

Los agujeros negros y otros cambios disruptivos

El desafío de decidir y ejecutar estrategias ganadoras en mercados inestables

Luis María Huete

Carlos Escario

Javier García Arevalillo

No podríamos estar viviendo momentos más interesantes desde el punto de vista de la toma de decisiones estratégicas y de su ejecución. Somos espectadores –algunos también actores o víctimas– de sangrientos combates cuerpo a cuerpo entre modelos de negocio tradicionales en industrias como la del taxi, las tiendas de conveniencia, la hostelería o las líneas aéreas, con nuevos modelos de negocio que desafían la viabilidad de empresas tradicionalmente bien asentadas en sus industrias.

Los marcos regulatorios que, en cierta medida, protegen modelos de negocio tradicionales empiezan a hacerse porosos y reconocen que las fuerzas de cambio no pueden contenerse de manera artificial, así como que el valor de los nuevos modelos de negocio acabará desbordando las construcciones legislativas y las fronteras entre países.

La Comisión Europea ha elaborado, en 2016, un informe que propone normas comunes para la economía colaborativa en todos los Estados miembros y advierte que su prohibición debe ser el último recurso. En junio de 2016, la comisaria europea Elzbieta Bienkowska recordaba¹ que “nuestro papel es impulsar un entorno regulatorio que permita la creación de nuevos modelos de negocio al tiempo que se protege a los consumidores y se aseguran condiciones fiscales y laborales justas”.

En este documento vamos a explicar varios fenómenos de cambio disruptivo en los mercados como el que hemos bautizado “agujero negro”, los modelos de negocio colaborativos y la tendencia al coste marginal cero en la producción de nuevos productos y servicios. Aunque sean

¹ European Commission (2 de junio de 2016), Press Release.

Nota técnica preparada por el profesor Luis María Huete, Carlos Escario, colaborador externo y Javier García Arevalillo, director de proyectos, Huete&Co. Abril del 2021.

Esta nota es un capítulo de la publicación: Huete, L. M., Escario, C., García Arevalillo, J. (2019). “Los agujeros negros y otras transformaciones disruptivas. El desafío de decidir y ejecutar estrategias ganadoras en mercados inestables.” En Huete&Co (Ed.), Vitaminas y vacunas para la empresa de hoy (pp. 19 - 60). Madrid: EIUNSA. Ediciones Internacionales Universitarias S.A.

Copyright © 2021 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.



cambios competitivos que se han dado en el pasado en diversas ocasiones, nuestra tesis sostiene que los contextos tecnológico y socioeconómico van a provocar que cada vez se produzcan más y que éstos afecten a cada vez más industrias.

En las siguientes páginas comenzamos explicando las batallas estratégicas más clásicas en los mercados para concluir que la más radical de las mismas es la de los “agujeros negros”. Abordaremos también las claves de las innovaciones disruptivas y las diversas trampas que podrían encontrarse en la raíz de los fracasos de las empresas incumbentes que, siendo líderes en sus mercados, acaban viéndose incapaces de reaccionar acertadamente ante una disrupción o un agujero negro.

También conoceremos las circunstancias socioeconómicas y tecnológicas que nos llevan a predecir un futuro mucho más inestable en los mercados: el auge de los modelos colaborativos, la desmonetización y la tendencia a un coste marginal cercano a cero para productos y servicios.

Finalmente, incluimos una serie de preguntas que pueden facilitar la calidad del pensamiento y de la ejecución estratégica para acelerar la velocidad interna de cambio de la organización y para que ésta se adecúe a la velocidad de cambio externa.

La inspiración de la metáfora del agujero negro

A finales del siglo pasado, el científico británico Stephen Hawking popularizó la teoría de los agujeros negros en su libro *Historia del tiempo: del Big Bang a los agujeros negros* (1988). Este fenómeno cósmico describe una región del espacio en cuyo interior existe una concentración de masa lo suficientemente elevada como para generar un campo gravitatorio de tal magnitud que ninguna partícula material, ni siquiera la luz, puede escapar de ella.

Esta teoría inspiró en nosotros la metáfora de cómo explicar la configuración de los mercados, la convulsión en la creación y desaparición o fragmentación de industrias y la aparición de modelos de negocio que se alimentan y vacían –literalmente– otros modelos de negocio más tradicionales, de la misma manera que los agujeros negros se nutren de absorber la materia de los astros que se acercan a su área de influencia.

Un agujero negro –tal como veremos– es el fenómeno más disruptor en un sector, el más extremo en términos de velocidad de cambio: de la noche a la mañana (metafóricamente hablando) puede provocar la desaparición de industrias enteras.

Dos son las circunstancias que sugerimos considerar en la agenda directiva a la hora de plantear su pensamiento estratégico de futuro. La primera es la aparición de nuevos modelos de negocio sustancialmente mejores; la segunda es la velocidad de vértigo a la que lo hacen. En las investigaciones de Nadya Zhexembayeva² podemos comprobar que el ciclo de vida medio de una empresa (con su correspondiente modelo de negocio) a comienzos del siglo XX era de setenta y cinco años; de sólo quince entre los años 80 y 2000 del siglo pasado; y de unos efímeros siete años en 2015: tres años y medio para crearse y tres años y medio para transformarse o desaparecer.

Un fenómeno no tan reciente

A finales del siglo XIX, una industria representaba, por encima del resto, el poderío económico y el progreso en Estados Unidos: la del ferrocarril. La mayor fortuna que había visto la humanidad hasta la fecha la había construido, de la nada, Cornelius Vanderbilt –también conocido como el

² N. Zhexembayeva (2014), *Overfished Ocean Strategy*, Berrett-Koehler Publishers.



Comodoro—. Vanderbilt había alcanzado una posición prácticamente de monopolio en la red ferroviaria estadounidense, con un solo competidor relevante: Tom Scott. Y como en toda industria madura en situación de cuasi monopolio, siguieron invirtiendo hasta que la industria mostró signos de agotamiento: demasiadas vías para el número real de usuarios de la red. Sobrecapacidad que determinaba de forma decisiva la forma de competir: como en toda industria madura, la batalla se trasladó al terreno de los precios hacia fuera y las eficiencias hacia dentro; y por derivada, en la habilidad de llenar los trenes.

Vanderbilt recurrió entonces a un desconocido refinador de petróleo de Ohio, John D. Rockefeller, quien acababa de desarrollar una técnica para obtener queroseno, un derivado seguro del petróleo que iluminaría toda Norteamérica durante los siguientes lustros.

En pocos años, los trenes de Vanderbilt y de Scott vivían de transportar los barriles de queroseno de Rockefeller. Una situación de aparente dependencia mutua que estallaría cuando los magnates ferroviarios formaron cártel para subir las tarifas a Rockefeller... Pero éste ya había sabido leer la situación del mercado, y había comenzado a desarrollar una tecnología de transporte que rompería el equilibrio: el oleoducto. Así surgiría la primera gran crisis estadounidense: la caída de la industria ferroviaria y el surgimiento de otra, la del petróleo, que la desbancaría como principal motor económico.

Este suceso histórico nos pone ante la gran cuestión: ¿por qué las empresas líderes desaprenden la habilidad de innovar? Abordaremos esta cuestión más adelante.

Lo interesante del caso del ferrocarril en Estados Unidos es que las grandes compañías del momento disponían de la tecnología para construir oleoductos y continuar siendo los principales proveedores de transporte. Sin embargo, no tenían la soltura natural de ocuparse de verdad del eje largo plazo-estrategia, ya que tenían el enfoque puesto en la maximización del margen de explotación inmediato, es decir, en la ejecución de un corto plazo estratégico.

Sin embargo, con unas luces estratégicas más largas habrían podido anticipar que su principal cliente podía convertirse en poco tiempo en su mayor competidor si desarrollaba una nueva forma de transportar su mercancía. Nadie pensó que existiría una forma alternativa de mover barriles de queroseno por todo el país que no fuese el ferrocarril: ninguna ofrecía esos volúmenes a tanta velocidad... Pero el ingenio de Rockefeller, avivado por la urgencia, dio con una tecnología disruptiva que quebró financieramente a la industria ferroviaria.

Para rizar el rizo, el propio Rockefeller se vería en el papel contrario pocos lustros después, cuando la electricidad amenazó con reemplazar completamente el queroseno como fuente de iluminación de los hogares. Tal vez gracias a lo aprendido de su historia con los ferrocarriles, comenzó a buscar alternativas para el uso del petróleo. De ese esfuerzo surgiría el gasóleo y su consiguiente empleo en la incipiente industria del automóvil...

Rockefeller dio un paso que no es habitual en las grandes industrias, consolidadas y maduras, con un número pequeño de grandes competidores poseedores de la inmensa cuota del mercado, y que no saben reaccionar a tiempo a los cambios en sus ecosistemas, en sus clientes, en la tecnología... ¿Por qué sucede esto? ¿Por qué Nokia, o cualquiera de las grandes compañías de teléfonos móviles, fue incapaz de adaptarse a la revolución del iPhone? ¿Por qué Kodak inventó la fotografía digital y luego decidió no transformar su modelo de negocio en torno a ella?



Clayton Christensen, en su libro *The Innovator's Dilemma*³, aporta tres grandes razones que pueden arrojar luz a la hora de contestar a las preguntas que hemos planteado en el párrafo anterior:

1. Los productos o servicios disruptivos suelen ser más simples y baratos, y, por tanto, aportan márgenes inferiores que los productos o servicios a los que pretenden sustituir.
2. Las tecnologías disruptivas suelen aparecer y empezar a comercializarse en mercados que se están creando y que, por tanto, o son insignificantes en tamaño o no son los *targets* de las empresas incumbentes.
3. Los clientes más rentables de las empresas incumbentes no son los primeros en adoptar los nuevos productos.

En las siguientes líneas desarrollaremos las implicaciones que tiene cada una de estas tres ideas, cómo revertir potencialmente su perversa dinámica para los incumbentes y sus consecuencias en las batallas por los mercados.

Las innovaciones disruptivas

Tal como podemos inferir del caso del ferrocarril en Estados Unidos, y de tantos otros casos de industrias que han sufrido cambios endógenos en su dinámica, hay algunos rasgos que caracterizan el efecto de una innovación disruptiva. Ni todos se dan siempre, ni explican completamente el fenómeno, pero ayudan a entender mejor su origen y podrían permitir un mejor ejercicio de anticipación.

Partimos de la mentalidad de directivos de una empresa líder o generalista en su sector, en una industria más o menos madura, para comprender el origen último de ese caldo de cultivo para innovaciones disruptivas que las empresas incumbentes casi siempre abordan tarde y, en ocasiones, mal.

El día a día de la gestión en una empresa líder viene determinado por sus dos fuentes de caja principales: clientes actuales e inversores. Ante la posibilidad de invertir en una innovación disruptiva, una compañía mínimamente establecida –madura– habitualmente se plantea dos escenarios: los inversores probablemente penalizarán cualquier apuesta arriesgada y la mayoría de clientes actuales no estarán interesados en experimentar con el nuevo producto hasta que esté consolidado. La paradoja, claro está, es que cuando los clientes se interesen en masa por el nuevo producto ya será demasiado tarde... y los inversores penalizarán mucho más a la empresa por no haber invertido antes.

Tal como también apunta Christensen, si la oportunidad implica el nacimiento de un mercado nuevo, el tamaño a corto plazo del mercado emergente no será suficientemente atractivo para la empresa incumbente. Es un juego de márgenes: mayores retornos potenciales sobre una base pequeña (aunque creciente) son despreciables frente a ingresos seguros sobre una base de clientes muy grande.

Salim Ismail, en *Exponential Organizations*⁴, (véase la **Figura 1**), nos sugiere que una de las causas subyacentes es la siguiente asimetría: **el beneficio que genera una pequeña reducción de gastos en una compañía grande es mucha mejor inversión que destinar ese esfuerzo a un mercado nuevo...**

³ C. Christensen (2011), *Innovator's Dilemma*, Harper Collins Publisher Inc.

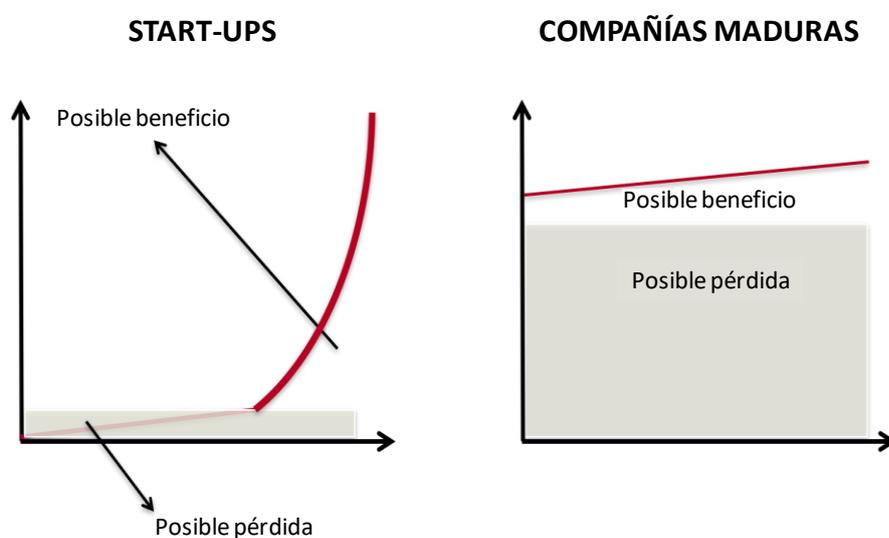
⁴ S. Ismail (2014), *Exponential Organizations*, Diversion Books.



aun en caso de que la nueva oportunidad se muestre en el futuro como una realidad. Así, una empresa madura tiene mucho que perder al invertir en una innovación disruptiva: el dinero invertido en sí y el coste de oportunidad de no invertirlo en opciones más “seguras” ligadas a su eficiencia.

La opción disruptiva se ve como una alternativa con poco retorno relativo y como posibilidad de canibalizar su mercado tradicional, fuente de sus ingresos actuales. Probablemente éste fue el motivo por el que Vanderbilt ni siquiera consideró invertir en desarrollar modos de transporte alternativos para el queroseno: salía más a cuenta subir tarifas formando cártel y no minaba las opciones de futuro de su negocio actual... hasta que fue demasiado tarde.

Figura 1
Incentivos para empresas emergentes vs. incumbentes



Fuente: Exponential Organizations, Salim Ismail.

Otro factor que juega en contra de las empresas líderes a la hora de invertir en disrupciones es **la imposibilidad de medir con precisión los mercados emergentes**. La dinámica de un mercado maduro lleva a disponer de datos y ratios fiables del sector, conforme se va avanzando en conocimiento del propio mercado. Por definición, un mercado emergente no dispone de esos datos, que suelen determinar las decisiones de inversión en las empresas grandes. Así, se descartan por falta de datos fiables si la empresa está suficientemente burocratizada.

Finalmente, y como no podía ser de otra forma, el otro gran elemento a considerar es **la inercia**. Es decir, la tendencia natural a seguir haciendo lo que funciona, sin cuestionarse la vigencia futura del negocio o del mercado en sí. Inercia por ejemplo en los procedimientos internos de la compañía, en lo que hace mejor o que arroja mejores resultados. ¿Por qué cambiar lo que ya funciona? ¿Por qué iniciar una discusión estratégica de consecuencias no controlables? ¿Por qué arriesgar o disminuir el *bonus* directivo por aventuras inversoras en sectores o productos que no conocemos o no controlamos?



La pregunta clave en momentos de disrupción

La respuesta a esta última pregunta es compleja, ya que incide en la mismísima misión de la compañía. Es decir, apunta directamente a otra cuestión, aún más decisiva en el transcurrir de la empresa: **¿para qué existimos, como organización, más allá de para ganar dinero?**

Antes de entrar a fondo en las batallas que definen los movimientos estratégicos de cualquier mercado, y que completan la explicación de por qué tantas empresas grandes fracasan en su adaptación a la complejidad, a la velocidad de ejecución y a los cambios disruptivos, consideramos necesario detenernos un momento en esta pregunta clave.

En última instancia, la existencia de una organización responde a una necesidad insatisfecha de una base de clientes, a quienes sirve. Esos clientes no son sólo su principal fuente de ingresos: son su razón de existir. En nuestra actividad como docentes, investigadores y consultores, siempre nos ha arrojado luz entrar a fondo en discusiones estratégicas de futuro una vez contestada la pregunta de fondo: **¿cómo va a seguir sirviendo esta empresa a sus clientes en un futuro?** Es una cuestión que nos sitúa en el eje estratégico de largo plazo que tanto tienden a obviar las empresas en las que sus directivos sobrevaloran el corto plazo.

Nosotros entendemos que una empresa está para crear un valor compartido. Valor económico para los accionistas, pero, simultáneamente, valor percibido para sus clientes. Ambos reforzándose mutuamente y de manera inteligente. La reciprocidad genera confianza, y la confianza muchas sinergias y oportunidades de una mejor simbiosis.

De la pregunta anterior, aparentemente sencilla, se derivan muchas más: ¿qué necesidades nuevas están surgiendo? ¿Cuáles tienen potencial para aportar más valor a nuestra base de clientes? No ver las posibles disrupciones como amenazas, sino como oportunidades para servir mejor a los clientes; para cumplir mejor el propósito último de la compañía, en definitiva.

Un ejemplo claro de la importancia de esta pregunta es el conocido caso de François Michelin, presidente ejecutivo entre 1955 y 1999 de la compañía líder en fabricación de neumáticos. Poco después de asumir el cargo de CEO, se presentó en su despacho un jefe de ingenieros para solicitar el desarrollo de un nuevo tipo de neumático que, casi por casualidad, habían diseñado, y que estaba arrojando resultados increíbles en las pruebas de rendimiento. Era el germen del neumático radial, que pronto se convertiría en el estándar del mercado. Pero en aquel entonces era un proyecto en la sala de máquinas de la compañía francesa... que fue rechazado por su comité de dirección.

Los motivos eran muy razonables: las pruebas indicaban que el neumático radial resistía el triple que un neumático tradicional; es decir, que duraría tres veces más que los productos que vendían en ese momento; lo que significaría reducir su volumen ventas dos tercios, diferencia demasiado grande para compensarla con un precio superior en el mercado para el nuevo producto...

Los directivos no se atrevían a dar un paso así, que podía implicar el cierre de varias fábricas por la reducción del número de neumáticos producido. En ese momento, Michelin, haciendo uso de su condición de propietario de la empresa, vetó la decisión de su comité de dirección. Miró a todos los presentes y planteó: “Esta innovación, este producto, ¿es bueno para el cliente?”. La respuesta, obviamente, era *sí*: además de durar más, las condiciones de seguridad mejoraban muchísimo las prestaciones actuales. “Pues entonces lo vamos a desarrollar”.



La gran paradoja es que una innovación parecida fue rechazada casi al mismo tiempo en Bridgestone, su gran competidor, por las mismas razones por las que Michelin se opuso inicialmente al neumático radial. Con esa decisión, que desde el punto de vista estratégico de corto plazo pudiera ser razonable, lo que acabó pasando es que tardarían años en volver a disputar el liderazgo del mercado a Michelin, que multiplicó sus ventas gracias a que el neumático radial se convirtió en el nuevo estándar de su mercado. Y todo gracias a una pregunta sencilla, a una decisión valiente y a un corazón magnánimo que supo mirar a los clientes más allá de los intereses estratégicos del corto plazo.

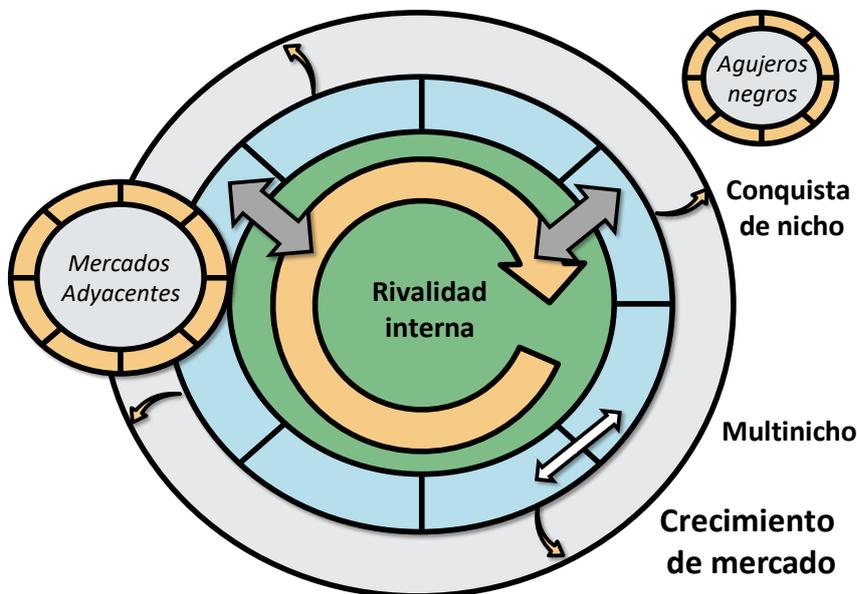
Llegados a este punto, conviene visualizar cuáles son las decisiones estratégicas de mayor envergadura a las que los directivos han de dar respuesta si quieren ganar en sus mercados. Por ejemplo, ¿apostamos por volumen o por valor? ¿Se ha de poner en marcha una guerra de precios o es mejor una disrupción *low-end*? ¿Buscamos una especialización del mercado o es mejor emprender una guerra multinicho? Comprender los movimientos potenciales en el tablero de ajedrez que son los mercados nos ayudará a tomar mejores decisiones estratégicas.

Las seis batallas que se libran en los mercados

En la mayoría de los sectores hay seis grandes batallas. Cada sector es único, con agentes implicados y dimensiones muy distintas, pero entendemos que estas batallas son transversales y aparecen, de una forma u otra, en casi todos los sectores.

Entender estas batallas resulta clave para anticipar las situaciones a las que se tendrá que enfrentar la empresa en el futuro.

Figura 2
Las seis batallas de los mercados



Fuente: Elaboración propia.

Primera batalla: el tamaño y las posiciones dominantes en costes

Antes de entrar a analizar cada batalla, debemos recordar una distinción importante: Sheth y Sisodia, profesores de la Emory University (Georgia), afirman que las posiciones estratégicas se mueven en un rango cuyos extremos son ser generalistas (competidores en todas las gamas de productos y servicios del mercado) o especialistas (competidores de nicho). En su libro *The Rule of Three*⁵, identificaban que, con carácter general, sólo tres competidores (aproximadamente) podían mantener una posición rentable sostenible como generalistas, ocupando tamaños de mercado entre los tres de entre el 40 y el 70% del mercado total.

La primera batalla estratégica que abordaremos concierne a este tipo de competidores: la batalla directa entre los líderes por tamaño, los generalistas, por ganar cuota y aumentar de tamaño a costa de otro líder. Un síntoma habitual es utilizar en este combate cuerpo a cuerpo la guerra de precios entre el primer y el segundo competidor en tamaño, y que resulta habitualmente en la salida del mercado o en la caída en irrelevancia del tercero en cuota de mercado. Un ejemplo lo encontramos en la secular guerra de precios entre General Motors y Ford, que concluyó con la relegación del tercero en tamaño, Chrysler, a un papel irrelevante en el mercado global de fabricantes de automóviles en los años setenta.

Otro ejemplo, mucho más reciente, es la fusión entre los grupos químicos estadounidenses Dow Chemical y Dupont, primera y segunda compañías del sector a nivel mundial, respectivamente, que en diciembre de 2015 acordaron su fusión con un valor de capitalización de 130.000 millones de dólares. Es el movimiento que hábilmente utilizó Vanderbilt para deshacerse de casi todos sus competidores hasta tener solamente uno relevante: Scott.

Segunda batalla: la expansión de un operador de nicho a otros nichos

La segunda batalla es la expansión de un operador de nicho a otros nichos adyacentes: la estrategia conocida como multinicho. La vía más predecible para ejecutar esta estrategia es la de las adquisiciones, ya que el tamaño relativo de los nichos, habitualmente entre el 1 y el 5% del mercado total, no permite soportar las inversiones necesarias para la conquista de un tamaño decente en otros nichos que, en términos relativos del sector, sería un tamaño pequeño.

Cuando las adquisiciones de jugadores de nichos se hacen por parte de generalistas, lo que suele pasar es que éstos fagocitan las capacidades y cultura del adquirido, y ello conlleva, habitualmente, la pérdida del talento y de las capacidades competitivas que se pretendían incorporar inicialmente. El resultado es una compra que diluye valor, en la que todos pierden salvo –económicamente– los socios que vendieron. Casos que nos vienen a la memoria son Telefónica y la compra de Lycos y Endemol; o el Banco Santander con la compra de Patagón.

Del mismo modo, los operadores de nicho deben vacunarse contra la tentación de ganar tamaño y de la aspiración de convertirse en un generalista, por el inmenso riesgo de atravesar el escenario conocido como “valle de la muerte”.

En el valle de la muerte se encuentran todas aquellas empresas de tamaño relativamente pequeño que, en su afán por crecer, pierden el foco que las hizo exitosas, y siguen sin poder disfrutar de las economías de escala de los jugadores más grandes.

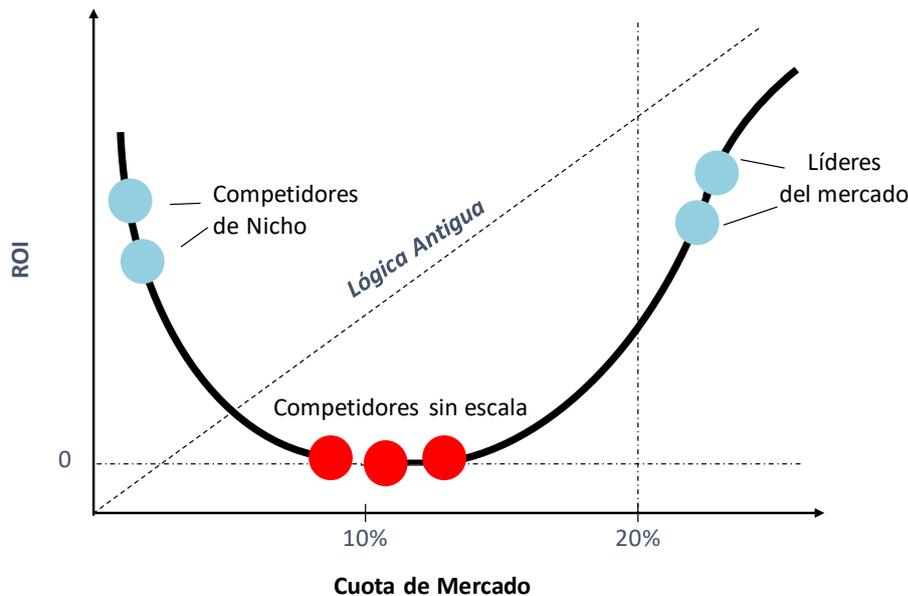
⁵ J. Sheth, J. y R. Sisodia (2002), *The Rule of Three: Surviving and Thriving in Competitive Markets*, Free Press.



El valle de la muerte lo describía Bill Davidson en su libro *Breakthrough*⁶ bajo la consideración de que un mayor tamaño no implica mejores márgenes. Es decir, un contraejemplo persistente de que la lógica de más volumen implica mayores márgenes no es necesariamente cierta o, dicho de otra manera, la relación entre cuota de mercado y cuota de beneficios es una relación no lineal. En la **Figura 3** podemos ver cómo esa antigua lógica (lineal) no se cumple realmente, dejando a los competidores de la zona central, marcados en rojo, sin escala y sin margen. Una posición de la que pocos se recuperan indemnes y, habitualmente, un caladero para adquisiciones de los generalistas.

Figura 3

Relación real entre ROI y volumen en muchas industrias



Fuente: Bill Davidson, *Breakthrough: How Great Companies Set Outrageous Objectives and Achieve Them* (Hoboken: John Wiley & Sons, 2004).

En esa posición se alcanza una dimensión de ingresos en la que ni se entregan las ventajas económicas de la escala ni las derivadas de la diferenciación. Por tanto, y para evitar la trampa del valle de la muerte, crecer a través de nichos adyacentes parece ser la mejor estrategia para las empresas de tamaño reducido que quieran ganar cuota de mercado, siempre y cuando se genere simbiosis por habitar en un nuevo nicho. Es decir, que entrar en el nicho B hace a la empresa mejor en el nicho A y viceversa.

Tercera batalla: generalistas vs. especialistas

Una empresa es generalista cuando tiene muchos productos para muchos segmentos. Una empresa es especialista cuando tiene pocos productos para pocos segmentos. Por regla general, las generalistas integran en sus propuestas estratégicas atributos de valor que son nucleares para la mayor parte de los nichos. Sin embargo, no tienen cada una de las capacidades específicas desarrolladas con el mismo nivel de profundidad que las especialistas.

⁶ W. Davidson (2004), *Breakthrough. How great companies set outrageous objectives and achieve them*, pp. 69-73, John Wiley & Sons.



Podemos entenderlo mejor con un ejemplo. En la industria del automóvil, podemos definir múltiples categorías competitivas: eficiencia energética, capacidad del vehículo, propuestas de seguridad, todoterreno, lujo, altas prestaciones, etc.

Si analizáramos la industria según estos parámetros, comprobaríamos que las generalistas ofertan todos estos elementos a través de diferentes marcas, modelos o gamas, si bien no desarrolladas con el nivel de diferenciación y especialización con el que las especialistas compiten en sus respectivos mercados. Es decir: las generalistas cumplen razonablemente bien con casi todos los parámetros gracias a su amplia gama de productos; pero si buscamos el mejor coche según sólo uno de esos parámetros, lo encontraremos habitualmente en una marca de nicho (especialista).

Volkswagen no ofertará el mejor todoterreno del mercado, pero sí ofrecerá, gracias a su condición de generalista, un modelo suficientemente bueno en características y a un precio competitivo. Así, la especialista (por ejemplo, Jeep) apostará por tener el mejor coche de esa categoría, y luchará por justificar unos márgenes que, necesariamente, serán más elevados que los de Volkswagen.

Pues bien, la tercera de las previsibles batallas en un sector es la de las generalistas avanzando a posiciones de nicho ya ocupadas por especialistas. Nuestra experiencia es que esa es una batalla en la que las especialistas tienen las de ganar a poco que la sepan plantear de manera adecuada.

Cuarta batalla: la conquista de los mercados adyacentes

La cuarta de las posibles batallas a librar es la expansión del elemento industrial o de servicios a mercados adyacentes donde existen competencias competitivas comunes. Uno de los ejemplos que podríamos considerar es el de UTi, empresa logística de ámbito global que, operando en el sector internacional de operadores logísticos y expedidores de carga aérea y marítima, diseñó su estrategia de expansión a industrias adyacentes y conectadas en la cadena de valor, como los servicios de almacenaje y distribución, la consultoría en cadena de suministros y la distribución de mercancías por carretera.

Un ejemplo más reciente podría ser el de Tesla, que, como fabricante de vehículos eléctricos, ha ampliado sus competencias al sector de sistemas de almacenamiento de energía, entrando a competir en la industria de baterías y acumuladores de energía que puedan ser utilizados, por ejemplo, en el mercado residencial.

Quinta batalla: ganar al no-cliente

La quinta batalla apunta a la expansión del tamaño inicial del mercado. Es decir, la conversión de no usuarios del producto o servicio en nuevos clientes, aumentando así el tamaño económico total del mercado.

Uno de los ejemplos más claros es el de Vivendi y André Rieu, y el proceso de conversión de clientes con poder adquisitivo medio-bajo y la población infantil en “consumidores” del mercado de la música clásica. Otro ejemplo parecido es el del Cirque de Soleil, que transformó la industria del circo convirtiendo no-clientes en clientes y aumentando así el tamaño total del mercado.



Aún más actual es el caso de las *startups* basadas en la economía colaborativa, y que abordaremos con mayor profundidad más adelante. Podemos avanzar que uno de los efectos de empresas como Uber, eBay o Airbnb consiste precisamente en que son capaces de ofrecer un servicio existente (taxis, compraventa y habitaciones de hotel, respectivamente) por un precio (incluyendo los costes no monetarios como son las incomodidades e inseguridades) mucho más competitivo que el de sus rivales con modelos de negocio anticuados; hasta el punto de permitir que potenciales clientes que ni siquiera se habían planteado ser usuarios de esos servicios puedan serlo. Así, aunque Uber capte clientes actuales del taxi, tiene en los antiguos no-clientes de ese servicio una importantísima fuente de ingresos: el mercado total ha crecido. Lo mismo ha pasado con las aerolíneas *low-cost* o con las series televisivas de pago a través de plataformas como Netflix.

La sexta batalla: evitar la extinción por la cercanía de un agujero negro

La última de las batallas es la de la generación de una nueva industria y su efecto en las colindantes, que denominamos “agujero negro”. Por su relevancia, y por su relación directa con las innovaciones disruptivas, lo abordamos a continuación en un apartado propio.

Los agujeros negros

Un agujero negro, tal como adelantábamos al iniciar este documento, es un fenómeno cósmico identificado por primera vez por Albert Einstein, cuando formuló la Teoría de la Relatividad, y posteriormente desarrollado por Stephen Hawkin y otros científicos.

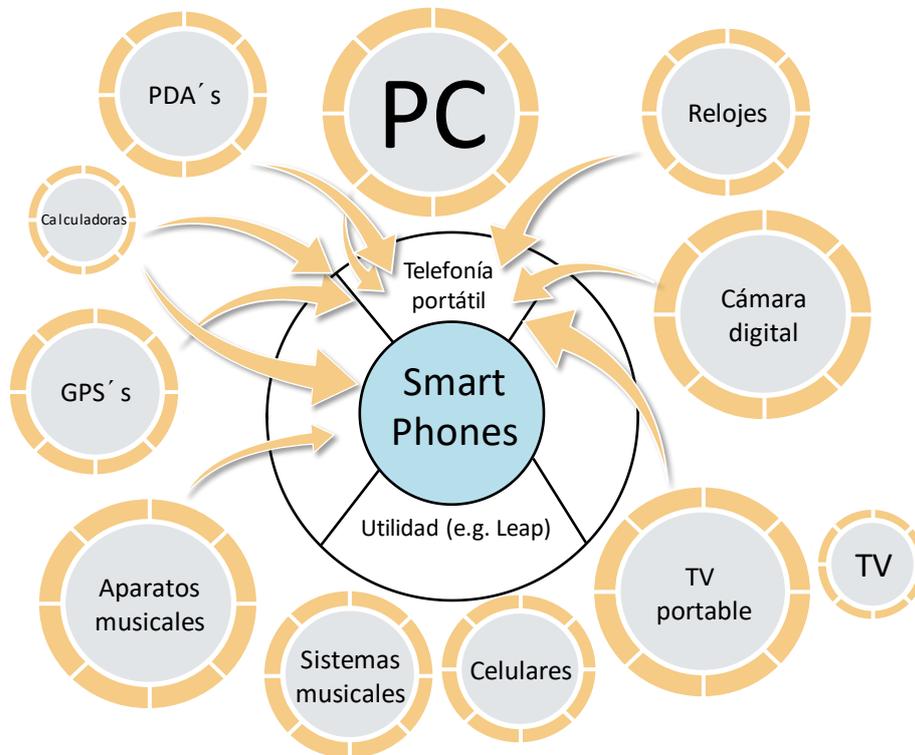
Nos encontramos ante uno de los entes astronómicos más misteriosos y fascinantes del universo: una estrella comprimida, colapsada sobre sí misma hasta alcanzar densidades inimaginables. Un objeto con densidad casi infinita genera a su alrededor un tirón gravitacional enorme, absorbiendo todo lo que lo rodea. No deja escapar nada, ni siquiera la luz: de ahí su nombre.

Tomamos la analogía del agujero negro para explicar los efectos que tiene sobre uno o más sectores la aparición de una nueva industria que «absorbe» en su interior a las adyacentes, vaciándolas de contenido. Siguiendo con la analogía, uno de los requisitos para que ello suceda es que la densidad de prestaciones de los productos o servicios de esa nueva industria sea altísima.

Uno de los ejemplos más recientes es el de los *smartphones*, industria surgida tras el lanzamiento del iPhone en 2008, y que además de transformar el sector de la telefonía móvil, fagocitó en buena medida a otras industrias adyacentes: agendas personales, reproductores de MP3, GPS, calculadoras, relojes, cámaras fotográficas, mapas, despertadores, brújulas, etc.

Es posible verlo bien en la **Figura 4**, entendiendo mejor el sentido de la analogía del agujero negro: el *smartphone* devoró sectores enteros, que de la noche a la mañana dejaron de tener sentido (o pasaron a tener ventas testimoniales en comparación con su desarrollo previo a 2008).

Figura 4
El “agujero negro” de los *smartphones*



Fuente: Bill Davidson, *Breakthrough: How Great Companies Set Outrageous Objectives and Achieve Them* (Hoboken: John Wiley & Sons, 2004).

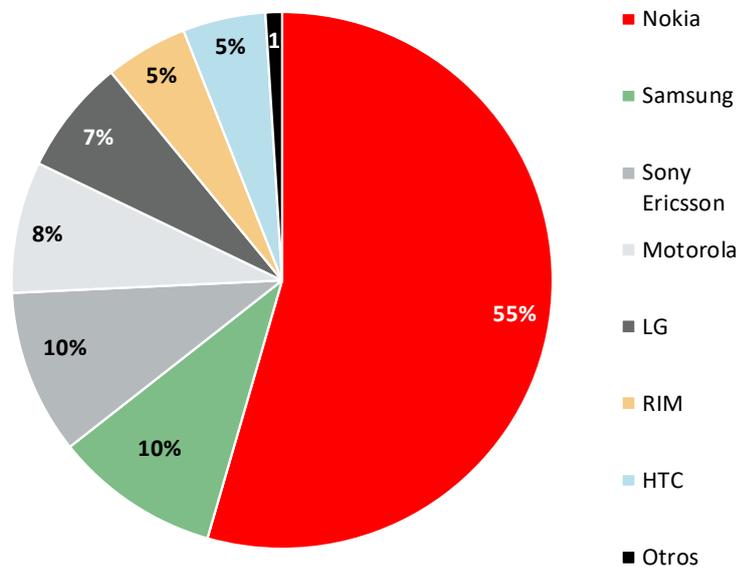
Un dato importante a tener en cuenta en este ejemplo es que Apple, además de ser una empresa que hasta el lanzamiento del iPhone no comercializaba teléfonos, tenía, en 2008, una fuente clara de ingresos: los PC (su industria “core”) y los iPods (reproductores de MP3). Apple había recuperado su relevancia perdida gracias al lanzamiento de este producto en 2001, y sus perspectivas de crecimiento eran grandes. Pero decidió asumir el riesgo de “dispararse en el pie”, aparentemente, lanzando un producto que canibalizaría buena parte de sus ingresos actuales. Un movimiento arriesgado, que ahora damos por supuesto, pero que en aquel momento implicaba una visión y una audacia estratégica de largo plazo como la de Michelin.

Para comprender aún mejor los efectos de un agujero negro en una industria, basta observar la tarta de distribución de los beneficios de los jugadores en el sector de la telefonía móvil pre-iPhone. Unos beneficios (no estamos hablando de ingresos o de ventas, sino de rentabilidades) copados por siete compañías y de los que Nokia representaba el 55%.

Seis años más tarde, en 2013, el 92% de los beneficios de la industria se los llevaba una compañía que en 2007 no competía en el sector: Apple.⁷

⁷ Henry Tirri, antiguo CTO de Nokia, en Business Insider.

Figura 5
Porcentaje de beneficios por compañía en el sector telefonía móvil en 2007



Fuente: Business Insider.

El disruptor disrumpido: Amazon y Alibaba

La potencia de una disrupción no termina en el efecto directo del entrante en la industria: éste marca el camino para nuevos disruptores. Tal como veremos al hablar de las distintas batallas de los mercados, un disruptor revoluciona una industria existente o crea una completamente nueva. En ambos casos, no-clientes pasan a ser clientes, porque la propuesta de valor pasa a ser de su interés. Eso implica, obviamente, que el nuevo modelo de negocio capture un valor económico que antes nadie estaba creando y/o captando, aunque sus ingredientes ya estuviesen presentes. Por tanto, es fácil que después del disruptor surjan nuevos jugadores que profundicen y avancen en la nueva vía abierta.

“Tus márgenes son mi oportunidad”. Jeff Bezos, CEO de Amazon.

Un claro ejemplo lo tenemos en Amazon, que presentó en 2016 unas cifras de facturación de 100.000 millones de dólares, 400.000 millones de capitalización y un múltiplo en bolsa de 200. Su propuesta de valor se basa en la oportunidad de hacer de los márgenes del sector de distribución y *retail* su terreno de caza. Amazon integra un gran supermercado *online*, competencias de un operador logístico con eficiencias nunca vistas hasta la fecha y la mayor infraestructura de centros de datos del mundo. Con estos mimbres, Amazon puede ofrecer productos y servicios a los precios más competitivos, recortando los márgenes propios de las tiendas de *retail*. Operando con márgenes bajos, sus productos son fáciles de localizar para el cliente (utilizan los mejores motores de búsqueda) y desarrollan multiplicidad de servicios orientados y personalizados para cada cliente, aprovechando hábilmente el aprendizaje que van registrando de los patrones de comportamientos del usuario y de otros clientes con perfiles similares.

Si bien la distribución está agitada para mitigar su sustitución por Amazon, su propio modelo está siendo desafiado por otro disruptor: Alibaba (100.000 millones de dólares de facturación, 265 mil millones de capitalización y un múltiplo de 70 en el año 2016). Esta empresa china ha comprendido bien la propuesta de Amazon, y va un paso más allá: operar con un margen de distribución cero. Es decir, no hay ningún precio mejor en el mercado para sus productos. Y eso lo puede hacer porque no existe mejor propuesta de valor que la de operar sin margen, encontrar todos los productos dentro del *marketplace* de Alibaba (no es necesaria ninguna búsqueda ni comparación) y porque ha conseguido diseñar un modelo en el que gana dinero incluso si el cliente no compra, generando sus márgenes a través de la publicidad y de servicios *premium*.

Para terminar este análisis de la complejidad en la toma de decisiones estratégicas a la que se enfrentan las empresas, no podemos dejar de analizar el fenómeno de la economía colaborativa. Tal como avanzábamos, nuestra hipótesis es que la combinación de variables tecnológicas y socioeconómicas favorecerá la aparición de más agujeros negros. Una de esas variables son los modelos colaborativos y los infomediarios.

Un infomediario, tal como su nombre sugiere, es un intermediario de información. Son modelos de negocio *online* que canalizan, criban, segmentan y extraen información en sectores con datos dispersos.

Su labor es organizar y categorizar la información, tanto de los vendedores como de los compradores, que recibe gratis, porque está al alcance de todos. Sus ingresos son la publicidad y, eventualmente, el margen de intermediación cuando se cierran transacciones (a través, por ejemplo, de pujas, intercambios bidireccionales, licitaciones, negociación directiva, etc.). Un ejemplo es seguros veterinarios.com.

Los modelos de negocio colaborativos

“La empresa de taxis más grande del mundo no posee ningún vehículo (Uber). La red social con más miembros no genera ningún contenido (Facebook). La empresa de retail más valiosa no tiene stock (Alibaba). La empresa hostelera más grande del mundo no posee ningún inmueble (Airbnb). Algo interesante está pasando”.

Tom Goodwin, vicepresidente estratégico de Havas Media.

Antes de que fuese un término en boca de todos, la economía colaborativa era una realidad vivida en muchos ámbitos empresariales y sociales. Desde la escalera de una comunidad de vecinos hasta una cooperativa, compartir e intercambiar bienes ha sido una constante en nuestras relaciones económicas. ¿Por qué ahora se ve como una novedad? ¿Por qué la revista *Time* considera el consumo colaborativo una de las diez ideas que transformarán el mundo?⁸

Porque, tal como defiende Jeremy Rifkin en *La sociedad de coste marginal cero*⁹, el paradigma del capitalismo se verá, en parte, relegado por uno nuevo: el procomún colaborativo, en el que los efectos de escala se darán en horizontal más que en vertical. Es decir, las interacciones directas entre usuarios, entre consumidores, serán más importantes y numerosas que entre proveedores y clientes. Es más, los consumidores pasarán a ser “prosumidores”: productores y

⁸ “Ten ideas that will change the World”, Revista *Time*, marzo de 2011.

⁹ J. Rifkin (2014), *The Zero Marginal Cost Society*, Saint Martin's Press.



consumidores al mismo tiempo. En las siguientes líneas veremos muchos ejemplos de esta tendencia, que ya es una realidad en la vida de muchos millones de ciudadanos.

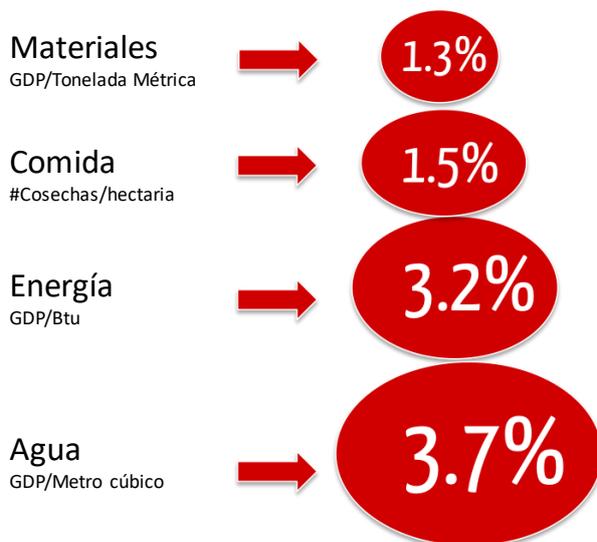
El factor diferencial que favorece esta evolución es la eclosión de Internet y de las posibilidades que genera a la hora de conectar a posibles usuarios y el tratamiento matemático de su huella digital. Nos referimos al efecto red, que facilita la multiplicación de las interacciones, y al efecto de posible explosión de audiencia de los movimientos que se hagan *online*, etc.

Pero hay otros factores que han influido decisivamente en el auge de la colaboración, o que incidirán en su generalización, y que son el caldo de cultivo perfecto para la multiplicación de las disrupciones y agujeros negros en los mercados.

Una reflexión necesaria

La población mundial crecerá hasta los 9.000 millones de habitantes para el año 2050, según apuntan muchos estudios y previsiones. ¿Tendremos recursos básicos para tanta población? Según el informe “Resource Revolution”, de McKinsey (2014), en el período 2010-2030 el consumo de recursos básicos o sufre una mejora de la productividad anual nada desdeñable (véase la **Figura 6**) o se podría crear un peligroso cuello de botella por la insuficiente oferta de algún recurso básico.

Figura 6
Necesidad de crecimiento en productividad



Fuente: McKinsey “Resource Revolution” 2014.

Estos datos harán que el talento humano se sienta aún más motivado en la esencia del progreso: conseguir más con menos para un mayor número de personas. El análisis del fenómeno de las economías colaborativas no es ajeno a esta revolución. Hay otros hechos interesantes¹⁰ que

¹⁰ M. Á. García Vega, “La imparable economía colaborativa”, *El País*, 21 de junio de 2014.



abundan en la misma oportunidad de lograr más sinergias y simbiosis (la esencia de un liderazgo centrado en el bien común) con los activos que ya existen:

- El 40% de los alimentos del planeta se desperdicia.
- Los coches particulares en Estados Unidos están aparcados, de media, el 95% del tiempo.
- Un conductor londinense emplea una media de 2.549 horas de su vida circulando por las calles en busca de aparcamiento.
- La empresa Tesla ha presentado la batería doméstica Powerwall, con una fuente complementaria de energía que, idealmente, proviene de placas solares o generadores eólicos, y que podría, a medio plazo, suponer el autoabastecimiento eléctrico de los hogares.

Tal como afirma Goodwin en la cita que abre este apartado, algo interesante está pasando. Son cada vez más las iniciativas empresariales que fomentan la colaboración, el uso más inteligente de los recursos y el aprovechamiento de la información disponible.

La desmonetización de industrias

Pero aún hay más: el coste de la vida puede decrecer de manera importante. Sectores enteros pueden ver como sus márgenes bajan hasta niveles casi insostenibles para muchos competidores. Con el beneficio que implica para el cliente al poder comprar lo mismo por menos.

En 2011, el 33% de los gastos de un hogar medio en Estados Unidos correspondían a la vivienda, seguido de un 16% en transporte, un 12% en comida y un 6% en salud; es decir, se destinaba casi un 70% del gasto medio de un hogar a estas categorías. ¿Qué sucedería si esos mercados, siguiendo la línea marcada por las investigaciones de Jeremy Rifkin, se vaciasen de márgenes y, a la vez, redujesen drásticamente los precios de sus productos?

Peter Diamandis, cofundador de la Singularity University, afirmaba en un artículo de 2016¹¹ que el coste de la vida caerá a plomo en los próximos años, siendo la irrupción de la economía colaborativa uno de los principales disparadores. En concreto, señala un movimiento por categoría para ilustrar esta tendencia:

1. Desmonetización de la vivienda. El principal gasto de una familia en porcentaje podría dejar de serlo en los próximos años debido a una simple tendencia en el entorno laboral: el avance imparable del teletrabajo. Google Hangouts y demás herramientas de colaboración *online* facilitarán el trabajo a distancia. Una de las principales implicaciones de este cambio es, obviamente, la posibilidad de vivir muy lejos de las oficinas físicas de la compañía, alejados, por tanto, de las zonas con los precios más elevados por metro cuadrado. También apunta a un descenso del precio por vivienda el desarrollo de nuevas tecnologías para la construcción como las casas prefabricadas con impresoras 3D, etc.
2. Desmonetización del transporte. Es el que más claramente observamos, tanto por el auge de los coches eléctricos como por el desarrollo de compañías como Uber o tecnologías como los sistemas de auto conducción. Analizaremos con mayor detenimiento el modelo Uber, pero en este apartado adelantamos algo que llegará en un futuro no tan lejano: coches eléctricos, auto conducidos, y a un coste diez veces inferior al de la alternativa

¹¹ P. Diamandis (2016), "Why the cost of living is poised to plummet in the next 20 years", <https://singularityhub.com/>.



actual más barata. Uber ya ha detectado esta tendencia y ha invertido millones de dólares en el desarrollo de una tecnología de auto conducción para desplazar el principal gasto operativo: los conductores.

3. Desmonetización de la salud. Quizá sea el sector en el que menos visibilidad tengamos de los cambios que está sufriendo, pero la industria de la salud se enfrenta a una revolución en los próximos años: tendencia a cero del coste de un análisis genético que prevenga todas las enfermedades a las que el sujeto es más proclive, diseñando planes de prevención o tratamiento a medida, sin la intervención de ningún profesional. O el auge de la robótica en los quirófanos, con la posibilidad de automatizar las cirugías más delicadas (y las más costosas)...

La previsible crisis de precios en categorías de consumo clásicas ya está en marcha. Y, con ella, potenciales agujeros negros en sus respectivas industrias: Uber, para el transporte; el teletrabajo y las herramientas de colaboración, para el sector inmobiliario; la robótica, para el sector salud; las *fintech* para banca y seguros; Airbnb, para alojamientos, etc.

A continuación, analizaremos algunos modelos que están llamados a convertirse en disruptores o agujeros negros en sus respectivas industrias.

Aspiration: ¿un castillo de arena o el inicio de algo transformador?

Uno de los efectos de la economía colaborativa que más calado genera es el refuerzo de la confianza entre los operadores. La confianza implica una reciprocidad. Todo modelo basado en la colaboración necesita sostenerse sobre unas bases sólidas de confianza, y más cuando su valor estriba en conectar “prosumidores” de todo el mundo sin cercanía física entre ellos ni mucha información sobre quiénes son. La confianza es el lubricante que posibilita que las instituciones y los ciudadanos operen sin excesiva fricción y, por tanto, posibilitan las sinergias y las simbiosis. Y es precisamente por la confianza por lo que las plataformas hacen posible la economía colaborativa.

Una clave para que las relaciones sean más eficientes es el tratamiento digital de la información sobre los clientes y la que éstos proporcionan a la plataforma: las recomendaciones, los *ratings*, los *rankings*, los perfiles de uso, etc. Este tratamiento digital de la información posibilita que las relaciones sean más eficientes cuanto más se use el sistema y que la transparencia premie a los “buenos” (productos o usuarios de la plataforma) y castigue a los “malos”. No en vano, muchos de nosotros nos basamos en las opiniones de clientes al adquirir un producto en Amazon o a través de TripAdvisor.

Un ejemplo interesante nos lo presenta la plataforma de gestión de inversiones Aspiration. Formada por exgestores de grandes empresas de inversión y fundadores de *startups* de Silicon Valley, Aspiration ofrece a sus clientes las estrategias de inversión aprendidas en la gestión de grandes fortunas.

En Aspiration se dan ingredientes clásicos de una buena iniciativa: un nicho amplio de mercado mal atendido por los competidores actuales y una buena propuesta de valor que facilita la captación de esos clientes mal atendidos. Y razones poderosas para confiar.

El nicho de mercado es la clase media estadounidense, que no dispone de grandes recursos financieros de manera individual, pero, en agregado, conforma un potencial mercado inversor grande. El motivo de fondo es la búsqueda de un modelo más humano, más justo y más responsable para invertir. Los fondos y otras opciones para invertir son seleccionados por el equipo de Aspiration y bien explicados a los inversores, que deciden en última instancia a dónde va su dinero.

¿Y las razones para confiar? El currículum de los que conforman la firma, su donación del 10% de los ingresos a obras sociales, pero, sobre todo, su compromiso en las comisiones: el cliente decide qué porcentaje de sus inversiones da a Aspiration como comisión por los servicios prestados. Voluntariamente. Es la creencia en la reciprocidad basada en la confianza. Lo expresan con claridad meridiana en la propia página web: “Confiamos en que, si le aportamos valor, y actuamos movidos por buenos valores, usted nos pagará de forma justa, y que nos respetará por respetarle a usted. Además, si le pedimos que nos confíe su dinero, ¿no deberíamos también confiar en usted?”.

En sus primeros meses de existencia, Aspiration alcanzó una cifra razonable de clientes. ¿Sobrevivirá una empresa así en el futuro? El tiempo lo dirá. Pero es innegable que plantea un buen ejemplo para quienes están interesados en que la disrupción de los mercados la hagan empresas con un propósito más noble y humano.

Uber y la regulación

Uber es una plataforma que pone en contacto a conductores propietarios de coches con personas de su ciudad que necesitan hacer un trayecto. A esta descripción respondería también cualquier empresa de *carsharing* como BlaBlaCar, que permite compartir trayectos interurbanos. ¿Cuál es la diferencia? El conductor de BlaBlaCar acuerda una repartición del coste del trayecto sin que vaya ninguna comisión a la empresa que provee la plataforma, mientras que Uber cobra un porcentaje de cada trayecto. Es, a todas las instancias, una empresa de taxis. Por eso ha chocado de frente con este colectivo.

Actualmente, opera en 132 países. Ha levantado, tal como decíamos, las iras de un colectivo cuyos miembros se hipotecan para obtener una licencia de taxi. Las continuas protestas son la puesta en escena de la seria amenaza que muchas de las nuevas empresas colaborativas suponen al estado actual de las cosas. Su preocupación está claramente justificada, pero ¿puede generar un bien mayor que no estamos sabiendo ver?

Antes de dar una respuesta, deberíamos comprender el fondo de su queja: la competencia de Uber podría ser –según la industria del taxi– desleal porque se salta a la torera la principal barrera regulatoria de entrada del sector: la licencia (cuyo coste es de alrededor de 200.000 euros en España). En cambio, un conductor de Uber no necesita pagar ningún permiso para ofrecer el mismo servicio que un taxi. Es, en definitiva, un ejemplo claro de cómo la normativa va siempre por detrás de los nuevos contextos y no siempre conseguirá contentar a todos.

Por otro lado, en los países donde opera Uber se habla de cómo esta empresa ha irrumpido más como un complemento que como un competidor del taxi, atrayendo un perfil de clientes que antes no usaban este servicio por su elevado coste. Es decir, ha ampliado la base del mercado existente al hacer más asequible el servicio: personas que no podían permitirse un taxi con frecuencia, ahora sí se lo plantean. Y otro factor interesante: el efecto movilizador que ha tenido en la industria del taxi, facilitando la colaboración entre plataformas, el cuidado en el servicio, la mejora de la oferta, la introducción de aplicaciones, etc.

Volviendo al aspecto normativo, la gran pregunta que introducen empresas como Uber es: ¿sigue siendo necesaria esta medida de control para asegurar el buen servicio? ¿A la larga no tendrá la misma relevancia la reputación que tenga un conductor de Uber en la red que una licencia de taxista? Es una pregunta que debe hacerse todo sector regulado y, por ende, todo Gobierno: ¿son sustituibles los mecanismos de control tradicionales? ¿No sería más eficiente crear unas reglas de juego inteligentes y unos mecanismos de transparencia que permitan sustituir con ventaja las formas arcaicas, y corruptibles, de control administrativo?



Los nuevos indicadores *online*, mucho más inmediatos y con mucha más información contenida, son tecnológicamente viables y, además, seguro que podrán ser mejorados en el futuro. Los *ratings* de eBay o Amazon son un ejemplo claro de cómo descentralizar y democratizar la función de control.

La respuesta a estas preguntas, además, debería definir el tipo de sociedad que queremos construir entre todos. La polémica de Uber despierta la necesidad de reflexionar con espíritu crítico y constructivo ante las nuevas oportunidades que nos brinda la revolución digital en la que nos encontramos.

Nokia vs. Waze: dos ideologías enfrentadas

En 2007, dos meses después de que Steve Jobs presentase el iPhone, Nokia anunciaba una de sus operaciones de inversión más ambiciosas: compraba, por 8.100 millones de dólares, la empresa Navteq, fabricante de sensores de tráfico y especializada en mapeo de carreteras: la competencia de Google. Por entonces, había mapeado un total de 250.000 millas en 35 grandes ciudades de 13 países europeos.

Parecía que lo que Nokia buscaba era blindarse contra la irrupción de Apple y el ascenso de Google. Comprando la tecnología de sensores, podría asegurarse una posición avanzada en el mercado del mapeo y la monitorización del tráfico en las carreteras.

En aquel momento –finales de 2007–, el valor de mercado de Nokia ascendía a 140.000 millones de dólares.

Mientras todo esto sucedía, un equipo de emprendedores desarrollaba una aplicación en Israel para monitorizar el tráfico y mapear ciudades. ¿La diferencia? La aplicación sería gratis, y el contenido se fabricaría a través de los propios usuarios, y no a través de la compra de sensores. ¿Cómo? Usando el GPS de cada *smartphone* y confiando en la implicación de los usuarios para avisar de atascos, accidentes, controles policiales...

Se trataba de una comunidad de conductores que, compartiendo información, creaban un entorno semejante a Google Maps, con más información y más útil para el usuario que la que se puede encontrar en Maps o en el servicio que pretendía iniciar Nokia a partir de su adquisición millonaria. Había nacido Waze.

En junio de 2012, el valor de Nokia se había desplomado de 140.000 a 8.000 millones de dólares. Sólo 100 millones más de lo que pagó por Navteq, que no había conseguido ser el muro defensivo que Nokia pretendía.

Un año después, en el Mobile World Congress de 2013, Waze fue públicamente reconocida como la mejor aplicación del momento, por encima de Dropbox o Flipboard. Y en junio de ese mismo año fue adquirida por Google, previo desembolso de 1.100 millones de dólares. Una cantidad exorbitante teniendo en cuenta que estamos hablando de una empresa con menos de 100 empleados, sin estructura, sin software propio (trabajan con Open Source)... Eso sí: con una cartera de 50 millones de clientes en el momento de la firma del contrato.

Porque ahí es donde realmente está el valor, la disrupción de Waze: en el entorno wiki o colaborativo importan como nunca antes los clientes. Ya no sólo por las descargas, sino porque son ellos los que generan el contenido y los que son propietarios de los activos físicos (en este caso, los GPS).



Este enfoque se contrapone al que primaba en una época anterior, en la que el poder de las empresas venía de los activos que poseían y del tamaño de su balance. Es el pensamiento lineal de antes enfrentándose a una situación de los mercados en la que los negocios intensivos en información experimentan una dinámica que es exponencial por ser heredera de la ley de Moore. El pensamiento que condujo a empresas como Nokia a ser fagocitadas por el agujero negro de los *smartphones* y de las plataformas colaborativas.

Vemos esta mentalidad lineal en la inversión de Nokia: “Si nos hacemos con los sensores, tendremos una ventaja decisiva sobre el resto de competidores, ya que obtendremos ‘control’ sobre los mejores activos de la industria”.

Mercados en los que se prevé una disrupción exponencial (todos aquellos intensivos en información) requieren una mentalidad distinta a la lineal. La alternativa al pensamiento lineal bascula alrededor de otros parámetros:

1. Conseguir aprovechar activos ociosos de otros.
2. Crear comunidades de clientes dispuestos a colaborar con el propósito empresarial porque tienen confianza en la empresa y se sienten vinculados con sus fines.

¿Cuántos sensores habría necesitado Nokia para ofrecer un servicio como el de Waze? ¿Cuánto habría necesitado invertir? El problema no es únicamente la capacidad financiera para comprarlos, sino el reconocimiento de que esa forma de pensar se ha hecho obsoleta con las nuevas oportunidades que brinda la tecnología. Por eso Waze, una *startup* de cuatro amigos, desarrolló a un gigante con muchos recursos como Nokia.

Podemos entender mejor, a través de este ejemplo, cómo la mentalidad más típicamente capitalista, basada en márgenes y activos físicos, se desvanece ante la disrupción de plataformas que con coste marginal cero (Waze no genera los datos ni compra los terminales que los producen) y la mentalidad colaborativa, que permite ofrecer un servicio global basado en “prosumidores” que comparten su información de forma más o menos libre.

El secreto de Airbnb

Airbnb es conocida como una de las empresas de mayor expansión en número de clientes de la historia reciente. Fundada en 2008 como alternativa a los caros alojamientos en San Francisco, la empresa de Brian Chesky, Joe Gebbia y Nathan Blecharczyk empezó ofreciendo un servicio que mezclaba el *coachsuring* y el hotel en su propuesta de valor. Pronto atrajo la atención de una de las mayores incubadoras de *startups*, Y Combinator, que al año de existencia sostuvo a Airbnb con sucesivas rondas de financiación. Hasta que Ashton Kutcher, en mayo de 2011, se incorporó a la empresa aportando una sustanciosa suma y convirtiéndose en asesor-gestor de la *startup*.

Para entonces, Airbnb había alcanzado más de un millón de reservas desde su fundación. Un año después, en junio de 2012, esa cifra se había multiplicado por cinco. En la actualidad la empresa está valorada en 20.000 millones de dólares, y es considerada como uno de los estándares del consumo colaborativo.

Como todos los modelos surgidos de la fusión entre una mentalidad centrada en el compartir recursos o activos infrautilizados y la digitalización de los consumidores plantea una nueva forma de vivir la propiedad de bienes raíces y, a la vez, de obtener un ingreso por los mismos. En un negocio así, la reputación es absolutamente esencial. ¡Es tu casa!



Y este prestigio y la confianza en la marca se construyen cuidando escrupulosamente la experiencia de los dos clientes de la plataforma –huésped e invitado–, anticipando sus expectativas y creando incentivos en ambos para que su conducta sea irreprochable. ¡Airbnb gestiona y propicia una huella digital en el uso de sus servicios que incentiva la buena conducta de los clientes! Los abusos y engaños que seguramente habrá por ambas partes dejarán una huella digital y tendrán consecuencias...

Pero el modelo de Airbnb no termina aquí. Sus ingenieros y programadores han diseñado un software que, apalancándose en el *big data* de todos los usuarios, descubre patrones de comportamiento y ayuda a predecir el mejor precio para cada día, en cada localización. El programa se llama Aerosolve, y funciona de forma dual: ha sido diseñado por personas, pero el programa en sí es capaz de aprender, de encontrar muchos patrones que no habían sido incorporados a su modelización en un primer momento. Los algoritmos inteligentes van a ser una de las notas características de las empresas con capacidad de crear agujeros negros.

Apoyados en este sistema, los directivos de Airbnb son capaces de decir a los que ofertan su casa a través de su servicio qué precio es el óptimo con un margen del 5%. Porque en Airbnb el precio lo pone siempre el anfitrión. Interesado en que éste no se equivoque y obtenga el mejor rendimiento de su alquiler, Airbnb ha decidido abrir al público la herramienta Aerosolve. Porque, al final, su verdadero valor consiste en ayudar a que suba el número de reservas, y eso implica que todos salen ganando de esta capacidad de afinar en el punto de equilibrio oferta-demanda que conocemos como precio óptimo. Una necesidad lleva a la otra.

Velocidad: la palabra clave en la ejecución de la estrategia

El cambio es una dimensión inevitable e independiente de las decisiones y la calidad de ejecución de las organizaciones. El cambio en los mercados ocurre sí o sí; es una variable exógena que se deriva de lo que ocurra en la tecnología, la regulación y los estilos de vida de los consumidores. El efecto debiera ser la iniciativa activa y consciente de transformar las organizaciones para adaptarse a los cambios. En cierta manera, el cambio es una variable externa e independiente de la organización, y la transformación empresarial, la respuesta interna y consciente.

Una de las ideas de Hamel y Prahalad en su libro *Competing for the Future*¹² es que una gran parte de las organizaciones buscan la rentabilidad intentando maximizar un cociente conceptual: beneficio dividido por inversión, activos o capital.

La tarea de reducir el denominador para incrementar el retorno es relativamente inmediata y produce resultados en el corto plazo. Este enfoque, aplicado indefinidamente, conduciría a un resultado igual a cero: lo que se aumenta gracias a la reducción del denominador se pierde en el numerador a largo plazo, porque, tarde o temprano, se pierde la conexión con el cliente, con sus nuevas necesidades.

Eventualmente, se llega a fabricar con la mayor eficiencia posible un producto que el cliente ya no quiere. Las acciones enfocadas solamente en el corto plazo y en reducciones de inversiones y recursos son, por tanto, un disparo al pie de la organización. Aunque las mejoras en productividad son necesarias, las acciones creativas para el aumento del numerador son las que sostendrán la empresa en el largo plazo.

¹² G. Hamel y C. K. Prahalad (1996), *Competing for the future*, Harvard Business Review Press.

La gestión de este “cociente conceptual” nos conduce a concluir que todas las operaciones de reconversión, ingeniería, reducción de costes, etc. tienen un recorrido limitado y que el tiro debe centrarse en mejorar el numerador construyendo nuevas vías de crecimiento sano.

En momentos de convulsión en los mercados como los que hemos tratado en este documento, una visión alternativa a la anterior sería entender también la función directiva como la gestión de un cociente, pero con numerador y denominador distintos.

Figura 7

El cociente de la velocidad de cambio

$$\frac{V.C.E.}{V.C.I.} < 1$$

Fuente: Ichak Adizes, *Mastering Change: The Power of Mutual Trust and Respect in Personal Life, Family Life, Business, and Society* (The Adizes Institute Publishing, 1992).

En el numerador, V.C.E. representa la velocidad de cambio externo y las transformaciones que se producen en el entorno exterior de la organización: productos sustitutos, nuevas tecnologías, competidores emergentes, factores demográficos, influencia del regulador, propuestas de valor novedosas, modelos de negocio singulares, etc.

En el denominador gestionaríamos también velocidades, en este caso, de cambio interno como el diseño organizacional, la coordinación interna, la cohesión de los equipos, la arquitectura de la cultura, el compromiso de las personas, la gestión sana de conflictos, la habilidad para crear e innovar, etc.

Contrariamente al pensamiento directivo habitual, las posibilidades que tiene la organización de influenciar los cambios externos son relativamente pocas. A mayor complejidad, mayor es la velocidad a la que los cambios externos se generan. Y la complejidad no hará más que crecer en el futuro... Por otro lado, las posibilidades de impacto en los cambios internos sí están, en gran medida, bajo el gobierno e influencia del equipo directivo.

Sería interesante enfocar el reto directivo de las organizaciones como la gestión de este cociente, de tal manera que su resultado sea menor que uno y que la velocidad de cambio interno sea mayor que la externa. Ampliando la visión a los competidores, ganarles la batalla podría traducirse en conseguir que el cociente sea menor que uno y mayor que el de los competidores.

Las batallas estratégicas se libran fuera, pero se ganan dentro de la organización

Los desafíos externos se ganan dentro de las organizaciones y las oportunidades de los mercados se capturan cohesionando, motivando y ejecutando internamente y a mayor velocidad que los competidores. Cuando el resultado de este cociente es mayor que uno, la organización tiene



una fecha de caducidad en el medio plazo, al ser su velocidad de adaptación más lenta que la de los cambios en el entorno.

La reestructuración, aunque habitualmente utilizada por los directivos para incrementar la rentabilidad, no es un mecanismo sostenible para la mejora de la organización. En el mejor de los casos puede ser un vehículo para ganar tiempo que permita mejorar el numerador ejecutando acciones de crecimiento sano, rentable y orgánico.

La gestión paradójica de cómo hacer que la organización sea más pequeña —en términos relativos—, mejor y más rápida y, simultáneamente, revitalizarse, regenerarse y ofrecer propuestas de valor más ricas no resulta obvia. El refranero español alude a “acordarse de Santa Bárbara cuando truena”, y es que precisamente las épocas más apropiadas para las transformaciones son fuera de entornos de crisis en los que la tentación de actuar únicamente sobre el denominador va a estar más viva.

Formular las preguntas adecuadas para hacer frente a las disrupciones

Cerramos este documento con una lista de preguntas que solemos formular en nuestros procesos de apoyo a equipos directivos, para diagnosticar el ritmo de cambio interno y externo de la organización, y que encontramos útiles como punto de partida para afrontar el debate sobre decisiones estratégicas y sobre la calidad de la ejecución de las mismas.

Son preguntas lo suficientemente incisivas como para que el equipo directivo se vea obligado a salir de la trampa operativa (el cien por cien de su energía se destina a cuestiones de corto plazo) y se cuestione el largo plazo estratégico mirando a las tendencias de futuro y de cómo los cambios en el cliente, en la sociedad y en la tecnología son realmente una oportunidad para servir más y mejor a sus clientes.

Partiendo de estas preguntas, podemos prepararnos mejor para tomar decisiones estratégicas y ejecutarlas con mayor rapidez.

1. ¿Qué cambios es previsible que ocurran en el ecosistema en el que “habitamos” y cómo deberíamos anticiparnos a esos cambios para que nos beneficien a nosotros como empresa y a nuestros clientes? (Pensemos en tecnología, competidores, economía, estilos de vida de los consumidores, ciclo de vida de los clientes, ciclo de vida de la empresa, prioridades de los directivos clave, etc.).
2. ¿Qué o quién puede crear una disrupción en el mercado? ¿Qué jugadores de industrias distintas a la nuestra pueden entrar en nuestra industria con un set de capacidades que les permita competir con ventaja? ¿Qué agujeros negros han ocurrido o pueden ocurrir en industrias colindantes?
3. ¿Cómo será la industria en la que trabajamos en los próximos cinco años? ¿Qué nivel de madurez prevemos que tenga el mercado?
4. ¿Cómo se va a consolidar el mercado? ¿Cuál es el enfoque con el que queremos “jugar” en el juego de la consolidación del mercado?
5. ¿Cuál es el terreno en el que nos sentimos más cómodos? ¿Qué identidad tenemos? ¿Liderazgo en producto? ¿Liderazgo en costes? ¿Liderazgo en calidad del servicio? ¿Liderazgo en multicanalidad?



6. ¿Tenemos una visión compartida de adónde queremos llevar el negocio en los próximos 3-5 años? ¿Hemos traducido esa visión en proyectos transformacionales y en un buen seguimiento de los mismos?
7. ¿Qué cambios más importantes hemos de plantear en la propuesta de valor para que los segmentos con los que trabajamos sigan prefiriéndonos? ¿Cuál es la calidad de la información que obtenemos de los clientes? ¿La utilizamos para mejorar nuestra actividad comercial? ¿Qué cambios debemos hacer en los canales con los que hacemos la venta y posventa? ¿Tenemos operaciones y procesos internos de calidad mundial? ¿Contamos con una estrategia digital que nos permita transformar el modelo de negocio?
8. ¿Tenemos en el equipo directivo el *mix* de capacidades y la psicología que necesitamos para tener éxito durante los próximos cinco años? ¿Tenemos el *mix* de personalidades que queremos (especialistas/gestores/emprendedores)?
9. ¿Contamos con un ritmo de cambio dentro de la empresa similar al que se da en los mercados?
10. ¿Cómo es de resiliente y de vulnerable nuestro modelo de negocio? ¿Cómo podemos responder ante modelos sustitutos? ¿Cómo podría nuestra organización disrupir? ¿Cuál es, o podría ser, el “infomediario” que aparezca en nuestra industria?
11. ¿Qué esfuerzo estamos haciendo por crear un entorno innovador? ¿Miramos el negocio con nuevos ojos? ¿Utilizamos nuevas perspectivas? ¿Formulamos nuevas preguntas? ¿Descubrimos nuevas pasiones en nuestro equipo que puedan servir de base para proyectos innovadores? ¿Diseñamos nuevos experimentos que nos permiten acelerar el aprendizaje?
12. ¿Qué capacidad tiene nuestra organización para decidir y ejecutar ante un cambio radical en el entorno competitivo?

Conclusiones

La perspectiva de una velocidad de cambio exponencial en los mercados abrumba. Y esa sensación puede bloquear a los directivos de las compañías, arrojándolos en brazos de estrategias a corto plazo, el refugio de quien no sabe cómo anticiparse y ganar al futuro.

Sin embargo, existe una alternativa más inteligente, más difícil e incierta, pero la única que puede sostener una compañía en el largo plazo: ante una velocidad de cambio externa creciente, responder con una velocidad de cambio interno de la misma magnitud.

La adecuada velocidad de cambio interno requiere más democracia y más dictadura en las empresas. Democracia para conectar el conocimiento disperso en la organización, crear grupos de reflexión estratégica con especialistas y tomarse tiempo para adoptar decisiones estratégicas que conformen el futuro de la empresa. Y dictadura para que, una vez tomada la decisión, ésta se ejecute de la manera más veloz posible.

Esto es posible cuando se crean culturas de colaboración en las que el respeto a la diversidad y la confianza en una razonable reciprocidad están presentes en el “ambiente que se respira”. Para reducir la fricción interna necesitamos construir una visión compartida sobre el futuro, diseñar mejores estructuras y procesos de gestión y asegurarnos de que nuestros directivos respeten y se hagan respetar.



Hay que poner coto a la pérdida de energía por falta de coordinación, típica de una cultura de silos en lugar de transversal. Hay que apostar por culturas de colaboración edificadas en la confianza y el respeto mutuos. Los agujeros negros son una amenaza cierta para nuestras empresas, pero también una oportunidad única para conquistar nuevos mercados, diseñar nuevos modelos de negocio y ganar nuevos segmentos de clientes.

Las empresas que más recursos podrían destinar a esos cambios son las que menos alicientes tienen para hacerlo: las compañías líderes perciben como mejor alternativa invertir en eficiencia de procesos que en nuevas líneas de negocio. Las grandes ganan en control y cumplimiento, pero pierden en flexibilidad y compromiso de sus equipos humanos.

La amenaza de los agujeros negros y el ejemplo de su efecto en empresas que lo fueron todo deberían ser un aliciente para que las compañías con más recursos revertieran esa dinámica. Hay que dedicar mucha energía a pensar en el largo plazo, en la efectividad y en la eficiencia del largo plazo. Los directivos cuyo foco estratégico sea el corto plazo corren el riesgo de desconectarse de las necesidades cambiantes de sus clientes y de ejecutar estrategias oportunistas que generen relaciones antagónicas con la base de su clientela.

Hoy más que nunca necesitamos directivos que integren el pensamiento estratégico con la eficiencia interna, directivos que conjuguen el corto plazo con el largo plazo.



Bibliografía

Adizes, I. (2006), *Dominando el Cambio. El poder del respeto y confianza mutua, en la vida personal, familiar, de negocios y sociedad*, The Adizes Institute Publishing.

Davidson, B. (2003), *Breakthrough*, John Wiley & Sons.

Hamel, G., y C.K. Prahalad (1995), *Compitiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana*, Ariel Sociedad Económica.

Henderson, B. D. (1976), "The Rule of Three and Four", *Perspectives on Strategy from the Boston Consulting Group*, 31, The Boston Consulting Group.

Porter, M. (1998), *Competitive Advantage*, Free Press.

Shet, J., y R. Sisodia (2010), *The Rule of Three. Surviving and Thriving in Competitive Markets*, Free Press.

Stalk, G., y T. M. Hout (1990), *Competing against time: How time-based competition is reshaping global market*, Free Press.

Zhexembayeva, N. (2014), *Overfished Ocean Strategies*, Berrett-Koehler Publishers.