

# ESTRATEGIA Y EJECUCIÓN EN ENTORNOS DISRUPTIVOS

LA NECESIDAD DE DAR RESPUESTA A LA VELOCIDAD  
DE CAMBIO DE LOS MERCADOS

**LUIS HUETE**

Profesor de IESE Business School

**CARLOS ESCARIO**

Transformation for Growth Architect

Somos espectadores, actores o víctimas, de combates cuerpo a cuerpo entre modelos de negocio tradicionales en industrias como la del taxi, la distribución, el turismo o las líneas aéreas, con nuevos modelos de negocio que desafían la viabilidad de empresas tradicionales poniendo en el mercado propuesta de valor radicalmente mejores. Nuevos modelos de negocio que desbordan las barreras legislativas, las fronteras entre países y las segmentaciones tradicionales desbancando, en muchos casos, a las empresas incumbentes que hasta ese momento dominaban esos mercados.

La estrategia, bien formulada, es el mejor mecanismo de alineamiento de las empresas con el mercado. La ejecución de la estrategia, por contra, se sustenta en un buen alineamiento interno para que no consuma un exceso de tiempo y de recursos. Para muchos equipos directivos la buena ejecución es un desafío aun mayor que la formulación de una buena estrategia. Ello es especialmente cierto en mercados con una alta velocidad del cambio ya que las ventanas de oportunidad se van haciendo más estrechas.

Este documento examina la cuestión de la estrategia y su ejecución en mercados disruptivos abordando tres temas; las seis batallas estratégicas que un equipo directivo ha de vigilar, la dificultad "estructural" de una correcta respuesta estratégica de los incumbentes cuando aparecen competidores disruptivos en sus mercados, y la necesidad de una buena ejecución para estar a la altura de la velocidad de cambio en los mercados. El documento acaba con unas reflexiones finales a modo de resumen.

Antes de empezar queremos hacer referencia a una distinción estratégica de la que haremos uso y que aparece en el libro "The rule of three" de los profesores Sheth y Sisodia<sup>1</sup>. El libro afirma que las empresas tienen la doble opción de operar como **generalistas** (competidores en todas las gamas de productos y servicios del mercado) o **especialistas** (competidores de nicho) y que únicamente tres o cuatro competidores pueden sostener financieramente **una posición competitiva como generalistas**.

En mercados maduros estos tres o cuatro

competidores generalistas acaban acumulando entre el cuarenta y el setenta por ciento de cuota de mercado, cuota que mantienen pese a su falta de capacidad innovadora con la compra de empresas de tamaño medio con dificultades de algún tipo. Esas dificultades nacen de que esas empresas no han alcanzado el tamaño para tener la escala que le permita tener costes competitivos y por contra han perdido el foco que las hizo exitosas en su nicho. También es frecuente que sus fundadores, o sus familias, o los inversores institucionales busquen monetizar su posición accionarial.

Empezaremos describiendo las seis batallas estratégicas. Batallas que han de ser vigiladas por los equipos de dirección para entender las oportunidades y riesgos que conllevan. Posteriormente se analizarán las dificultades de los incumbentes en hacer frente a las disrupciones en sus mercados.

## 1. Las seis batallas estratégicas a las que conviene prestar atención.

Aunque cada sector tiene sus peculiaridades, entendemos que hay un mínimo de seis batallas transversales que son relevantes para la mayor parte de las industrias y que por tanto deberían de ser objeto de las conversaciones estratégicas de un equipo directivo. Conversaciones que, si se tornan frecuentes, por ejemplo un off-site trimestral, tienen la doble virtualidad de enriquecer la visión estratégica del equipo y generar una cohesión del mismo alrededor de dicha visión.

### **Primera batalla: hacer seguimiento a la lucha por las posiciones dominantes de los jugadores generalistas que compiten por volumen.**

Entre los líderes por tamaño, los generalistas, se da una batalla por ganar cuota y aumentar tamaño a costa de otro líder. Un síntoma habitual es utilizar los precios en este combate cuerpo a cuerpo entre el primer y segundo competidor en tamaño, y que resulta habitualmente en la caída en una cierta irrelevancia del tercero o cuarto.

<sup>1</sup>-The Rule of Three: Surviving and Thriving in Competitive Markets. Autor: Jagdish Sheth y Rajendra Sisodia. Publishing Palgrave.

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 una posición irrelevante en los años setenta. Otro ejemplo, es la fusión entre los grupos químicos estadounidenses Dow Chemical y Dupont, primera y segunda compañías del sector a nivel mundial, que en diciembre de 2015 acordaron su fusión con un valor de capitalización de 130 mil millones de dólares, reduciendo de 4 a 3 los generalistas en su mercado.

Un equipo directivo ha de observar y entender esta primera batalla por las oportunidades o desafíos que le pudieran suponer.

***Segunda batalla: prever la expansión de un operador de nicho a otros nichos. El posible fracaso de los generalistas cuando adquieren empresas de nicho.***

La segunda batalla es la expansión de un operador de nicho a otros nichos adyacentes para ir construyendo un posicionamiento multi nicho. El vehículo más predecible para ejecutar esta estrategia es el de las adquisiciones. Es la estrategia de crecer convirtiéndose en una empresa multi especialista, en donde unidades de negocio muy especializadas conviven con una unidad de servicios compartidos. Las primeras aportan foco, la segunda escala.

Una de las decisiones más importantes es la de **integrar**, o no, a la empresa adquirida. A favor de la primera opción suele argumentarse la necesidad de capitalizar las sinergias y de exportar las ventajas del modelo de gestión de la empresa adquiriente. A favor de la segunda los argumentos giran alrededor de no perder el foco de la empresa adquirida o las capacidades emprendedoras del equipo directivo de dicha empresa. Discernir que pesa más es parte del trabajo de la alta dirección.

Cuando la adquisición de empresas nicho se ejecuta por parte de generalistas es habitual que estos últimos integren la empresa de una manera que acaba fagocitando las capacidades y cultura del adquirido, y ello resulta habitualmente en la pérdida del talento y de las capacidades competitivas que se pretendían integrar inicialmente. El resultado

es una compra que destruye valor, en la que todos pierden salvo, económicamente, los socios que vendieron. Casos que se nos vienen a la cabeza son Telefónica y la compra de Lycos y Endemol; o Banco Santander con la compra de Patagón.

Los operadores de nicho que pretendan ganar tamaño porque aspiran a convertirse en un generalista, corren el riesgo de adentrarse fatalmente en el “valle de la muerte” donde se encuentran aquellas empresas sin escala ni foco. El valle de la muerte lo describía Bill Davidson en su libro “Breakthrough<sup>2</sup>” bajo la consideración de que un mayor tamaño económico no necesariamente implica mejores márgenes. Es decir, un contraejemplo de la lógica de más volumen implica mayores márgenes o, dicho de otra manera, la relación entre cuota de mercado y cuota de beneficios no es lineal. Esa antigua lógica (lineal) no se cumple realmente, dejando a los competidores de la zona central en una situación comprometida ya que no se benefician ni de la escala ni del mejor margen de los especialistas. Una situación de la que pocos se recuperan indemnes y habitualmente un caladero para adquisiciones de los generalistas.

Para evitar la trampa del valle de la muerte lo recomendable es crecer a través de nichos adyacentes siempre y cuando se genere simbiosis por habitar en un nuevo nicho. Es decir, que posicionarse en el nicho B hace a la empresa más competitiva en el nicho A y viceversa.

***Tercera batalla: seguir el pulso entre generalistas y 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, los generalistas ofrecen atributos de valor que son importantes para la mayor parte de los nichos, sin embargo, no los tienen al mismo nivel de “excelencia” que los especialistas.

2-DAVIDSON, W. Breakthrough. How great companies set outrageous objectives and achieve them. Published by John Wiley & Sons (2004)

Para ilustrarlo con un ejemplo, en la industria del automóvil podemos identificar múltiples categorías competitivas: eficiencia energética, capacidad del vehículo, propuestas de seguridad, todoterreno, lujo, prestaciones, etc. Si analizáramos la industria según estos parámetros, comprobaríamos que los generalistas ofertan todos estos elementos a través de diferentes marcas, modelos o gamas, si bien no desarrollados con el nivel de diferenciación y especialización de los especialistas. Es decir: los generalistas cumplen razonablemente bien con casi todos los parámetros gracias a su amplia gama de productos; pero si buscamos el mejor automóvil según una única categoría, lo encontraremos habitualmente en una marca de nicho o especialista.

Pues bien, la tercera de las previsible batallas en un sector es la de los generalistas avanzando a posiciones de nicho ya ocupadas por especialistas o viceversa. Nuestra experiencia es que esa es una batalla en la que los especialistas tienen las de ganar a poco que sean congruentes con su esencia de gestionar por margen y a través de un modelo de negocio especializado en hacer pocas cosas, pero hacerlas muy bien.

***Cuarta batalla: ponderar las oportunidades de conquistar los mercados adyacentes en la cadena de valor.***

La cuarta de las posibles batallas a librar es la expansión a mercados adyacentes de la cadena de valor de la industria en donde existan potenciales sinergias en costos o ingresos.

Uno de los ejemplos es el de UTi, empresa logística 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 de mercancías, la consultoría en cadena de suministros y la distribución de carga por carretera.

Otro ejemplo podría ser el de Tesla, que como fabricante de vehículos eléctricos ha ampliado

sus competencias al sector de sistemas de almacenamiento de energía (o viceversa), entrando a competir en la industria de baterías y acumuladores de energía que puedan ser utilizados, por ejemplo, en el mercado residencial.

Un equipo directivo ha de estar atento a estas oportunidades, monitorizar las mejores prácticas de sus mejores competidores y actuar con un punto de realismo ya que la cercanía de la actividad en la cadena de valor no siempre es un factor que asegura el éxito en dicha estrategia de crecimiento.

***Quinta batalla: aprender de los esfuerzos por convertir al no-cliente en cliente para aumentar el perímetro de los mercados.***

La quinta batalla apunta a la expansión del perímetro inicial del mercado. Es decir, a la conversión de no clientes en clientes, aumentando así el tamaño total del mercado. El esfuerzo de conversión de los no clientes conlleva actuar sobre los cuellos de botella que impiden su entrada en el mercado. Normalmente son el precio, el "acceso" a la industria, la complejidad del producto, la dificultad en su uso, o la falta de afecto a la marca.

Uno de los ejemplos exitosos de conversión de no clientes es el de Vivendi y André Rieu en el mercado de la música clásica que supo integrar a clientes con poder adquisitivo medio-bajo y a la población infantil a esa industria. Otro ejemplo parecido es el Cirque de Soleil, que transformó la industria del circo convirtiendo no-clientes, como los padres o personas sin hijos, en clientes y aumentando así el tamaño total del mercado.

El caso de las *start-ups* basadas en la economía colaborativa, como Uber, eBay o Airbnb, es otro ejemplo ya que son capaces de ofrecer un servicio existente (taxis, compraventa, habitaciones de hotel) con una propuesta de valor más atractiva (mejorando también los costes no monetarios como son las incomodidades e inseguridades) que la de sus rivales con modelos de negocio tradicionales. Aunque Uber capte clientes actuales del taxi, tiene en los antiguos no-clientes de ese servicio

una importante fuente de ingresos. Algo similar ha ocurrido con las aerolíneas low-cost o con las series televisivas de pago a través de plataformas como Netflix.

**La sexta batalla: evitar el riesgo de muerte por proximidad a un agujero negro.**

La última de las batallas estratégicas a la que prestar atención es al posible efecto de “vaciado” de un mercado fruto de la creación de una nueva industria que absorbe, y por tanto vacía, los mercados adyacentes; lo que denominamos “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)<sup>3</sup>. Nos encontramos ante uno de los fenómenos 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 la rodea. Nada deja escapar, ni siquiera la luz; de ahí el negro en su nombre.

Esta teoría nos inspiró para describir la aparición de modelos de negocio que se alimentan y literalmente “vacían” de valor a los

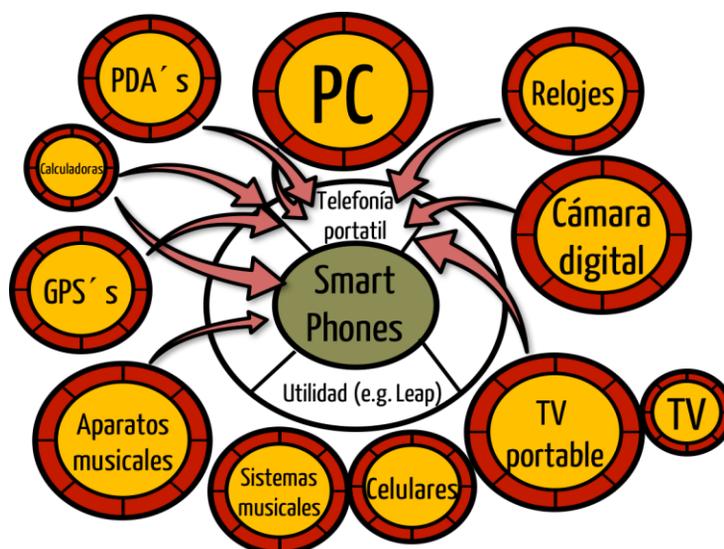
modelos de negocio más tradicionales, de la misma manera que los agujeros negros se nutren de absorber la materia de los astros que se aproximan a su área de influencia. Tomamos la analogía del agujero negro para explicar los efectos que tiene sobre uno o más sectores la aparición de una nueva industria que “absorbe” o fagocita en su interior a las adyacentes, vaciándolas de contenido.

Siguiendo con la analogía, uno de los requisitos para que el efecto suceda es que la densidad de prestaciones de los productos de esa nueva industria sea extraordinaria.

Un ejemplo de agujero negro 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 música, GPS, calculadoras, relojes, cámaras fotográficas, mapas, despertadores, brújulas, etc.

En el gráfico 1 se ve como el Smartphone “vacío” sectores enteros, que en poco tiempo disminuyeron su tamaño e importancia. Apple se hizo con la mayor parte de la rentabilidad de la industria de los smartphones; industria recién creada y cuyos efectos en las industrias adyacentes ha sido devastador.

**Gráfico 1 – El agujero negro de los Smartphones**



3-Brief History of Time: From the Big Bang to Black Holes. Stephen William Hawking.



**Para evitar la trampa del valle de la muerte lo recomendable es crecer a través de nichos adyacentes siempre y cuando se genere simbiosis por habitar en un nuevo nicho**

Una vez analizadas las seis batallas estratégicas a las que los equipos directivos han de prestar atención, pasamos a explorar las dificultades estructurales de los incumbentes para dar una respuesta adecuada a sus competidores disruptivos. Antes se tratará el acortamiento de la vida de las empresas cuya causa puede estar en la velocidad de cambio de los mercados y la dificultad de las empresas para adaptarse a dicha velocidad.

## 2-La dificultad “estructural” de una correcta respuesta estratégica de los incumbentes cuando aparecen competidores disruptivos en sus mercados

La aparición de nuevos modelos de negocio sustancialmente más poderosos tiene lugar a una velocidad de vértigo. Gana en los mercados quien tiene el mejor modelo de negocio. Pierde quien tiene un modelo de negocio obsoleto.

Los datos que aporta Nadya Zhexembayeva<sup>4</sup> avalan la tesis de la rápida obsolescencia de los modelos de negocio. Según ella la duración media de una organización (desde que nace hasta que desaparece) 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 el 2015. Todo apunta a que esa duración continúa disminuyendo.

¿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”<sup>5</sup>, sugiere tres razones:

1. Los productos o servicios disruptivos suelen ser más simples y baratos, y por tanto aportan márgenes menores que los productos o servicios a los que aspiran 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.

Esta dinámica, aunque entendible, puede llegar a ser perversa y ha de revertirse. Profundicemos en las razones que generan esa dinámica. En primer lugar, la gestión cotidiana de una empresa viene condicionada por las tres fuentes de principales de obtención de caja: la que proviene de las operaciones (condicionada por los ingresos de los clientes actuales) y por los inversores sean tanto de capital como de deuda.

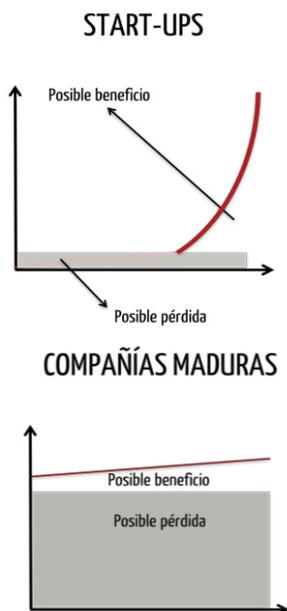
Los incumbentes se topan con dos frenos para modificar su modelo de negocio: los inversores probablemente penalizarán cualquier apuesta arriesgada, y la mayoría de los clientes actuales no estarán interesados en experimentar con el nuevo producto hasta que esté consolidado. La paradoja es que con el tiempo los clientes se interesarán en masa por el nuevo producto, pero será un competidor quien tenga la mejor oferta ... y los inversores penalizarán a la empresa por no haber invertido antes.

En segundo lugar, el gestor de una empresa incumbente cuando pondera la oportunidad de invertir en un mercado nuevo puede verse desincentivado por el tamaño a corto plazo del mercado emergente. Es un sesgo entendible pero perverso: potenciales mayores retornos sobre una base relativamente pequeña (aunque creciente) son despreciables frente a ingresos más ciertos sobre una base de clientes muy grande.

Salim Ismail en “Exponential Organizations”<sup>6</sup> (ver gráfico 2) sugiere que una de las causas subyacentes de la “ceguera” de los incumbentes es el beneficio que genera una pequeña reducción de gastos en una compañía grande es mucha mejor inversión a corto plazo que destinar ese esfuerzo a entrar en un mercado nuevo. Así, una empresa con presión por mostrar resultados a corto plazo 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. En consecuencia, la inversión disruptiva se valora como una alternativa con poco retorno relativo... y la posibilidad de canibalizar su mercado tradicional, fuente de sus ingresos actuales.

### Gráfico 2 –Las asimetrías riesgo-beneficio de las empresas start-ups vs maduras



Un tercer elemento que desincentiva a las empresas incumbentes la inversión en modelos de negocio disruptivos es la dificultad de medir con precisión los mercados emergentes. En un mercado consolidado se dispone de datos y ratios fiables del sector. Por definición, un mercado emergente no dispone de esos datos que suelen determinar las decisiones de inversión en las empresas tradicionales.

Finalmente, la inercia organizativa ayuda poco a las empresas incumbentes. Es decir, la tendencia natural a seguir haciendo lo que funciona, sin cuestionarse la vigencia futura del negocio o del mercado en sí. El contexto en el que se gestionan muchas empresas incumbentes prima el control sobre la

flexibilidad, los beneficios sobre el crecimiento y el corto plazo sobre el largo plazo. Ello crea una inercia, por ejemplo en hacer “robustos” los procedimientos internos de la compañía, en seguir haciendo lo que se hace mejor o lo que arroja mejores resultados... a corto plazo. No se puede obviar que los mecanismos de refuerzo de los directivos, en forma de su remuneración variable y su permanencia en el puesto, suele estar ligada a entregar resultados y no a transformar.

Una vez examinadas las batallas de los mercados y la dificultad de dar respuesta a los competidores disruptivos nos queda explorar cómo adecuar la velocidad de cambio interno con la velocidad de cambio de los mercados.

### 3-La necesidad de una buena ejecución para adaptarse a la velocidad de cambio en los mercados. Preguntas que pueden ayudar a una mejor ejecución.

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 en el equipo directivo debiera de 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.

Hamel y Prahalad en su libro “Competing for the Future” señalan 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 tentadora. Este enfoque, aplicado en exceso, 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 evaporan los activos y las capacidades que acabarán generando los ingresos del futuro. 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

4-ZHEMBA, N. “Overfished Ocean Strategy”, Berrett-Koehler Publishers (2014)

5-CHRISTENSEN, C. “Innovator’s Dilemma”, Harper Collins Publisher Inc. (2011)

6-ISMAIL, S. “Exponential Organizations”, Diversion Publishing (2014)

plazo y en reducciones de inversiones y recursos son 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. Todas las operaciones de reconversión, reducción de costes, etc. tienen un recorrido limitado. El foco ha de ser mejorar el numerador construyendo nuevas vías de crecimiento sano.

Hay otro cociente al que sería bueno que los gestores prestaran su atención. En este caso en el **numerador aparece la velocidad de cambio de los mercados y en el denominador la velocidad de cambio de la empresa.**

La velocidad de cambio externo incluye elementos como productos sustitutivos, nuevas tecnologías, competidores emergentes, factores demográficos, influencia del regulador, propuestas de valor novedosas, modelos de negocio singulares, etc.

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

Sería importante que la gestión de este cociente permitiera que el **resultado sea menor que uno** y que la velocidad de cambio interno sea mayor o al menos igual que la externa. Cuando el resultado de este cociente es mayor que uno, la organización tiene una fecha de caducidad en el medio plazo. La velocidad del cambio interno requiere de una buena visión estratégica y de un equipo capaz de ejecutarla. Ello implica que en ese equipo confluyan las tres variables que crean milagros: saber, querer y poder transformar.

Hay una serie 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. Son preguntas incisivas para que el equipo directivo se vea obligado a salir de la trampa operativa (su energía se destina 100% en cuestiones de corto plazo) y se cuestione el largo plazo estratégico mirando a las tendencias de futuro.

7-Competing for the future, Gary Hamel · C. K. Prahalad. Harvard Publishing (1994).

Las preguntas que sugerimos que los equipos de dirección se hagan con una cierta frecuencia en sus off-sites estratégicos son las siguientes:

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, 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 5 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 estos?
7. ¿Qué cambios más importantes hemos de plantear en la propuesta de valor para que los segmentos con los que trabajamos sigan prefiriéndonos?
8. ¿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 post-venta?
9. ¿Tenemos operaciones y procesos internos de calidad mundial? ¿Tenemos una estrategia digital que nos permita transformar el modelo de negocio?

10. ¿Tenemos en el equipo directivo el *mix* de capacidades y la psicología que necesitamos para tener éxito durante los próximos 5 años? ¿Tenemos el *mix* de personalidades y estilos que necesitamos?
11. ¿Tenemos un ritmo de cambio dentro de la empresa similar al ritmo de cambio que se da en los mercados?
12. ¿Cómo de resiliente y de vulnerable es nuestro modelo de negocio? ¿Cómo podemos responder ante modelos sustitutivos? ¿Cómo podría nuestra organización disrumpir?
13. ¿Qué esfuerzo estamos haciendo por crear un entorno innovador? ¿Miramos el negocio con nuevos ojos? ¿Utilizamos nuevas perspectivas? ¿Hacemos nuevas preguntas? ¿Descubrimos nuevas pasiones en nuestro equipo que pueden servir para proyectos innovadores? ¿Diseñamos nuevos experimentos que nos permiten acelerar el aprendizaje?
14. ¿Qué capacidad y “hambre” tiene nuestra organización para decidir y ejecutar ante un cambio radical en el entorno competitivo?

#### 4-Reflexiones finales

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

Sin embargo, existe una alternativa más inteligente, más difícil e incierta... 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 para tomarse el tiempo en tomar 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.” Hay que poner coto a la pérdida de energía por falta de coordinación, típica de una cultura de silos. Hay que apostar por culturas de colaboración edificadas en la mejora de la coordinación y la confianza-respeto mutuo.

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. Hay que romper la inercia en las compañías líderes para que no perciban como mejor alternativa invertir en eficiencia de procesos en vez de en nuevas líneas de negocio. Las empresas con tamaño ganan en control y cumplimiento, pero pierden en flexibilidad y compromiso de sus equipos humanos. Una cosa no puede ser a costa de su aparente contraria.

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 de 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 y la ejecución estratégica con la eficiencia interna; directivos que conjuguen el corto plazo con el largo plazo.

## SOBRE LOS AUTORES



### HUETE, LUIS

**PROFESOR EN ESCUELAS DE NEGOCIO**

**CONSULTOR INTERNACIONAL DE ALTA DIRECCIÓN**

**CONSEJERO INDEPENDIENTE**

**ESCRITOR**



@LuisMHuete



huete@iese.edu

#### **Educación en Europa y Estados Unidos**

Luis Huete es licenciado en Derecho, MBA por IESE Business School y Doctor en Administración de Empresas por Boston University. Fue becario Fulbright en Estados Unidos y su tesis doctoral sobre estrategia de servicios de bancos comerciales fue premiada por el Decision Science Institute de Atlanta como la mejor tesis finalizada en Estados Unidos en el año 1988.

#### **Afiliaciones académicas en los cinco continentes**

Es profesor de IESE Business School desde 1982 y ha sido profesor en los programas Achieving Breakthrough Service y Advanced Management de Harvard Business School (EE.UU.). Ha dictado programas para ejecutivos también en otras escuelas de negocio como ESE (Chile), IAE (Argentina), IPADE (México), ISE (Brasil), PAD (Perú); Deusto Business School, ISEM, Instituto Internacional San Telmo y Basque Culinary Center (España); ESMT (Alemania), Timoney Leadership Institute (Irlanda), AESE (Portugal) y Skolkovo (Rusia); Human Capital Leadership Institute (Singapur), Mudra Institute of Communications (India), Hamayesh Farazan (Irán) y Lagos Business School (Nigeria) entre otras. También colabora con las Universidades Corporativas de Omnicom (EE. UU.), Bupa y OMG (Reino Unido), ISS (Dinamarca), Telefónica (España), Intercorp, Graña y Montero (Perú) etc. Como investigador ha trabajado en Harvard Business School desarrollando material científico y participando en proyectos de investigación financiados por Bell Communications.

#### **Colaboraciones con empresas en los cinco continentes**

Luis ha desempeñado labores de speaker, consultor y facilitador de equipos de alta dirección en más de 800 empresas en 70 países. Ha trabajado con CEOs y Comités de Dirección para el rediseño de la gobernanza, estrategia, estructura y cultura en empresas como Almirall, Altia, Banco Santander, BBVA, Banco Caminos, Banesto, Bankinter, Campofrío, Cepsa, Christian Lay, Enagas, ITP-Rolls Royce, Leon de Oro, Loewe, Luckia, Meliá, Neinver, Osborne, Pronovias, Repsol, Ticare, (España); ISS (Dinamarca), International House, OMG (Reino Unido), Rijk Zwaan, Randstad (Holanda), Persgroup (Bélgica), Luxxotica (Italia), Addeco (Suiza), Top Farms (Polonia), Luis Simoes, Sogrape (Portugal); Omnicom, Tricon, UTI (EE.UU.), Guard.me (Canadá); Femsa, Grupo Salinas, Oxxo, Palacio de Hierro, Telefónica (México); Transactel (Guatemala), Graña y Montero, Grupo AJE, Grupo Breca, Intercorp, Grupo Romero, Mibanco, (Perú), Larraín, Telefónica, Tricon (Chile), Banco Galicia, Tarjeta Naranja, Telefónica, VW (Argentina), Equivida, Indurama, Telefónica (Ecuador), ASSA, Copa, Femsa Kof, Indesa, Sab Miller (Panamá), O Estado de Sao Paolo, O Globo, Telesp (Brasil), Coca-Cola, Colombina (Colombia), Grupo Monge (Costa Rica), Nissan (Latam); Epikurean Lifestyle, Six Senses Resorts (Tailandia), CEMEX, Femsa Coca Cola, LH Parangon (Filipinas); Deloitte (Australia); Kangra (Sudáfrica) entre otras.

#### **Consejos y cargos en Europa, América y Asia**

Luis Huete es consejero de Altia, Instituto Gobernanza y Sociedad, (España); Epikurean Resorts and Lifestyles (Tailandia); y de la International Academy of Management. También es miembro de los Consejos Asesores de Cenador de Amós-Jesús Sánchez (3 estrellas Michelin), Executive Excellence, Exus Partners, Lid Publishing, Instituto Internacional de Talento Humano, Ikaria, Ticare (España) y Adizes Graduate School (EE. UU.). Además, es patrono de la Fundación Tu grano de arena. También es Embajador de la marca Soneva (Maldivas). Anteriormente fue consejero de otras empresas como Six Senses Resorts & Spas (Tailandia), Corporación Financiera Arco (Madrid), PortAventura (Barcelona), Solera Motor (Cádiz), patrono de la Fundación Montenmedio de Arte Contemporáneo y embajador de la marca Glenfidich.

#### **12 libros traducidos en tres idiomas**

Es autor de doce libros de gestión. "Servicios y Beneficios", "Construye tu sueño" "Administración de Servicios" y "Clienting" son los títulos más conocidos. "Liderar para el bien común" (2015), "Líderes que hicieron historia" (2017) y "Construye tu sueño 2.0" (2019) son los últimos publicados. Luis es también escritor habitual de artículos en publicaciones especializadas como Harvard Deusto Business Review y Expansión.

## SOBRE LOS AUTORES



### ESCARIO, CARLOS

SENIOR EXECUTIVE ADVISOR

TRANSFORMATION FOR GROWTH ARCHITECT

EXECUTIVE COACH

KEY NOTE SPEAKER



@CarlosEscario



c.escario@hueteco.com

#### Educación en Europa y Estados Unidos

Carlos es licenciado en Administración y Dirección de Empresas, MBA por IESE Business School, Máster en Marketing por la Universidad Rey Juan Carlos y Doctor (PhD) en Estrategia y Transformación Organizacional por la Universidad CEU.

Ha realizado un programa de investigación en Harvard Business School (Boston), se ha certificado en el Robbins Research Institute (San Diego), en el Adizes Institute (Santa Barbara) y en psicología organizacional y diseño de ingeniería humana con Richard Bandler (EE.UU.) Es también fellow del International Academy of Management.

Como coach ejecutivo, Carlos está certificado por The Leadership Circle Profile. Es co-autor de "Vitaminas y Vacunas para la empresa de hoy" (2019) y como investigador, destaca su última publicación en IESE Business School "Los agujeros negros y otros cambios disruptivos" (2021).

#### Afiliaciones académicas en Asia, Europa y América

Es Profesor Adjunto de la Universidad de Notre Dame en EE.UU. y speaker de programas internacionales en la escuela de negocios IESE Business School. Profesor Honorario y asesor ejecutivo en la University International Strategy del CEU. Profesor asociado a escuelas de negocios como Basque Culinary Center, EDEM Escuela de Empresarios, ISEM Fashion Business School (Universidad de Navarra), ESC Clermont Business School (Francia). Profesor visitante de San Telmo Business School. Profesor honorario en la Universidad Católica San Pablo de Arequipa (Perú), socio faculty del GLP (Programa de Liderazgo Global), consorcio de empresas globales con sede en Asia, Europa y Norte de América y, profesor visitante en otras instituciones alrededor del mundo.

#### Colaboraciones y cargos ejecutivos en empresas de los cinco continentes

Su primer paso como emprendedor fue la fundación de Servicios Logísticos Integrados S.A. (SLi) en 1991. SLi se convirtió en la primera multinacional española en el sector de operaciones logísticas y transporte, con subsidiarias en 9 países. En 2002 SLi se fusionó con UTI Worldwide, corporación global, cotizada en Nasdaq, con base en Los Ángeles (California) presente en 62 países. Para UTI, Carlos lideró la Vicepresidencia de Ventas y Marketing para la región de Europa, Norte de África y Oriente Medio (EMENA); la dirección Global de Estrategia en la oficina central de Los Ángeles y la ejecución operativa de los 54 países de la región de EMENA como Presidente. En sus distintos roles ha servido como miembro del Comité Ejecutivo Global. Su puesto ejecutivo más reciente fue CEO del grupo Emergia Contact Center, con diez mil empleados en España y LATAM.

De manera adicional ha asesorado directamente a empresas presentes en +40 países diferentes como Gartner, Ferreycorp, Phillip Morris International, INVESCO, HAIFA, ADGHE Ecuador, AYESA, ADIF, Banco de España, Hamayesh Farazan, Porcelanite Lamosa, Grupo Kairós, Teoxane, Rotary Internacional, Seat, Telefónica, Nissan, BBVA, Oracle, Policía Nacional, Red Bull, Repsol, TetraPack, Mahou San Miguel, NETAFIM, Gocco, Neinver, Coca-Cola FEMSA, Finsa, XPO Logística, Rijk Zwaan, SCOR, Shamir Optics, Acsa Sorigué, Seguros Santa Lucía, Agbar y Eulen.

#### Consejos y cargos en Europa, América y Asia

Co-Fundador y CEO de TACHA Beauty and Wellness. Senior Principal y Programme Leader en The Chalfont Project (Viral Change™) en Reino Unido. Carlos también es Patrono de la fundación Delivering Better Lives y miembro del International Advisory Board del CEU. Socio fundador de Huete&Co. Ha sido miembro de varios Consejos de Administración en todo el mundo.