teléfonos móviles y equipo para trabajo en red. Corning, también, innovó en sus tecnologías nucleares para moverse desde bombillas hacia utensilios de cocina, parabrisas,

paneles LCD, y fibra óptica. Si bien Corning de alguna manera es inusual en que su producto está estrechamente ligado a su proceso de fabricación continua – que por sí mismo no le llevó a traspasos a otras entidades o colaboración a lo largo del camino - en general, la innovación de producto se está volviendo fácil de replicar.²⁸ Las tendencias sociales y tecnológicas amplias están haciendo más fácil que los nuevos que ingresan produzcan y comercialicen, y reduzcan los beneficios de la escala, mientras patrones específicos tales como *desarrollo distribuido de producto* y *cambie productos en plataformas de producto* continuarán reduciendo el tiempo necesario para desarrollar mejores productos y llevarlos a una base de clientes ansiosos. Como resultado, la velocidad es necesaria pero no mantendría el liderazgo del mercado.

De hecho, los patrones que se centran en el producto están sujetos a disminución de los retornos. A más usted reduce la cadena de valor o des-empaqueta un producto o servicio, más difícil será para usted trabajar para conseguir el siguiente incremento del mejoramiento del desempeño que resulte en alguna forma de recompensa.

Los patrones de efecto de red, sin embargo, cuentan una historia diferente. Esos patrones orientan incrementos importantes en los retornos como resultado de los *efectos de red*.²⁹ Cuantos más clientes, proveedores, consumidores, y productores participen, mayor el valor para todos los participantes. Más participantes significan mayores opciones y valor para los clientes, diferentes patrones para consumidores y productores, y mayores oportunidades para el aprendizaje y el mejoramiento del desempeño. Los efectos de red permiten que la compañía construya una ventaja más sostenible en el mercado – y también *le den forma* al mercado. Por ejemplo, Facebook le ha dado forma a las interacciones entre consumidores, desarrolladores, y negocios al tiempo que nos tienta a volver por más porque *todo el mundo* está en él. Amazon y FedEx han creado redes de logística con muchos socios del ecosistema que nos permite recibir envíos una hora después de la orden del cliente. Las emergentes plataformas par-a-par tienen el potencial de adicionalmente fomentar la co-creación y el aprendizaje con y desde el mercado.

Nosotros hablamos de patrones que afectan mercados específicos, pero los patrones que se benefician de los efectos de red tienden a reducir las barreras al movimiento a través de los mercados. Los nuevos que ingresan que los

despliegan no necesariamente estarán limitados al mercado donde se originaron. Si ver los nuevos mercados es clave para evitar la disrupción, los patrones del efecto de red le permitirán a usted hacerlo más fácilmente que otros. Por lo tanto construir efectos de red mediante una plataforma conduce a la capacidad de “ir horizontal” a través de las industrias. Considere las incursiones de Uber en tiendas de comestibles, comida preparada, y la entrega en trayectos cortos. Las fronteras de la industria continuarán difuminándose en la medida en que las herramientas y tecnologías permitan operar sin problemas a través de las plataformas (por ejemplo, administración universal de la reputación) que lleven más participantes a más arenas. A quienes incumbe no pueden ver solo su propia industria porque la competencia puede venir de cualquier parte (otros más grande a quienes incumbe a través de las geografías) y las empresas que inician. Sin embargo, los patrones del efecto de red pueden llevar más tiempo para lograr masa crítica y por consiguiente volverse visibles más tarde que los patrones de efecto que no es en red.

La fragmentación y la concentración están reorganizando el panorama

Los patrones de disrupción, combinados con las tendencias continuas de fragmentación de productos y servicios y la concentración de infraestructura y otros negocios que puedan respaldar la fragmentación de partes de la economía (descritos en nuestros artículos anteriores³⁰ y el Shift Index) ayudan a pintar el cuadro de cómo está cambiando el entorno del negocio, cómo los mercados y las industrias pueden estar cambiando, y cómo un negocio específico puede ser afectado. Esto conduce a la pregunta fundamental: ¿Qué tipo de negocios *tendrá* éxito en un entorno futuro enmarcado por esas fuerzas?

En este entorno de disrupción más frecuente y más rápida, la posición importará. Las compañías que sean capaces de centrarse en un tipo de negocios pueden optimizar su talento, métricas, estructura financiera, y operaciones para aprender más rápido a partir de esas capacidades. Esas compañías centradas pueden acelerar su propio desempeño en relación con la competencia menos centrada y pueden aprovechar las capacidades de otros para crear nuevos tipos de valor para clientes y socios al tiempo que capturan valor para sí mismas. Por consiguiente, es crítico cómo y dónde las

compañías se posicionan a sí mismas dentro de los ecosistemas para el aprendizaje y el aprovechamiento conjunto. Las relaciones de confianza con un ecosistema de socios pueden proporcionar acceso a capacidades adicionales, incentivar el aprendizaje y mejorar la conciencia de las señales, así como también mejorar la flexibilidad en entornos rápidamente cambiantes. Los negocios centrados también deben ser más capaces de desarrollar un entendimiento más profundo de las necesidades de sus clientes, incorporando esa retroalimentación en la creación de más valor todo el tiempo.

Los negocios pueden centrarse en uno de cuatro tipos de negocios: asesor de confianza, proveedor de infraestructura, plataforma, o innovación/comercialización de producto. Nuestro análisis de los patrones, y el probable impacto de los múltiples patrones que con el tiempo afectan un mercado, dejan claro que ciertos tipos son más, o menos, atractivos que otros. Por ejemplo, las compañías grandes es probable que encuentren menos atractivo el rol de innovación y comercialización de producto porque los negocios de producto serán vulnerables a una serie de patrones además de las fuerzas más amplias que orientarán la [fragmentación de los productos](#) (vea la figura 5 para ejemplo de cómo patrones específicos pueden orientar la concentración y la fragmentación). Esto no es para decir que no haya oportunidades de crecimiento en los productos, sino que las compañías grandes que escogen buscar un rol de producto deben entender las dinámicas disruptivas y asegurar que no están teniendo como objetivo un mercado en fragmentación.

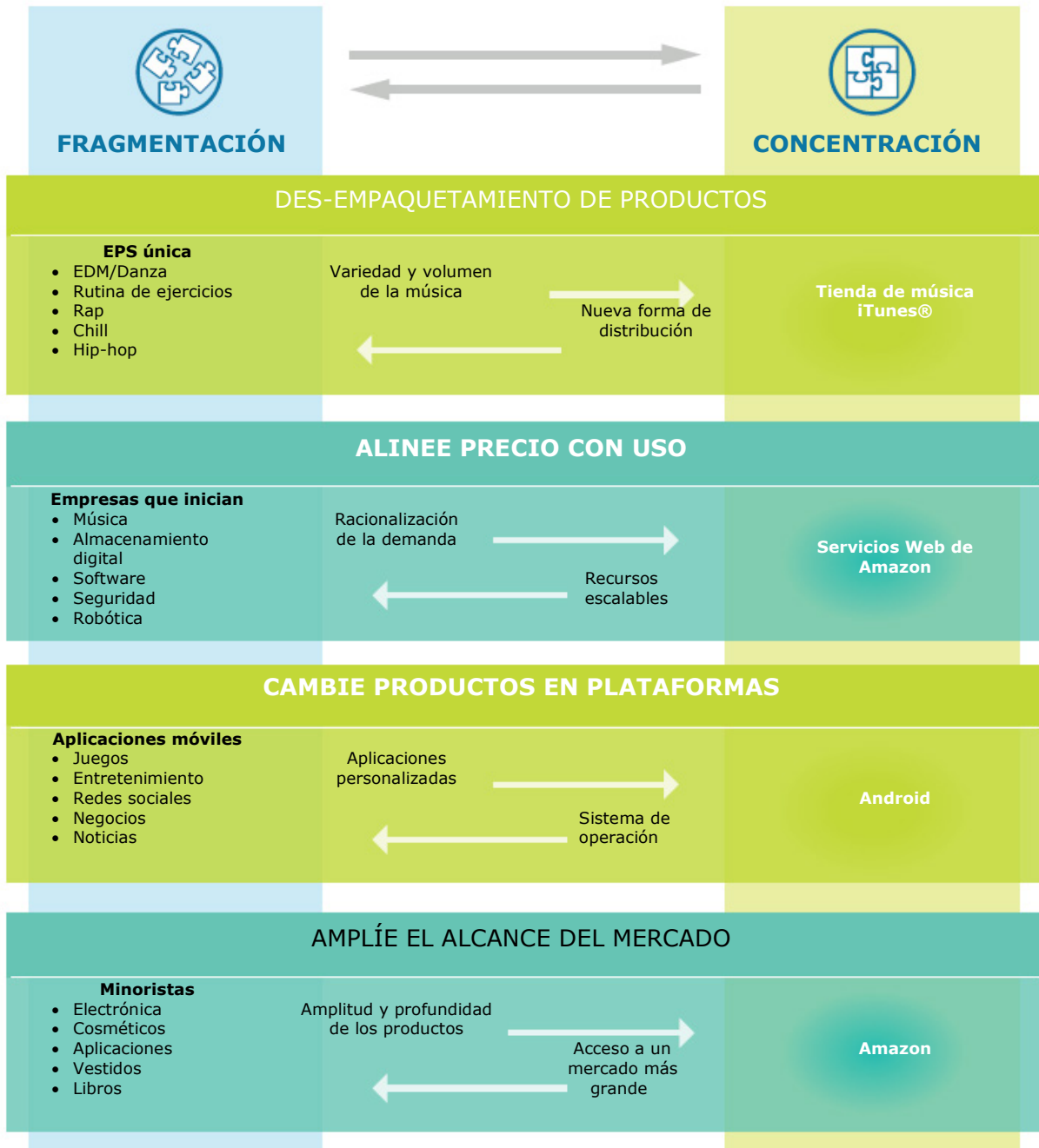
La fragmentación puede resultar de múltiples patrones. Por ejemplo, en la medida en que se amplía el alcance del mercado, más opciones de producto estarán disponibles globalmente. *Alinear precio con uso* disminuye las barreras para que nuevas compañías ingresen, conduciendo a fragmentación adicional del mercado. Conectar los clientes con los *activos disponibles en mercados adyacentes* puede crear una brecha de confianza y requiere un proceso de selección y verificación. El *desarrollo distribuido del producto* crea la necesidad de encontrar los mejores colaboradores y conectarlos con el propietario del producto.

Intentar encontrar crecimiento y desempeño sostenido en una arena que se está fragmentando es un caso perdido para una compañía grande, a menos que facilite o se beneficie del creciente número de negocios pequeños que estén creando la

fragmentación. Cualquiera que pueda ayudar a los negocios a acelerar el desarrollo de producto mediante proporcionar un fundamento a partir del cual construir o para ayudarlos a alcanzar un mercado más grande tiene un rol a jugar. Cualquiera que pueda ayudar a los clientes a tomar sentido de todas las opciones sin tener que invertir el tiempo tiene un rol a jugar. Cualquiera que pueda

ayudar a elaborar productos y llevarlos al mercado a un costo más bajo tiene un rol a jugar. Cualquiera que pueda ayudarnos a maximizar el valor que realizamos a partir de nuestros productos o quien pueda incrementar la utilidad de nuestras experiencias o quien pueda ayudarnos a lograr nuestras metas tiene un rol a jugar.

Figura 5. Cómo los patrones orientan la concentración y la fragmentación



Gráfica: Deloitte University Press | DUPress.Deloitte.com

Figura 6. Tipos de negocios atractivos en el panorama futuro de los negocios



Gráfica: Deloitte University Press | DUPress.Deloitte.com

Estos tipos de negocios (vea la figura 6) son atractivos porque crean y capturan valor de maneras que toman ventaja de las tendencias más amplias en el entorno de los negocios. Cada uno tiene el potencial de importantes crecimiento y concentración en el futuro. Según el tipo seleccionado, pueden conformarse nuevas oportunidades de negocio con base en la industria, mercado objetivo, y los patrones de disrupción que ese mercado pueda experimentar.

También se debe observar que, si bien algunos de los negocios actuales se parecen a esos tipos, la mayoría son híbridos y no están organizados y optimizados para un tipo de negocio y no se benefician del aprendizaje acelerado y del mejoramiento del desempeño que vienen con el centro de atención. Por lo tanto, un negocio centrado será visto y operará de manera muy diferente a los híbridos del presente.

Tipos de oportunidades

ASESOR DE CONFIANZA

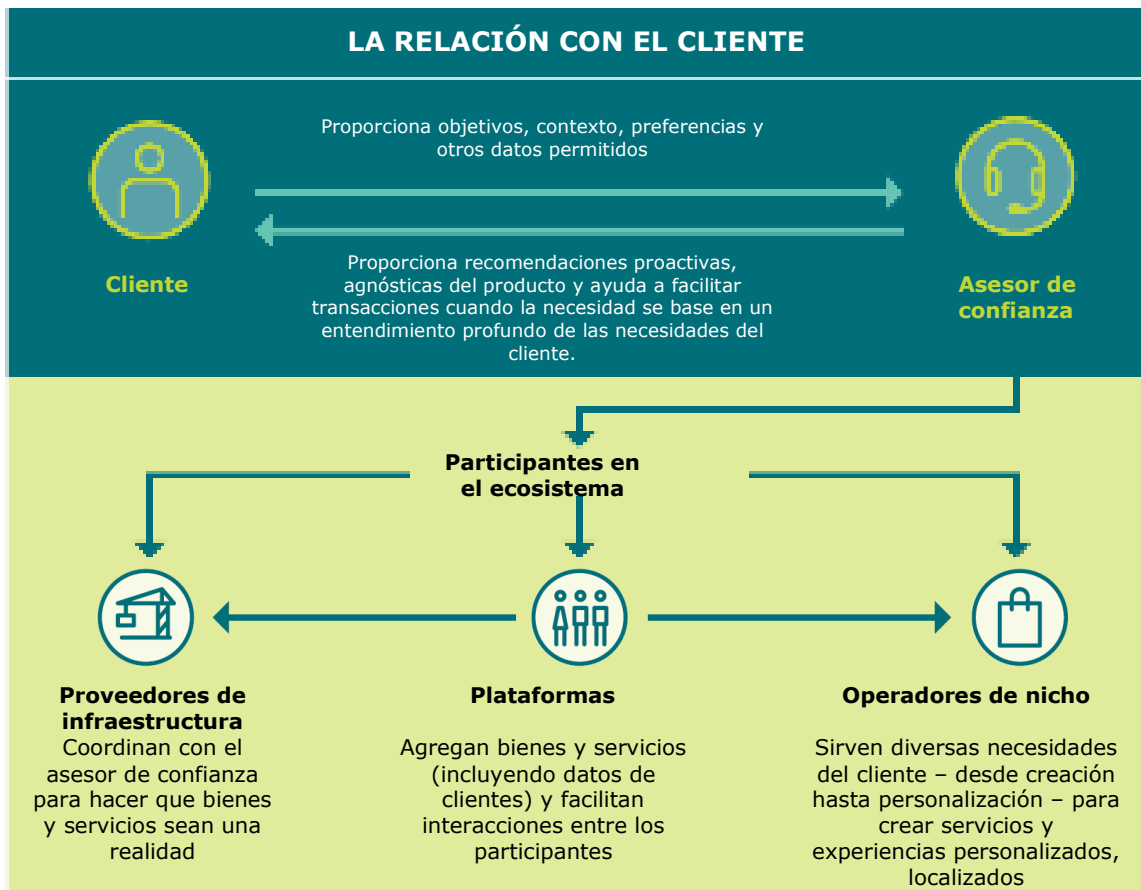
¿Cuál es el tipo? El asesor de confianza busca incrementar el retorno del cliente en la atención, ayudándole al cliente a obtener más valor por unidad de atención que el que el cliente por sí mismo podría, haciéndolo mediante proactiva y objetivamente recomendar productos, servicios, y oportunidades que le ayuden al cliente a lograr sus metas. El asesor de confianza tamiza las posibles opciones que sean útiles para el cliente antes y después que se toman las decisiones (vea la figura 7). Por ejemplo, mediante el monitoreo de las búsquedas en línea del cliente, órdenes de

comestibles, y dispositivos de acondicionamiento físico, el asesor puede ser capaz de recomendar citas de atención médica o cambios del estilo de vida antes que el cliente caiga en la necesidad y continúa monitoreando su progreso y haciendo recomendaciones con el tiempo. Si bien similar a los actuales compradores personales y los consultores financieros, la tecnología y los datos hacen posible crear un servicio escalable que sea costo efectivo para una población más amplia.

¿Cuándo es atractivo? Los productos y servicios rápidamente cambiantes, la lealtad y confianza disminuidas de los clientes, y la fragmentación de sectores o mercados crean las condiciones para el asesor de confianza.

Figura 7. Cómo trabaja el asesor de confianza

El asesor de confianza puede tomar algunos roles adicionales dentro del ecosistema para ayudar a facilitar interacciones de mercado, agregar y analizar datos, y ayudar en ofertas en las etapas tempranas, pero los asesores es probable que se asocien con proveedores de infraestructura, plataformas, y proveedores especializados de su servicio en la medida en que se amplíen su alcance y su escala.



Desde la perspectiva del producto, los ciclos de vida del producto se están comprimiendo, llevando a más opciones y a características más rápidamente cambiantes para los consumidores. En los últimos 15 años, la TV pasó de ser una caja pesada con mala visión a un dispositivo ligero, empotrado en su pared, conectado, con imágenes realistas.³¹ Considere una escala similar de cambio a través de muchos productos y servicios más complejos. Al mismo tiempo, de manera creciente los clientes esperan servicio según la demanda – en el año 2013, hubo 117 compañías según la demanda con \$1.5 billones de inversión en VC.³² Y si bien hoy, Amazon puede realizar entregas el mismo día mediante colocar los bienes en camiones antes que las órdenes sean colocadas, la entrega de bienes sin suscripción todavía requiere que el cliente haga clic en una orden,³³ versus realizar recomendaciones y decisiones proactivas, personalizadas. Además, tal y como lo reportamos en el Shift Index, la lealtad a la marca ha estado declinando en la mayoría de las categorías,³⁴ haciendo que el proceso de decisión del consumidor sea más complejo. Finalmente, como la confianza en las instituciones se deteriora, especialmente con relación a seguridad y privacidad de los datos, los clientes pueden preferir no tener datos tales como números de la tarjeta de crédito y de seguridad social proporcionados a o almacenados por una variedad de minoristas y agencias.

La fragmentación de los negocios también está incrementando el número de opciones para los trabajadores. Con un estimado de 70 millones de trabajadores de los Estados Unidos laborando independientemente para el año 2020,³⁵ tanto los negocios como los individuos necesitan ayuda para entender todas las opciones y asignar los mejores recursos a las que necesiten. Servicios tales como [Upwork](#) relaciona trabajadores con las necesidades específicas de los empleadores, haciendo que la contratación contingente sea más fácil mediante proporcionar aseguramientos transaccionales y documentar automática (y públicamente) las retroalimentaciones y las revisiones.

PROVEEDOR DE INFRAESTRUCTURA

¿Cuál es el tipo? El proveedor de infraestructura realiza procesos rutinarios de volumen alto y presta servicios intensivos en escala a través de medios físicos y digitales para satisfacer la demanda de medios más asequibles de producción y comercialización. Los proveedores de infraestructura respaldarán la proliferación de productores fragmentados (tanto B2B como B2C) con capacidades de clase líder y tendrán el potencial para acelerar la proliferación del producto, incrementar la

competencia en el mercado, y entregar prácticas de negocios sostenibles para los participantes a través del ecosistema. En general, los proveedores de infraestructura física tienden a escalar la linealidad o por etapas, haciendo inversiones de capital en redes (por ejemplo, FedEx), equipo (por ejemplo, Flextronics), o facilidades (por ejemplo, CBRE). También pueden actuar como orquestadores del activo a través del ecosistema, poseyendo algunos activos y agregando otros que puedan prestar servicios similares o adyacentes para mejorar el servicio y la escala a una tasa más rápida.

¿Cuándo es atractivo? Este tipo de negocio es atractivo cuando el mercado potencial del cliente se está fragmentando, o tiene el potencial para fragmentarse, y la infraestructura es intensiva en capital para comprar u operar y/o la tecnología es relativamente estable o cambia de manera predecible. Como las compañías de fragmentación de producto enfrentan presión para llevar más rápido al mercado productos innovadores, las oportunidades para los proveedores de infraestructuras se extenderán a lo largo de la cadena de valor – desde diseño y elaboración de prototipos de equipo hasta fabricación y logística para procesamiento de la oficina de respaldo e infraestructura digital de enseñanza, a fin de servir a otros jugadores concentrados así como también al creciente ecosistema de jugadores más pequeños. Este tipo también puede ser atractivo si se trata de mercado nuevo / infraestructura nueva en el cual el proveedor tiene la oportunidad de aprender más rápido, darle forma al mercado, y trasladar ese valor para sus clientes. Por ejemplo, Amazon Web Services ha tenido su 51ª. reducción en el precio – más de cinco reducciones de precio por año de operación – al tiempo que casi dobla su margen de operación de año a año, desde el 12.5 por ciento en el Q1 2015 hasta el 23.5 por ciento en el Q1 2016.³⁶ Finalmente, los mercados de clientes que enfrentan alta volatilidad valorarán el tener acceso a servicios de infraestructura más que poseerlos. Vale la pena mencionar que si bien hay muchos a quienes incumbe la infraestructura que puedan tener una ventaja importante, todavía habrá oportunidades atractivas para proporcionar infraestructura para nuevos tipos de clientes, tales como empresas que inician que son más sensibles a los desembolsos de capital que a los desembolsos de operación o a las compañías de crecimiento rápido que pueden valorar grados más altos de flexibilidad por encima de las eficiencias de costo. Por lo tanto, este negocio puede ser atractivo no solo para nuevos tipos de infraestructura sino para nuevos tipos de clientes, si pueden ser servidos de maneras nuevas que a quienes incumbe pueden no ser capaces de adoptar.

PLATAFORMA

¿Cuál es el tipo? La plataforma hace que los recursos y los participantes sean más accesibles unos a otros sobre una base de según la necesidad. Diseñadas de la manera apropiada, las plataformas pueden convertirse en catalizadores poderosos para ecosistemas ricos de recursos y participantes. Este rol toma ventaja de la proliferación de productos y nichos de negocio para agregar, facilitar, y coordinar participantes del mercado con recursos fragmentados, organizaciones, y productos. A pesar de la mentalidad de la fiebre de oro que rodea las plataformas – los costos declinantes y el incremento en el poder de la infraestructura global digital han permitido una escala sin precedentes de participación y colaboración – las plataformas no son nuevas. Una plataforma es simplemente un conjunto de protocolos que determinan quiénes participan, qué roles pueden jugar, cómo pueden interactuar, y cómo se resuelven las disputas. Las plataformas se pueden considerar como niveles de infraestructura que imponen estándares a un sistema en el cual muchas entidades separadas pueden operar para sus propias ganancias, tal como la red de ferrocarriles o la red telefónica. Las plataformas pueden ser clasificadas en cinco tipos (vea la figura 8), cada uno teniendo el potencial para crear valor importante para el organizador de la plataforma y para los participantes, con el valor incrementándose en la medida en que más participantes se unen mediante los efectos de la red. Si bien muchas plataformas son transaccionales, cada tipo, y especialmente las plataformas par-a-par (P2P), tienen el potencial para desarrollar un componente de aprendizaje que una a los participantes para compartir conocimiento sobre tiempo, fomento de la profundidad, relaciones basadas-en-confianza y proporcionar a los participantes la oportunidad para realizar más potencial, más rápido, mediante el trabajo conjunto.

¿Cuándo es atractivo? Las plataformas serán atractivas cuando la proliferación de productores y productos cree una necesidad de agregación y coordinación. Mediante la reducción de los costos de comercialización y de escala para los negocios nuevos, las plataformas reforzarán adicionalmente la fragmentación. En la medida en que los mercados continúen fragmentándose y los productos fluyan al mercado, las plataformas han ayudado a unir miles de opciones en un solo lugar para los clientes. Dados los diversos tipos de plataformas y su tremenda capacidad para agregar mercados, reducir los costos de búsqueda y transacción, y barreras de entrada más bajas, las plataformas de comercialización, y de aprendizaje son atractivas bajo una variedad de condiciones, incluyendo en mercados con: clientes desatendidos y un rango amplio de productos diferenciados difíciles-de-encontrar (*amplie el alcance del mercado*) o productos estandarizados que requieran que los clientes se comprometan a través de un rango diverso de uso del producto (*plataforma de producto a producto*) o altas inversiones de capital ya sea en activos, almacenamiento, o componentes de producto que puedan ser desplegados para satisfacer demanda no tradicional en mercados adyacentes (*desbloquee los activos adyacentes*). Además, los mercados con productos ricos-en-información que requieren un conjunto diverso de conocimiento especializado proveniente de terceros para el desarrollo se pueden beneficiar de plataformas especializadas (*desarrollo distribuido del producto*). Finalmente, las industrias con intermediarios centralizados que controlan las interacciones y el acceso a la información del mercado serán objetivos para las plataformas P2P (*conecte pares*). Las industrias que durante mucho tiempo hayan colocado en modelos de empuje, guardianes no-escalables, y barreras altas continuarán siendo atractivos para oportunidades de plataforma.

Considere...

¿Qué creencias tenemos que nos son tan caras de manera que a menudo no son articuladas, y mucho menos examinadas?

¿Qué patrones de disrupción es probable que se den en áreas en las cuales participamos (o queremos participar)?

¿Qué podemos aprender de otros que hoy están en la frontera?

Figura 8. Tipos de plataformas



Gráfica: Deloitte University Press | DUPress.Deloitte.com

Esfuerzos de acercamiento:

¿Hacia dónde queremos ir?

Luego de haber desarrollado una perspectiva sobre el futuro y una convicción fuerte de que la transformación es necesaria, ¿qué sigue? El siguiente paso es determinar para cuál tipo de negocio la compañía es más adecuada, dado cómo se espera que el mercado evolucione, y para además definir la oportunidad futura de negocio. Este proceso es interactivo más que secuencial: unos pocos líderes, incluyendo un patrocinador senior y el liderazgo de la iniciativa emergente, identificarán los probables mercados en los cuales pueden querer participar y entonces usar los patrones para entender cómo esos mercados están cambiando y alinearse sobre el futuro probable para esos mercados; en la medida en que comiencen a desarrollar una oportunidad que se alinee con el rol seleccionado y los patrones que darán forma a ese mercado, pueden descubrir la necesidad de revisar cuáles mercados son su objetivo.³⁷ Tenga en mente, algunas de las posiciones más ventajosas en el panorama futuro pueden no ser parte del panorama del presente y es probable que estén formadas por economías más poderosas de alcance y escala que tenderán a

jugar rápidamente una vez que haya sido lograda la masa crítica.

La meta última es describir el destino de largo plazo con suficiente claridad para ser capaz de guiar las decisiones sobre qué iniciar, terminar, y fortalecer – dentro de la compañía en su conjunto – en el corto plazo.

¿Qué tipo de negocio debemos ser en el futuro?

¿Cómo la compañía selecciona un tipo? Las creencias informadas del equipo acerca del futuro de la industria y los mercados amplios deben orientar esta decisión, pero el atractivo relativo de cada tipo depende de las fortalezas particulares de la compañía, la oportunidad, qué posiciones ya están ocupadas, y otras condiciones del mercado. Idealmente, el tipo seleccionado aprovecha las capacidades o iniciativas actuales que le darán a la compañía la ventaja relativa para la transformación. Al mismo tiempo, a

“Usted debe ser cuidadoso si usted no sabe a dónde usted está yendo porque usted puede no llegar allí.”

—Lawrence Peter “Yogi” Berra

quienes incumbe tendrán que evitar la trama de “desde adentro hacia afuera” de estar atado a las utilidades, activos, y competencias nucleares importantes del negocio existente e intentar definir un futuro en el cual todos ellos pueden ser llevados a soportar. Fíjese en la discusión que aparece delante de que “los puntos de apalancamiento” no son lo que tradicionalmente se ha considerado son las competencias nucleares.

¿QUÉ ELEMENTOS DE LA COMPAÑÍA EXISTENTES PUEDEN HACER DE ELLA UN CANDIDATO PARA ESTE TIPO DE NEGOCI? ¿CUÁLES SON LOS PUNTOS DE APALANCAMIENTO?

Asesor de confianza: El asesor de confianza requiere acceso a diferentes tipos de datos relevantes a fin de entender las preferencias y el comportamiento del cliente. La compañía que procesa o pasivamente ha estado acumulando un volumen grande de transacciones a través de una variedad de productos y servicios (intensidad de la transacción), tal como una red social, puede ser capaz de extraer perfiles detallados de preferencias y compras del cliente que podrían ser aprovechadas como conocimientos – sobre, por ejemplo, opciones de bienestar o estrategias financieras personales. Otros puntos potenciales de apalancamiento para el asesor de confianza incluyen amplitud de la marca – por ejemplo, una compañía de seguros que sirve a un rango amplio de tipos de clientes tiene una ventaja en entender y satisfacer las necesidades de los clientes en diversos niveles – un bono emocional, tal como una compañía, como Nordstrom, que es conocida y amada por sus clientes por siempre poner primero las necesidades del cliente, comienza desde una posición de confianza alta con clientes objetivo y otros socios, incluso si actualmente esa confianza se basa en un producto o servicio. Por supuesto, una compañía que comienza por su propio producto o servicio puede esforzarse en establecer credibilidad como un asesor objetivo o, inversamente, luchar bajo un nuevo modelo de ingresos ordinarios que ya no incluye el producto.

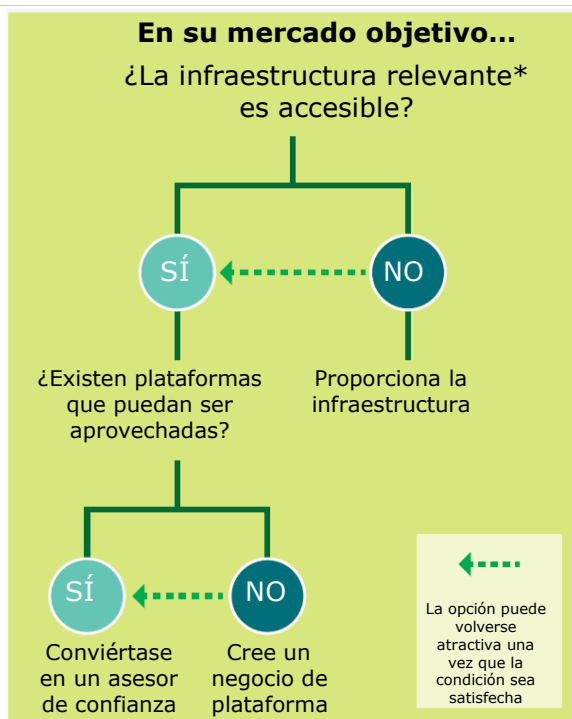
Proveedor de infraestructura: Este tipo requiere activos y procesos estandarizados que puedan ser operacionalizados como un servicio. Los jugadores grandes con inversión dura en infraestructura pueden aprovechar esos activos para obtener economías de escala a una tasa mucho más rápida que los nuevos que ingresan. Por ejemplo, como proveedor de logística de escala grande, FedEx puede decidir aprovechar su red para ampliar en

servicios adicionales en mercados adyacentes, tales como transporte blindado o servicios de mensajería dentro de la ciudad. Sin embargo, quienes inician también podrían ser candidatos, particularmente cuando nueva tecnología esté cambiando la naturaleza de la infraestructura o la manera como es proporcionada, si bien pueden ser desafiados a hacer grandes inversiones de capital. Por ejemplo, si la fabricación se vuelve demasiado especializada como resultado de proliferación y personalización del producto, entonces las economías de escala de las plantas de fabricación a gran escala pueden no ser relevantes para el nuevo mercado de pequeños productores, creando una apertura para un tipo diferente de especialista en contratos de fabricación de infraestructura, de pequeños lotes. Además, las compañías que tengan importantes activos subutilizados o gastos de operación y pasivos predecibles pueden tener una oportunidad de infraestructura para convertir en negro ingresos ordinarios adicionales mediante hacer disponible el activo para mercados adyacentes. Por ejemplo, Office Depot se dio cuenta de que solo tener plenamente disponible espacio en almacén con más productos, podría usar ese espacio para orientar mayor tráfico en el almacén (lo cual tenía el potencial para convertirse en ventas más altas de suministros de oficina además de los ingresos operacionales incrementales) mediante proporcionar el espacio y los servicios de almacén a UPS y otros terceros que ofrecerían servicios especializados que serían atractivos para clientes de negocios pequeños. Por supuesto, esto es solo una ilustración parcial dado que Office Depot no transformó el negocio para centrarse en suministro de infraestructura. Como ejemplo de una compañía que se centró en suministro de infraestructura, Amazon Web Services se dice que ha comenzado porque está en el proceso de construir servicios de infraestructura para partes internas y para terceros en el motor del comercio electrónico, Amazon se convirtió en experto en construir y operar centros de datos eficientes, escalables.³⁸

Plataforma: Cualquiera a quien incumba que considere si es o no un buen candidato para convertirse en una plataforma debe observar que muchas de las compañías de plataforma más exitosas del mundo eran nuevos participantes. No tuvieron que transformarse porque fueron diseñadas como plataformas, y crecieron de manera poderosa sin ningún apalancamiento. Sin embargo, con algunas diferencias dependiendo de los múltiples tipos de plataformas, hay algunas áreas potenciales generales de aprovechamiento. Para cualquier tipo de plataforma, atraer una base inicial

Figura 9. Vías potenciales para seleccionar un tipo de negocio

Este árbol de decisión tiene la intención de proporcionar un punto de vista ilustrativo de cómo a quienes incumbe pueden priorizar las oportunidades en el panorama futuro del negocio.



* La infraestructura relevante se puede relacionar con infraestructura física (e.g., facilidades de fabricación), infraestructura digital (e.g., capacidad de computación), o procesos específicos de negocio (e.g., respaldo a la oficina de respaldo).

Gráfica: Deloitte University Press | DUPress.Deloitte.com

de usuarios y lograr masa crítica puede ser desafiante cuando el valor a ser entregado se derive de tener un conjunto robusto de participantes. Las **relaciones pre-existentes** con usuarios prospectivos o una base de usuarios puede ser una ventaja, provisto que esas relaciones han establecido una reputación positiva en el mercado de manera que no estén tan atados a un producto o servicio que los usuarios no serían capaces de creer que a quien incumbe podría ofrecer una plataforma que podría crear valor para todos más que solo empujar su propio producto. Por ejemplo, Valve comenzó como desarrollador de un juego antes de crear la plataforma [Steam](#) y comenzó un ecosistema de juegos que se inició en su base establecida de usuarios de juegos. Un **historial**

sólido y ofertas de alta calidad crearán un nivel de confianza con los clientes que incrementarán sus posibilidades de intentar un nuevo ecosistema o un nuevo producto al tiempo que encuentra en el ecosistema socios que deseen hacer parte de ese éxito probado en el mercado. Las relaciones, no solo con consumidores sino con otros productores y potenciales socios, son críticas. Considere cómo Airbnb cambió cómo viajamos. A quien incumbe que ejerce **influencia** en una industria puede ser capaz de influir en terceros para que participen y respalden el nuevo ecosistema.

Defina la oportunidad: ¿Qué se requerirá para el éxito en el futuro que se visualiza?

La oportunidad futura se basa en el tipo de negocio seleccionado, pero este paso es más profundo y conduce a determinar dónde y cómo capturar de mejor manera el valor en ese tipo. Este paso conlleva más detalle acerca de cómo el negocio actualmente puede parecer, qué mercados sería el objetivo, y qué se necesitaría para ser exitoso. Una cosa es decir, “Nosotros seremos un proveedor de infraestructura,” y una cosa muy diferente decir, “Prestaremos flotas flexibles, confiables, de vehículos neutrales-en-carbón para servicios de movilidad según la demanda en países desarrollados.” Aquí es donde entran en juego los patrones de disrupción. Cómo y por qué los mercados y el entorno más amplio del negocio están cambiando las oportunidades que las compañías deciden buscar. La oportunidad debe alinearse con los cambios de largo plazo en el mercado, incluyendo innovación tecnológica, necesidades cambiantes del cliente, y cambios en la política pública. Tal alineación incrementa el potencial para que quien está en la frontera tenga crecimiento grande y hace más probable que tenga éxito. Desarrollar adicionalmente esa oportunidad mediante explorar cómo el tipo subyacente de negocio crea y captura valor y cuáles son los factores críticos de éxito son ayudas para definir qué capacidades la compañía necesita comenzar a fortalecer o desarrollar hoy.

Primero, para el tipo seleccionado, ¿cómo crea valor? ¿Cómo captura el valor? Por ejemplo, una manera como el rol de infraestructura crea valor es mediante proporcionar acceso flexible, costo efectivo, a clases de activos de punta que de otra manera sería demasiado difícil para un negocio replicar. ¿Cómo podría evitar que las eficiencias en competencia lo dejen fuera de carrera contra otros proveedores de escala? Una manera como un negocio de

infraestructura, centrado, puede diferenciarse a sí mismo y capturar valor es mediante prácticas de aprendizaje escalables que aceleren su desempeño para proporcionar un mejor servicio para los clientes.

Entonces, dado ese entendimiento, considere las posibles interrupciones que ante las posibles oportunidades provienen del mercado en el cual usted se encuentra y de los mercados adyacentes. Algunos patrones crean más oportunidad para un tipo dado. Por ejemplo, un patrón tal como *amplie el alcance del mercado* que incrementa las opciones para los consumidores crea la necesidad inmediata de asesores de confianza. Idealmente, la oportunidad definida tiene potencial de crecimiento y potencial creación de valor a través de la mayoría de patrones a los cuales es vulnerable el mercado objetivo, y puede realizar alguna interacción para determinar cuáles mercados tienen las condiciones para que la iniciativa de frontera sea exitosa con el tiempo.

En la medida en que la oportunidad futura comienza a tomar forma, comience a identificar las capacidades y los recursos que se necesitan para tener éxito. Considere cuáles pueden ser aprovechados en el negocio y en las relaciones existentes y los que necesitarán ser desarrollados.

¿Puede usted visualizar su negocio actual haciendo los cambios necesarios para tener éxito en este tipo de negocios? La probable respuesta es no, caso en el cual la oportunidad es desarrollada en la frontera. ¿Qué constituye una frontera? Una frontera no compite directamente con el negocio nuclear, por ingresos ordinarios o por recursos. Puede tener como objetivo un mercado adyacente, al menos en primer lugar. Una oportunidad atractiva de frontera requiere inversión mínima para iniciar y aun así tiene el potencial para comenzar a generar ingresos ordinarios. En últimas, tiene el potencial para convertirse en el nuevo núcleo del negocio mediante jalón recursos hacia ella. Desarrollar y probar las capacidades en una oportunidad de frontera construye momento y evita el problema del todo-o-nada, defiende la dinámica del núcleo / abandonar el núcleo que conduce ya sea a inacción de cara a la incertidumbre y negación o acción que origina el sistema corporativo inmune y se condena al fracaso.

¿CÓMO LOS TIPOS CAPTURAN VALOR?

Asesor de confianza: Para mantener la objetividad, el asesor de confianza no puede ser pagado por las compañías de producto sino que tiene que crear suficiente valor de manera que los clientes estén dispuestos a pagar unos honorarios por el servicio, posiblemente como un modelo de suscripción, lo cual se incrementaría con el número de dominios que cubran. En dos formas se beneficia de las **economías de alcance**: volviéndose más valioso mediante el aprendizaje derivado de los patrones de otros clientes, y la creación de más valor mediante conocer mejor al individuo de manera que pueda hacer recomendaciones a través de más dominios; piense acerca de cómo el servicio de estilo [Stitch Fix](#) se movió a la recomendación de actividades para sus usuarios. Como resultado, los negocios del asesor de confianza tienen el potencial para escalar en oportunidades muy grandes en la medida en que los clientes los integren más en las decisiones que toman a través de sus vidas diarias.

Proveedor de infraestructura: Las economías de escala les permiten a los proveedores de infraestructura ofrecer a los clientes precios más bajos, mientras la escala y el alcance les ayudan a esos proveedores a aprender más rápido para mejorar el servicio y entregar más valor a partir de servir a una diversidad de clientes. Con acceso flexible para escalar activos y servicios que de otra manera serían inasequibles o difíciles de replicar en casa, los negocios del cliente pueden escalar hacia arriba o hacia debajo de una manera costo efectiva. Por ejemplo, el costo de la infraestructura basada-en-la-nube ha disminuido de manera tal que los proveedores basados-en-la-nube compiten para ofrecer capacidades tecnológicas o velocidad más avanzadas, o reducen el precio. Para capturar valor, pueden usar tácticas alrededor de fijación del precio, economías de escala, y canales similares a los actuales proveedores de infraestructura, pero un negocio basado-en-el-rol también puede capturar valor mediante prácticas escalables de aprendizaje que aceleren su desempeño, y el de sus socios, para prestar un servicio mucho mejor para los clientes. Por ejemplo, [LiveOps](#), que proporciona centros de contacto con clientes basado-en-la-nube, usa tableros de mando y otras herramientas para proporcionar retroalimentación continua a sus cerca de 20,000 agentes en casa.

Plataforma: El rol de la plataforma se incrementa en el valor para sus usuarios, y su organizador, en la medida en que crece y otros escogen construir productos, servicios, u otras ofertas que usan la plataforma. A más independiente y diverso sea el conjunto de participantes y a más ricas sean las conexiones entre ellos, mayor el potencial que la plataforma tiene para crear valor, y si suficiente valor está siendo creado para todos, el propietario de la plataforma no alejará a los participantes mediante también capturar valor importante. A menudo las plataformas capturan valor en las interacciones (ya sea mediante unos honorarios o mediante datos) más que mediante unos honorarios de acceso, si bien los participantes pueden pagar por servicios Premium. Las compañías de crecimiento rápido tales como Alibaba, Facebook, Airbnb, e Innocentive han reconocido que hay dinero por hacer al proporcionar niveles de capacidades y estándares en los cuales otros jugadores en ese mercado pueden aprovechar y utilizar para interactuar de manera más eficiente. Los participantes “pasivos” tales como los anunciantes son más fáciles para que capturen valor porque derivan mucho más valor de la plataforma que el que aportan; el peligro es que actualmente crean valor negativo para otros participantes de manera que los propietarios de la plataforma tienen que balancear qué tanto valor negativo los usuarios pueden soportar y compensarán con otro valor. Las plataformas capturan valor mediante maximizar el número de diferentes transacciones. Una manera para enfocar esto es mediante llevar a la mesa participantes adicionales que complementen el

producto o servicio inicial y asegurar que todos los participantes tendrán interacciones de calidad con ellos. Por ejemplo, luego de construir una base de usuarios de los consumidores mediante operar como un revendedor de libros, el propietario de una plataforma creó un mercado mucho más grande mediante invitar a terceros a participar. Los vendedores trajeron una afluencia de producto que le ayudó a la plataforma a ampliar su huella con los usuarios y crecer el número y el tamaño de las transacciones.

Capturar valor, no solo usuarios, a menudo requiere encerrarlos en una plataforma y desalentar a que los participantes estén en múltiples plataformas que compitan. Por supuesto, los participantes – tanto productores como consumidores – de manera creciente son cuidadosos y hostiles a “encerrarse” y las plataformas que son percibidas como excesivamente restrictivas o que cargan alquileres demasiado altos, abren la puerta a alternativas. Otra manera para que las plataformas “capturen” participantes y también valor es mediante constantemente incrementar el valor para todos los participantes de manera que estarán mucho menos dispuestos a cambiar o abandonar la plataforma solo con base en honorarios más bajos. Una vez más, el aprendizaje escalable entra en juego, tanto para que el propietario de la plataforma constantemente aprenda de las interacciones del participante como también para hacer más fácil que los participantes se conecten y aprendan unos de otros.

Considere...

¿Estamos centrados en porciones del panorama del negocio que se están concentrando o fragmentando?

¿Cómo ganaremos en el futuro?

¿Cuáles son las más grandes oportunidades emergentes que podemos tener como objetivo?

Actuar para generar impacto

En la medida en que le hagan el juego a las demandas que compiten dentro de la compañía los líderes enfrentarán el dilema de la transformación. Deben continuar moviéndose de manera agresiva para construir un negocio nuevo, muy diferente, para el futuro, al tiempo que mantienen a la empresa avanzando y no excitando a los anticuerpos organizacionales para que ataquen. Como resultado, la compañía se compromete en cuatro esfuerzos distintos – escalar la frontera, fortalecer el núcleo, liberar recursos, y aprender y refinar – para mantener a la compañía moviéndose hacia la nueva Estrella Norte. Si bien esos esfuerzos avanzan en paralelo, la visión del futuro y el rol del negocio seleccionado, definido como una oportunidad, debe proporcionar la orientación general para la toma de decisiones y para la priorización.

Prácticamente, esto significa que con el fin de comprar tiempo para la transformación y satisfacer a los *stakeholders* que demandarán resultados de corto plazo, los partidarios senior del equipo deben continuar trabajando dentro del núcleo al tiempo que el patrocinador senior se centra en la frontera. Mantener modestas las comunicaciones acerca de las actividades de frontera protegerá aún más a la frontera de los anticuerpos organizacionales destructivos.

Escale la frontera: ¿Cómo podemos incrementar la probabilidad de éxito de nuestros esfuerzos de transformación?

Con una visión clara de la oportunidad futura, la meta primaria del equipo de frontera es *conseguir comenzar*. Esto puede sonar simplista, pero recuerde que uno de los mayores riesgos al responder ante la disrupción es fallar en actuar, o actuar suficientemente rápido, para aprovechar las nuevas oportunidades prometedoras. El equipo diseña iniciativas o proyectos que pueden ser implementados rápidamente para construir capacidades y relaciones clave al tiempo que se prueban los supuestos y el entendimiento alrededor de la visión de largo plazo. De manera que la compañía desarrolla un rol de asesor de confianza para que los dueños de casa puedan comenzar con una iniciativa para proporcionar recomendaciones valiosas en la selección del vecindario, construir confianza y credibilidad con, al principio, datos limitados. La meta es abordar las brechas de capacidad de corto plazo dentro de los siguientes 6 – 12 meses, aprovechando el ecosistema externo, o incluso adquiriendo una compañía pequeña.

Considere...

¿Cómo podemos darle forma a nuestros mercados e industrias de maneras que incrementen nuestra ventaja estratégica?

¿Cómo podemos minimizar la inversión temprana requerida para escalar la frontera?

¿Cómo podemos reducir el tiempo de espera requerido para obtener ingresos ordinarios / utilidades importantes derivados de la frontera?

Para mantenerse en el radar y moverse rápida y flexiblemente, las iniciativas de fronteras no tendrían grandes presupuestos o una cantidad de recursos provenientes del núcleo. La clave es aprovechar los recursos externos y las infraestructuras existentes y pensar creativamente acerca de cómo aprovechar las plataformas y las redes sociales fuera de la compañía para acelerar el crecimiento. El equipo debe buscar tecnologías disruptivas y aprovechar ecosistemas externos tales como computación en la nube, analíticas de grandes datos, y software social para tener acceso a experticia y participantes adicionales para acelerar el crecimiento en la frontera.

El progreso de esas iniciativas será evaluado periódicamente a fin de valorar si están contribuyendo de una manera significativa al estado final o si hay cualesquiera nuevas luces que hagan forzosos o desafien los supuestos acerca del futuro. Pueden ser diseñado alrededor de la respuesta a la pregunta: “En este rol, ¿qué necesitamos para hacerlo bien con el tiempo?” El asesor de confianza, por ejemplo, tiene éxito o falla con base en si está siendo útil para el cliente y en si con el tiempo se está volviendo más útil. Por lo tanto, las iniciativas de frontera pueden ser valoradas contra métricas tales como número de recomendaciones proactivas, porcentaje de aceptación de recomendaciones, frecuencia y extensión del uso de recomendaciones, tasa de referencia, y tasa de retiro de clientes. Es importante resistir la tentación de centrarse en métricas financieras y, en lugar de ello, identificar

métricas de operación que puedan servir como indicadores principales del desempeño que la frontera esté buscando generar incluso si son marginales para el desempeño actual del negocio. De manera similar, el desempeño de una iniciativa en cualquier punto específico en el tiempo es menos importante que su desempeño con el tiempo. Las iniciativas de prioridad alta se someterán a interacciones rápidas con lazos de retroalimentación constante para entregar impacto y valor máximos.

Mediante acoger ciclos interactivos, cortos, la frontera puede recibir retroalimentación más rápido para reducir el tiempo entre inversión y retorno. En lugar de usar los planes estratégicos tradicionales de dos-a-tres-años, las iniciativas deben aprovechar horizontes de 6-12 meses de manera que las acciones puedan ser refinadas rápidamente para realizar cambios en el mercado. Los despliegues graduales y los lazos formales de retroalimentación establecidos entre los ecosistemas interno y externo también le ayudarán al equipo a obtener retroalimentación en intervalos más cortos.

Considere...

Mirando su posición actual, ¿cuáles son las mayores brechas de desempeño?

¿Cómo podemos orientar esfuerzos más efectivos de innovación de corto plazo?

¿Cómo podemos acelerar el crecimiento mediante aprovechar de manera más efectiva los recursos de otros?

Fortalecer el núcleo: ¿Cómo podemos mejorar de manera importante el desempeño del negocio en el corto plazo?

El desafío principal en esta etapa es incrementar el potencial para la generación, en el corto plazo, de ingresos ordinarios y utilidades provenientes del negocio nuclear al tiempo que se invierte en capacidades que tengan el potencial para prolongar la vida del núcleo. Aquí es donde la mentalidad de corto plazo es apropiada y constituye una ventaja. La meta de mantener el núcleo es continuar

respaldando al negocio mientras la transformación está en camino, no es defender el negocio nuclear o intentar innovarlo. Mantener el propósito en mente es clave para evitar financiar inversiones grandes de largo plazo con retornos dudosos – recuerde, esta parte del negocio está o estará sujeta a disrupción. En la medida en que la iniciativa de frontera esté ganando alguna tracción y escala, puede ser tentador intentar reunir a todos o fusionar recursos. Evite esta tentación – sólo excitará los anticuerpos. Fortalecer el núcleo mediante el despliegue de plataformas exponenciales de tecnología y el aprovechamiento de ecosistemas externos también ayudará a satisfacer a los *stakeholders* que demandan resultados de corto plazo e impiden el exceso de atención puesto en la frontera.

Re-estructure para liberar recursos: ¿Cómo podemos movilizar suficientes recursos para lograr impacto importante de corto plazo?

Para fortalecer el núcleo y escalar la frontera, quienes respaldan la transformación pueden aplicar la reducción estratégica del costo mediante sistemáticamente identificar y centrarse en el 20 por ciento de los principales clientes, geografías, facilidades, y productos que generan el 80 por ciento de la rentabilidad. Abandonar de manera agresivamente todos los otros activos de bajo desempeño ayudará a impulsar el crecimiento en el ROI y en el ROA, si bien pueden reducirse los ingresos ordinarios generales.

En la medida en que la iniciativa de frontera crece y más recursos son atraídos por ella, algunas partes del negocio nuclear pueden irse terminando. Más que centrarse en el crecimiento, la meta es reducir la caída del negocio al mismo tiempo que se maximiza el valor proveniente de los activos existentes. Por ejemplo, Netflix transformó su negocio mediante hacer girar el núcleo desde los alquileres de DVD hacia el streaming* A pesar que las cuentas de suscripción se redujeron para el negocio de correo, Netflix continuó ganando millones en utilidades anuales mediante mantener su base nuclear de clientes.³⁹

Considere...

¿Cómo podemos arrojar productos/clientes/facilidades de desempeño pobre?

¿Cómo podemos lograr mayor centro de atención dentro de nuestra compañía?

* Streaming = método para transmitir o recibir datos (especialmente material en video y audio) mediante una red de computador como

un flujo continuo, constante, permitiendo la reproducción al tiempo que subsiguientemente se están recibiendo datos (N del t).

Aprenda, aclare, monitoree:

¿Cómo creamos un proceso de interacción rápida en nuestras iniciativas de impacto de manera que podamos acelerar el aprendizaje y amplificar el impacto proveniente de esas iniciativas?

En una época de aceleración del cambio, el aprendizaje es esencial para el éxito. No importa que tan rápido se estén moviendo las cosas, sin embargo, a más tiempo los ejecutivos dediquen para reflexionar sobre el desempeño y la trayectoria de la compañía, más rápido las compañías serán capaces de moverse. Pero esto solo funciona si en la mente hay un destino – si el liderazgo tiene una idea de dónde la compañía necesita estar posicionada en el futuro, entonces la organización puede ser capaz de tener muchas más utilidades de sus iniciativas de corto plazo y valorar qué tan efectiva es en acelerar su movimiento hacia ese destino. Y también la organización aprenderá una cantidad acerca del destino.

La transformación es un proceso continuo, interactivo. Las compañías en este panorama de evolución de su negocio pueden mantenerse a la vanguardia de la disrupción mediante estar en un estado continuo de aprendizaje, refinando tanto la estrategia y la ejecución, y monitoreando. Pero la meta de la transformación no es lograr un estancamiento sino, más aún, estar siempre en un estado de devenir.⁴⁰ En el pasado, los negocios rápidamente habían acogido la eficiencia escalable para producir entornos completamente integrados, especificados, y estandarizados. Los nuevos ganadores en este entorno, en contraste,

probablemente serán los que aprendan e innoven más rápido – a partir de constantemente monitorear las tendencias externas para recaudar el conocimiento entre los diferentes participantes, lo cual contribuirá a continuamente refinar la estrategia para aprovechar las tendencias en el mercado.

El nuevo modelo incorpora lo que se denomina aprendizaje escalable – la idea que busca acelerar y amplificar el aprendizaje entre un número creciente de participantes. Un método para incorporar el aprendizaje escalable en la organización es mediante la creación de espacios – plataformas que aceleran y amplifican el aprendizaje entre un grupo de participantes mediante retroalimentación en tiempo real. Por ejemplo, el desarrollador de la plataforma iPod, PortalPlayer, aprovechó una red global de compañías líderes en tecnología para crear diferentes partes del reproductor MP3. Cada seis meses, la compañía seleccionaría el mejor componente entre su red antes de lanzar el producto, proporcionando retroalimentación rápida a cada participante.⁴¹ Los espacios de creación también pueden ayudar a las compañías no solo a que aprendan acerca de nuevas ideas sino a que también refinen rápidamente su estrategia con base en lazos de retroalimentación rápida. La clave es sacar tiempo para reflexionar sobre qué se puede

aprender del progreso (o de su consiguiente carencia) y realizar ajustes de acuerdo con ello.

Otro método para asegurar que la frontera sea ágil ante los cambios en el mercado es mediante continuamente monitorear y refinar el punto de vista sobre el futuro y ajustar de acuerdo con ello la estrategia de frontera. Los equipos continuamente alejarán, acercarán la imagen, a fin de asegurar que las iniciativas de corto plazo y la dirección sean flexibles ante los cambios en el mercado. Esto comienza con entender y articular los supuestos nucleares que llevan a que el equipo seleccione su escenario futuro durante el ejercicio de construcción de conciencia. Esos supuestos pueden entonces ser convertidos en indicadores medibles con umbrales establecidos, los cuales sirven como alertas respecto de si se necesitan hacer ajustes a las iniciativas de corto plazo. Los indicadores también serán monitoreados continuamente para informar si los supuestos acerca del futuro necesitan ser cambiados o si se necesita realizar ajustes a las iniciativas de corto plazo.

Considere...

¿Qué estamos haciendo para respaldar el desarrollo de nuestro talento para operar de manera más efectiva en un mundo exponencial?

¿Estamos participando en ecosistemas que nos ayudarán a amplificar el valor que estamos entregando al mercado?

¿Cuáles son los hitos de corto plazo más significativos y las métricas de desempeño que podemos hacerles seguimiento para determinar si estamos logrando el impacto que anticipamos y si estamos en la trayectoria correcta?

Conclusión

La disrupción, particularmente los patrones más frecuentes y más rápidos de disrupción que hemos descrito, desafían nuestros mapas mentales más trillados para entender y adaptarse al mundo. Nuestra tendencia es intentar ajustar las condiciones y complejidades actuales en los modelos y enfoques que entendemos y fallar en admitir que no se ajustan. Nosotros deseamos solución más que vivir con ambigüedad.

Responder a la disrupción requiere que acojamos la paradoja, volviéndonos cómodos con la tensión que viene de permitir que las

contradicciones y la competencia necesitan coexistir más que forzar la solución. Al orientarse hacia la solución, de manera inevitable una prioridad, un negocio, una meta tiene que prevalecer sobre los otros. Esto nos obliga a pensar en términos de ganadores y perdedores, de si uno o el otro, de respuestas correctas y direcciones equivocadas. En ese marco estrecho, nadie desea ser el perdedor. Acoger la paradoja se refiere a tener dos verdades al mismo tiempo y buscar entender la dinámica y la interacción entre ellas con el fin de generar un nivel más alto de conocimiento.

“Los tiempos cambian.
Las instituciones se
resisten al cambio.”

—Richard Tedlow, Denial

Aquí hay algunas de las paradojas con las cuales tenemos que aprender a vivir cuando abordamos los desafíos y las oportunidades de disrupción:

Use los patrones de disrupción para ampliar horizontes, más que para estrecharlos. Pero si podemos anticipar las disrupciones que podrían destruir nuestro negocio, ¿por qué no nos centramos solo un poco en la mejor manera para defender nuestra posición? Porque perderemos otros cambios al panorama de negocios que nos proporcionarán más opciones para continuar creando valor.

Re-defina las amenazas como catalizadores para ver la oportunidad. Las verdaderas fuerzas que están orientando la disrupción, al mismo tiempo, están creando extraordinarias nuevas oportunidades para la creación de valor. Para que quede claro, esto no se trata de “disrúptese usted mismo.” Se trata de ver las oportunidades excitantes que surgen en otras partes del panorama de negocios que no salvarán al negocio nuclear existente sino que, en lugar de ello, proporcionarán el fundamento para un negocio más perdurable.

Céntrese en dónde la fragmentación crea oportunidades para concentración. Por supuesto, partes importantes de la economía serán fragmentadas, lo cual puede ser muy amenazador para las compañías grandes, establecidas. Pero esa fragmentación crea oportunidades poderosas para concentración. Los negocios más pequeños, fragmentados, van a necesitar tener acceso a las ventajas de escala y alcance que los negocios de administración de infraestructura, plataforma, y asesor de confianza pueden ofrecer. Y abordar esa necesidad será el orientador del crecimiento continuo para los negocios de escala y alcance.

Apuesta en la frontera, pero no ignore el núcleo. La frontera es donde radica su negocio futuro, pero su capacidad para escalar esa frontera rápidamente dependerá, en parte, de aislar el núcleo tanto como sea posible de las abrumadoras presiones que erosionarán los ingresos ordinarios y la rentabilidad. Si el negocio nuclear tiene hemorragias demasiado temprano, el sistema inmune tenderá a querer eliminar cualquier cosa que parezca sea una distracción o diversión de recursos. A más que se pueda extender la vida del negocio nuclear, más probable será que la iniciativa

de escalar la frontera tendrá el espacio para tener éxito. No busque estar cómodo con la noción de que el negocio nuclear sobrevivirá, ni con estar cómodo acerca de la iniciativa de frontera. La frontera es su futuro.

Aleje el centro de atención para acercarlo más efectivamente. Si usted no tiene un punto de vista claro y alineado acerca de cómo es probable que evolucionarán sus mercados relevantes, será difícil centrarse y priorizar sus iniciativas de corto plazo para tener impacto máximo. En ausencia de ese punto de vista del futuro, la tentación será abarcar demasiadas iniciativas, menoscabando la probabilidad de que cualquiera de ellas tenga éxito.

Comience pequeño para llegar a ser grande, muy grande. Nosotros hemos descrito tres tipos de negocios que conformarán la base de una atractiva oportunidad futura y que pondrá a las compañías en trayectorias fundamentalmente diferentes al camino que actualmente siguen. Mediante comenzar pequeño, usted puede minimizar el riesgo de que el sistema inmune y los anticuerpos se movilizarán en una etapa temprana para intentar devolver el dinero que esté siendo gastado en la iniciativa de frontera. Usted también puede incrementar el incentivo para que el equipo de liderazgo de frontera de manera agresiva movilice recursos de terceros para aprovechar sus propios escasos recursos, ayudándoles a acelerar el crecimiento en la frontera. La buena noticia es que las mismas fuerzas exponenciales que estén generando los patrones de disrupción puedan ser aprovechadas para acelerar el crecimiento con innovación modesta. Comenzar pequeño no significa moverse cautelosamente, dado que ese puede ser el enfoque de mayor riesgo. Muévase con urgencia y sea agresivo en la aceleración del crecimiento de la frontera de manera que pueda anticiparse a otros que puedan estar viendo el mismo espacio de oportunidad.

La vida sería mucho más sencilla si pudiéramos ignorar o descartar esas paradojas. Pero la búsqueda de simplicidad es ilusoria. Mucho mejor es acoger las paradojas y usarlas para profundizar nuestro entendimiento del mundo crecientemente complejo, centrar nuestros esfuerzos, e impulsarnos hacia adelante.

NOTAS FINALES

¹ Para más información acerca de fragmentación y concentración, vea John Hagel, John Seely Brown, Tamara Samoylova, and Duleesha Kulasooriya, *The hero's journey through the landscape of the future*, Deloitte University Press, July 24, 2014, <http://dupress.deloitte.com/dup-us-en/topics/operations/heros-journeylandscape-future.html>.

² Cada patrón describe cómo el nuevo que ingresa puede desplegar un nuevo enfoque para desplazar a los líderes del mercado de manera tal que a quien incumbe no pueda replicar o responder de manera efectiva.

³ Hagel et al., *The hero's journey through the landscape of the future*.

⁴ Para una discusión más detallada de las tendencias que conducen a amplias fragmentación y concentración y por qué esto implica la necesidad de que en el futuro haya compañías centradas, "des-empaquetadas," vea nuestra investigación previa en Hagel et al., *The hero's journey through the landscape of the future*.

⁵ Martin Peers and Nick Wingfield, "Blockbuster set to offer movies by mail," *Wall Street Journal*, February 11, 2004, www.wsj.com/articles/SB107645765403826229; Rick Newman, "4 lessons from the demise of Borders," *U.S. News*, July 20, 2011, www.usnews.com/news/blogs/rick-newman/2011/07/20/4-lessons-from-the-demise-of-borders.

⁶ Newman, "4 lessons from the demise of Borders."

⁷ *Approaching disruption*, del Deloitte Center for the Edge es una publicación independiente y no ha sido autorizada, patrocinada, o de otra manera aprobada por Apple Inc.

⁸ Steve Denning, "Business's worst nightmare: Big bang disruption," *Forbes*, January 7, 2014, www.forbes.com/sites/stevedenning/2014/01/07/businesss-worst-nightmare-big-bang-disruption.

⁹ FT Reporters, "Disrupters bring destruction and opportunity," *Financial Times*, December 30, 2014, www.ft.com/intl/cms/s/2/b9677026-8b6d-11e4-ae73-00144feabdc0.html.

¹⁰ Para discusión adicional sobre los sesgos cognitivos, vea Timothy Murphy and Mark Cotteleer, *Behavioral strategy to combat choice overload*, Deloitte University Press, December 10, 2015, <http://dupress.deloitte.com/dup-usen/focus/behavioral-economics/strategy-choice-overload-framework.html>.

¹¹ Jeff Bezos, "2015 letter to shareholders," April 24, 2015, <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-reportsannual>.

¹² Michael Beer and Nitin Nohria, "Cracking the code of change," *Harvard Business Review*, May 2000,

<https://hbr.org/2000/05/cracking-the-code-of-change>.

¹³ *Approaching disruption*, del Deloitte Center for the Edge es una publicación independiente y no ha sido autorizada, patrocinada, o de otra manera aprobada por Apple Inc.

¹⁴ Dawn Kawamoto, "Apple reports \$161 million loss," *CNET*, October 15, 1997, www.cnet.com/news/apple-reports-161-million-loss/.

¹⁵ Apple y Macintosh son marcas registradas de Apple Inc., registradas en los Estados Unidos y en otros países.

¹⁶ Apple e iTunes son marcas registradas de Apple Inc., registradas en los Estados Unidos y en otros países.

¹⁷ Apple e iTunes Store son marcas registradas de Apple Inc., registradas en los Estados Unidos y en otros países.

¹⁸ Brandon Griggs and Todd Leopold, "How iTunes changed music, and the world," *CNN*, April 26, 2013, www.cnn.com/2013/04/26/tech/web/itunes-10th-anniversary/.

¹⁹ Apple e iPod son marcas registradas de Apple Inc., registradas en los Estados Unidos y en otros países.

²⁰ Low End Mac, "A history of the iPod: 2005 to present," August 11, 2013, <http://lowendmac.com/2013/ipod-history-2005-present/>.

²¹ Apple e iPhone son marcas registradas de Apple Inc., registradas en los Estados Unidos y en otros países.

²² Doug Gross, "Apple trademarks 'There's an app for that,'" *CNN*, October 12, 2010, www.cnn.com/2010/TECH/mobile/10/12/app.for.that/.

²³ Horace Dediu, "Turning up the volume: iPhone overtakes iPod," *Asymco*, October 21, 2010, www.asymco.com/2010/10/21/turning-up-the-volume-iphone-overtakes-ipod/.

²⁴ Análisis de Deloitte basado en datos provenientes de las siguientes fuentes de Apple Computer Inc.: 2000 10-K statement, December 13, 2000, <http://investor.apple.com/secfiling.cfm?filingid=912057-00-53623>; 2003 10-K statement, December 18, 2003, <http://investor.apple.com/secfiling.cfm?filingid=1047469-03-41604>; 2006 10-K statement, December 29, 2006, <http://investor.apple.com/secfiling.cfm?filingid=1104659-06-84288>; 2009 10-K Statement, October 27, 2009, <http://investor.apple.com/secfiling.cfm?filingid=1193125-09-214859>; 2012 10-K Statement, October 31, 2012, <http://investor.apple.com/secfiling.cfm?filingid=1193125-12-444068>.

²⁵ Richard Tedlow, *Denial: Why Business Leaders Fail to Look Facts in the Face—and What to Do About It* (New York:Portfolio), pp. 614–15.

²⁶ El Proyecto Ara, de Google, es la iniciativa más destacada del teléfono inteligente modular, si bien el proyecto parece que ha sido detenido hasta septiembre de 2016. Al menos otros dos esfuerzos, PuzzlePhone y Fairphone, son menos completamente modulares pero parece están explorando las fronteras de la modularidad práctica en los teléfonos inteligentes. Julia Love, "Exclusive: Google shelves plans for phone with interchangeable parts—sources," *Reuters*, September 2, 2016, www.reuters.com/article/us-google-smartphone-idUSKCN11806C.

²⁷ Sarah Mitroff, "Kodak's phone debut is super-simple and runs Android KitKat," *CNET*, January 5, 2015, www.cnet.com/products/kodak-im5/preview/.

²⁸ Otras excepciones potenciales a la necesidad de des-empaquetar pueden resultar cuando los reguladores piden integración, el aprendizaje puede ocurrir más rápido al interior de la compañía, y/o los jugadores en el ecosistema no son capaces de satisfacer los requerimientos.

²⁹ *Efectos de red* es el término más usado en relación con los negocios digitales. Significa que más valor es creado en la medida en que más participantes se unen al sistema (o usan un servicio o producto), con el efecto de aceleración cuando se alcanza la masa crítica – en esas situaciones, la oportunidad puede rápidamente disminuir para otros jugadores que no escalen y logren la masa crítica en su red. El concepto de efectos de red es más ampliamente relevante ahora que la mayoría de los negocios, a través de todas las industrias, tiene un componente digital, con los sensores del Internet de las Cosas haciendo que los objetos físicos sean conectables y los medios de comunicación social haciendo que los individuos sean conectables. Esto incrementa el potencial para las plataformas y hace que muchos mercados sean susceptibles a incrementar los efectos de red donde el-ganador-se-lleva-todo.

³⁰ Hagel et al., *The hero's journey through the landscape of the future*; John Hagel et al., *The retail transformation*, Deloitte University Press, June 16, 2015, <http://dupress.deloitte.com/dup-us-en/industry/retail-distribution/retail-transformation-choice-experience-trust.html>; John Hagel et al., *The future of manufacturing*, Deloitte University Press, March 31, 2015, <http://dupress.deloitte.com/dup-us-en/industry/manufacturing/future-ofmanufacturing-industry.html>.

³¹ Evan Ramstad, "Passion for plasma fuels creation of first 60-inch flat-screen TV," *Wall Street Journal*, August 30, 2000, www.wsj.com/articles/SB967587676614566981.

³² *Economist*, "There's an app for that," January 3, 2015, www.economist.com/news/briefing/21637355-freelance-workers-available-moments-notice-will-reshape-nature-companies-and.

³³ Greg Bensinger, "Amazon wants to ship your package before you buy it," *Wall Street Journal*, January 17, 2014, <http://blogs.wsj.com/digits/2014/01/17/amazon-wants-to-ship-your-package-before-you-buy-it/>.
Charting a course for new growth and performance at the edge and beyond.

³⁴ John Hagel et al., *The burdens of the past: Report 4 of the 2013 Shift Index series*, Deloitte University Press, November 11, 2013, <http://dupress.deloitte.com/dup-us-en/topics/emerging-technologies/the-burdens-of-thepast.html>.

³⁵ MBO Partners, *The state of independence in America: Third annual independent workforce report*, September 2013, http://info.mbopartners.com/rs/mbo/images/2013-MBO_Partners_State_of_Independence_Report.pdf.

³⁶ Alexei Oreskovic, "Amazon isn't just growing revenue anymore—it's growing profits," *Business Insider*, April 28, 2016, www.businessinsider.com/amazons-big-increase-in-aws-operating-margins-2016-4.

³⁷ Este enfoque de alejarse, acercarse es un apartarse de los planes operacionales estándar de uno a cinco años de las firmas más grandes pero puede ser extremadamente impactantes, especialmente en épocas de cambio rápido, en la generación de la convicción y el compromiso necesarios para la transición en esta siguiente fase. Para más información acerca de la estrategia, vea John Hagel and Gerald C. Kane, "The dark side of the digital revolution," *MIT Sloan Management Review*, January 29, 2016, <http://sloanreview.mit.edu/article/the-dark-side-of-the-digital-revolution/>.

³⁸ Ron Miller, "How AWS came to be," *Tech Crunch*, July 2, 2016, <https://techcrunch.com/2016/07/02/andy-jassys-brief-history-of-the-genesis-of-aws/>.

³⁹ Emily Steel, "Netflix refines its DVD business, even as streaming unit booms," *New York Times*, July 27, 2015, www.nytimes.com/2015/07/27/business/while-its-streaming-service-booms-netflix-streamlines-old-business.html.

⁴⁰ John Hagel et al., *Pragmatic pathways: New approaches to organizational change*, Deloitte University Press, March 4, 2013, <http://dupress.deloitte.com/dup-us-en/industry/technology/pragmatic-pathways.html>.

⁴¹ John Hagel and John Seely Brown, *Institutional innovation*, Deloitte University Press, March 12, 2013, <http://dupress.deloitte.com/dup-us-en/topics/innovation/institutional-innovation.html>.

ACERCA DE LOS AUTORES

JOHN HAGEL

John Hagel, co-presidente del Deloitte Center for the Edge, tiene casi 35 años de experiencia como consultor gerencial, autor, orador, y emprendedor, y ha ayudado a compañías a que mejoren el desempeño mediante la aplicación de la TI para reorganizar las estrategias de negocio. Además de tener durante su carrera posiciones importantes en firmas de consultoría y compañías líderes, Hagel es el autor del libros de negocio de gran venta tales como *Net Gain*, *Net Worth*, *Out of the Box*, *The Only Sustainable Edge*, y *The Power of Pull*. Está en Twitter en @jhagel y en LinkedIn en www.linkedin.com/in/jhagel.

JOHN SEELY BROWN

John Seely Brown, co-presidente independiente del Deloitte Center for the Edge, es un prolífico escritor, orador, y educador. Además de su trabajo en el Center for the Edge, JSB es asesor del rector y profesor visitante en la University of Southern California. Este cargo siguió a una larga permanencia Xerox Corp., donde fue científico jefe y director del Xerox Palo Alto Research Center. JSB ha publicado más de 100 papers en revistas científicas y es autor o co-autor de siete libros, incluyendo *The Social Life of Information*, *The Only Sustainable Edge*, *The Power of Pull*, y *A New Culture of Learning*.

ANDREW DE MAAR

Andrew de Maar, jefe de investigación en el Deloitte Center for the Edge, les ayuda a los clientes a tomar sentido de y obtener utilidades de las oportunidades emergentes en la frontera de los negocios y de la tecnología. Ha trabajado con un rango amplio de entidades públicas, privadas, y sin ánimo de lucro para ayudarles a los ejecutivos a explorar las tendencias de largo plazo que de manera fundamental están cambiando el entorno global de los negocios y a identificar iniciativas de alto impacto que sus organizaciones pueden buscar para orientar de manera más efectiva el mejoramiento del desempeño en el corto plazo y la transformación en gran escala.

MAGGIE WOOLL

Maggie Wooll, jefe de eminencia y estrategia de contenido en el Deloitte Center for the Edge, combina su experiencia asesorando organizaciones grandes en estrategia y operaciones con su pasión por conseguir las historias detrás de los datos y los datos detrás de las historias para enmarcar las perspectivas del Center. En el Center, explora la intersección de personas, tecnologías, e instituciones. Está particularmente interesada en el impacto que las nuevas tecnologías y las nuevas prácticas de negocio tienen en el desarrollo del talento y en el aprendizaje para la fuerza de trabajo futura y para el lugar de trabajo futuro.

ACERCA DEL EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

Este reporte y la serie de reportajes sobre los patrones no habría sido posible sin el trabajo duro de nuestro equipo de investigación, colegas quienes les hicieron seguimiento a estudios de caso y alegremente cavaron en la búsqueda de datos y más datos sobre el camino a la comprensión:

Shujaat Ahmad (investigador, Deloitte Center for the Edge) está centrado en explorar la ventaja competitiva para las firmas mediante la alineación innovadora de sus estrategias corporativas, de talento, y de impacto social. Como gerente de la práctica de Strategy & Operations de Deloitte Consulting LLP, ha dedicado los últimos cinco años a ayudar a clientes tanto en estrategia corporativa frontal como en cadena de suministro de respaldo y excelencia de servicios a través de un rango de industrias, incluyendo alta tecnología y comercio minorista. Ahmad es apasionado de la planeación estratégica para la disrupción y por la creación de valor razonable mediante modelos de negocio par-con-par.

Stephen Casscells-Hamby (investigador, Deloitte Center for the Edge) es apasionado por la intersección de analíticas, estrategia, e innovación, como una manera para anticipar el cambio y darle forma a nuevas oportunidades de negocio. Como consultor de la práctica de Strategy & Operations de Deloitte Consulting LLP, ha ayudado a clientes a mejorar resultados mediante la integración de las analíticas en su pensamiento estratégico. En el Center, Casscells-Hamby investiga oportunidades de largo plazo por las fuerzas disruptivas crecientemente prevalentes y el poder de las conexiones par-con-par como un orientador del cambio positivo.

Max Gerekht (investigador, Deloitte Center for the Edge) está energizado por el desafío de entender y predecir las disrupciones que le dan forma a nuestro futuro. Como consultor de la práctica de Strategy & Operations de Deloitte Consulting LLP, ha dedicado los últimos dos años a guiar clientes hacia un entendimiento más profundo de sus consumidores para rediseñar sus productos, servicios y estructuras. Gerekht es apasionado por explorar qué causa que modelos particulares de negocio fallen y en cambio otros tengan éxito.

Kinsey Hart (investigador, Deloitte Center for the Edge) está interesado en transformar cómo trabajamos y aprendemos en un mundo constantemente cambiante. Como consultor de la práctica de Tecnología de Deloitte Consulting LLP, ha dedicado los últimos dos años a ayudar a clientes a través de un rango de industrias, incluyendo alta tecnología y servicios financieros. Hart es apasionada por el desarrollo de estrategia que empodere los negocios para prosperar en un mundo de disrupción y que les permita crecimiento sin ánimo de lucro.

Lucy Pan (investigador, Deloitte Center for the Edge) es apasionado por aprovechar las tecnologías emergentes para acelerar los esfuerzos de las entidades sin ánimo de lucro y las organizaciones centradas en abordar los desafíos más exigentes de la sociedad. Como consultor senior de Strategic Risk Services, ha dedicado los últimos tres años trabajando en una variedad de industrias para ayudarles a los clientes a descubrir y administrar los riesgos clave para su estrategia. En el Center, la investigación de Pan se centra en cómo las compañías pueden transformarse para abordar las fuerzas disruptivas en el mercado y el poder de las redes par-con-par para orientar la innovación.

AGRADECIMIENTOS

Esta investigación no habría sido posible sin las contribuciones generosas y la retroalimentación valiosa recibida de múltiples personas. El equipo desea dar las gracias a **Andrew Blau, Dan Simpson, Eamon O'Connor, Will Shepherdson, Laura Hall, Kate Fedosova, John Day, Jodi Gray, Blythe Aronowitz, Carrie Howell, Bradley Harris, y Duleesha Kulasooriya.**

CONTACTOS

Blythe Aronowitz

Chief of staff, Center for the Edge
Deloitte Services LP
+1 408 704 2483
baronowitz@deloitte.com

Peter Williams

Chief edge officer, Centre for the Edge
Australia
+61 3 9671 7629
pewilliams@deloitte.com.au

Wassili Bertoen

Managing director, Center for the Edge
Europe
Deloitte Netherlands
+31 6 21272293
wbertoen@deloitte.nl

ACERCA DEL CENTER FOR THE EDGE

El Deloitte Center for the Edge realiza investigación original y desarrolla puntos de vista sustantivos para el nuevo crecimiento corporativo. El Center, anclado en Silicon Valley con equipos en Europa y Australia, ayuda a ejecutivos senior a tener sentido de y obtener utilidades a partir de las oportunidades emergentes en la frontera de los negocios y la tecnología. Los líderes del Center consideran que lo que es creado en la frontera del panorama competitivo – en términos de tecnología, geografía, demografía, mercados – inevitablemente golpea el corazón del negocio. La misión del Center for the Edge es identificar y explorar las oportunidades emergentes relacionadas con grandes cambios que todavía no están en la agenda de la administración principal, pero que debieran estar. Si bien los líderes del Center están centrados en las tendencias y oportunidades de largo plazo, igualmente están centrados en las implicaciones para la acción de corto plazo, el entorno del día-a-día de los ejecutivos.

Debajo de la superficie de los eventos actuales, enterrados en los últimos titulares y movimientos corporativos, los ejecutivos están comenzando a ver los contornos de un nuevo panorama de negocios. Las presiones por el desempeño están aumentando. Las viejas maneras de hacer las cosas están generando retornos decrecientes. Las compañías están teniendo más dificultades para hacer dinero – y crecientemente, su misma supervivencia está siendo desafiada. Los ejecutivos tienen que aprender maneras no solo para hacer su trabajo de manera diferente, sino que también tienen que hacerlas mejor. Ello, en parte, requiere entender los cambios más amplios al entorno de operación:

- ¿Realmente qué es lo que está orientando la intensificación de las presiones competitivas?
- ¿Qué oportunidades de largo plazo están disponibles?
- ¿Qué se necesita hacer hoy para cambiar el curso?

Decodificar la estructura profunda de este cambio económico les permitirá a los ejecutivos prosperar de cara a la intensificación de la competencia y a la creciente presión económica. La buena noticia es que las acciones que se necesitan para abordar las condiciones económicas de corto plazo también son las medidas de largo plazo para tomar ventaja de las oportunidades que esos desafíos crean. Para más información acerca de la perspectiva única del Center sobre esos desafíos, visite www.deloitte.com/centerforedge.



Siga a @DU_Press

Para las actualizaciones de Deloitte University Press inscribese en DUPress.com.

Acerca de Deloitte University Press

Deloitte University Press publica artículos originales, reportes y publicaciones periódicas que proporcionan luces para los negocios, el sector público y las ONG. Nuestra meta es extraer de la investigación y experiencia de nuestra organización de servicios profesionales, y de la de coautores en la academia y en los negocios, para avanzar la conversación sobre un espectro amplio de temas de interés para ejecutivos y líderes del gobierno.

Deloitte University Press es una huella de Deloitte Development LLC.

Acerca de esta publicación

Esta publicación solo contiene información general, y ninguno de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus afiliadas, por medio de esta publicación, está prestando asesoría o servicios de contabilidad, negocios, finanzas, inversión, legal, impuestos, u otros de carácter profesional. Esta publicación no sustituye tales asesorías o servicios profesionales, ni debe ser usada como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios, usted debe consultar un asesor profesional calificado. Nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros o sus respectivas afiliadas será responsable por cualquier pérdida sostenida por cualquier persona que confíe en esta publicación.

Acerca de Deloitte

Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía, y su red de firmas miembros, cada una de las cuales es una entidad legalmente separada e independiente. Para una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte LLP y sus subsidiarias, por favor vea www.deloitte.com/us/about. Algunos servicios pueden no estar disponibles para atestar clientes según las reglas de la contaduría pública.

Copyright © 2016 Deloitte Development LLC. Reservados todos los derechos.
Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited