

# Estrategias digitales de empresas establecidas

Ricardo Zermeño González

## Actitud ante el cambio

La revolución digital no sólo nos obliga a adaptarnos a una nueva sociedad, sino también a una forma diferente de hacer negocios. En la actualidad, podría decirse que el ámbito empresarial se ha transformado en un espacio donde las empresas establecidas (*incumbents*) se enfrentan a nuevos –y cada vez más numerosos– competidores totalmente digitalizados, muchos de los cuales son ejemplos de innovaciones disruptivas (nativos digitales).

Tal como lo comentan Paul Leinwand y Cesare Mainardi, autores de libros como *Strategy That Works* y *The Essential Advantage*, el miedo a la disrupción “puede ser más dañino que la disrupción en si misma”<sup>1</sup>.

Ambos analistas aseguran que no existe un método para medir el nivel de impacto que la disrupción digital puede causarle a una compañía, pero en general es más lento de lo que perciben los empresarios. Asimismo concuerdan que, ante esta percepción, algunos empresarios enfrentan a la disrupción con lentitud o incluso sin mostrar reacción alguna, mientras que otros responden con demasiada urgencia, incluso angustia, llevando a cabo muchos cambios en muy poco tiempo.

Lo cierto es que la transformación digital es una realidad. Las nuevas tecnologías no sólo llegaron para quedarse, sino que además evolucionan diariamente de una manera vertiginosa. Las empresas establecidas deben enfrentarse a esta realidad no sólo para mantener su presencia en el mercado, sino también para satisfacer a clientes cada vez más exigentes y dependientes de la tecnología.

## Evaluando el desafío

Antes de elegir un curso de acción para encarar a la disrupción digital, cualquier empresa establecida debe estar consciente de su situación en el mercado. Sólo de esta forma podrá evaluar, de la manera más objetiva posible, el riesgo al que se enfrenta.

---

<sup>1</sup> Leinwand & Mainardi, 2017, “The Fear of Disruption Can Be More Damaging than Actual Disruption”, *Strategy+business magazine on line*, disponible en [strategy-business.com](http://strategy-business.com).



Como puede apreciarse en el esquema anterior<sup>2</sup>, para hacerle frente a la disrupción digital es de vital importancia entender primero la propuesta de valor que posee una empresa establecida y el ecosistema de negocios en el que se desenvuelve.

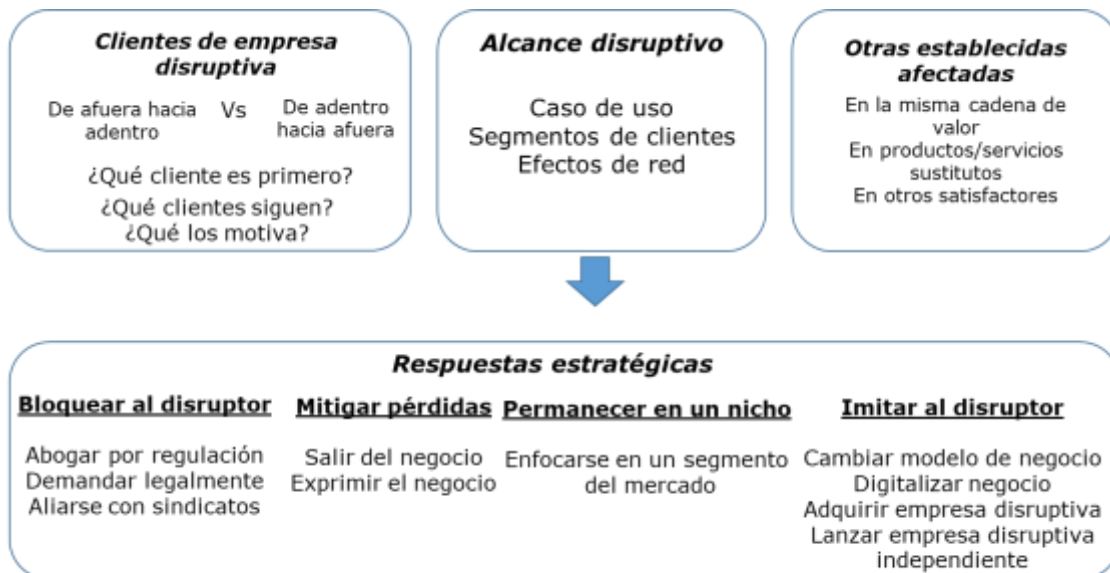
Para decidir que ruta tomar, el primer paso consiste en evaluar el grado de desafío al que una empresa establecida se enfrenta. Para ello, responder las siguientes preguntas puede ser de gran ayuda:

- ¿Qué negocio disruptivo amenaza mi competitividad en el mercado?
- ¿A qué clientes se enfoca?
- ¿Cuál es su propuesta de valor y en qué se diferencia de la mía?
- ¿Qué es lo que hace que mi competidor disruptivo tenga éxito?
- ¿Puede este competidor convertirse en una amenaza disruptiva?

## La planeación de la respuesta

Responder a una amenaza disruptiva requiere el establecimiento de una estrategia definida. Básicamente se debe iniciar especificando qué clientes son atendidos por el competidor disruptivo, el cual generalmente dirige sus esfuerzos iniciales hacia el público consumidor menos sofisticado, que busca productos más sencillos y baratos, para establecer así un mercado más accesible.

<sup>2</sup> Zermeño-González, R., 2016, *Patrones de disrupción de los negocios (modelo genérico)*, Select (México), a partir de Rogers, D.L., 2016, "The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age", Columbia Business School Publishing, disponible en: <https://www.selectestrategia.net>.



\*Fuente: Elaborado por Select de Rogers ( 2016)

Tal como se observa en el esquema precedente<sup>3</sup>, la empresa establecida debe confirmar si se está enfrentando a un nativo digital que atiende a clientes a los que ella misma no presta atención. De ser así, la amenaza es más que latente, debido a que el competidor buscará apropiarse también de sus consumidores cautivos más adelante. Es un error común que las empresas establecidas excluyan a clientes potenciales por atender a sus consumidores más privilegiados. El objetivo aquí consiste en prever la trayectoria más probable que pueden tomar los clientes de una empresa disruptiva.

Para anticipar el alcance disruptivo del competidor, es necesario considerar tres factores: casos de uso, segmentos de clientes y efectos de red. Este último reviste una gran importancia, pues determina que tan grave puede resultar la amenaza de una empresa disruptiva, de acuerdo con la aceptación que sus productos o servicios tendrán entre el público y, por ende, su tasa de crecimiento.

Los efectos de red suelen ser explicados a través de la llamada Ley de Metcalfe, formulada en 1976 por el co-creador de Ethernet, Robert Metcalfe, la cual establece que el valor de una red de comunicaciones aumenta de manera exponencial ante su número de usuarios. Por ejemplo, si existiera un solo teléfono celular en el mundo sería inútil, pero su valor se incrementa cada vez que existen más celulares por todo el planeta, debido a que aumenta el número de personas con las que se puede comunicar.

En el caso de un competidor disruptivo que goza de un efecto red, este puede comenzar siendo atractivo solo para un segmento específico de clientes en el mercado. Sin embargo, su aceptación en masa puede terminar por dividir al

<sup>3</sup> *Ibidem.*

mercado, hasta desencadenar un efecto deslave o avalancha con el que logrará conquistarlo en su totalidad.

### Estrategias para enfrentar la disrupción de los negocios<sup>4</sup>



### Respuestas estratégicas ante amenazas de disrupción digital

Las empresas establecidas tienen la posibilidad de hacerle frente a la amenaza de la disrupción digital adoptando cuatro tipos de respuestas estratégicas<sup>5</sup>:

#### 1. Bloquear la innovación disruptiva

Consiste en tratar de detener la disrupción promoviendo cambios regulatorios, reclamando violación de patentes u estableciendo todo tipo de barreras. El ejemplo más palpable lo encontramos en la postura que han adoptado los sitios de taxis en sus intentos por bloquear los servicios de Uber y Cabify. Por otro lado, en un principio las instituciones bancarias tradicionales se quejaban de la falta de normas con las que operan las llamadas *Fintech*<sup>6</sup>, y han promovido su regulación.

#### 2. Mitigar pérdidas

<sup>4</sup> Zermeño-González, R., 2017, *Estrategias para enfrentar la disrupción de los negocios*, Select (México), a partir de de Hagel (2015), Dawson (2016), Marsden (2015) y Rogers (2016).

<sup>5</sup> Zermeño-González, R., 2016, *Patrones de disrupción de los negocios (modelo genérico)*, op. cit.

<sup>6</sup> N. del A: estas empresas disruptivas ofrecen productos y servicios financieros a menor costo y con tiempos de respuesta más reducidos en comparación con los bancos tradicionales, al hacer uso de websites, redes sociales y apps para smartphones.

Algunas empresas establecidas prefieren no afrontar la amenaza de la disrupción digital, con la idea de sufrir la menor pérdida económica posible. Existen dos variantes:

- **Salir del negocio**

Consiste en desinvertir y pagar dividendos, tratando de vender la empresa mientras todavía conserva su valor. Hace menos de una década, la empresa finlandesa Nokia era la marca líder en la fabricación de teléfonos celulares en el mundo, con más del 40% de la participación en el mercado. Sin embargo, fue vencida por la aparición de los celulares inteligentes, contra los que no pudo competir. En 2013 tuvo que asociarse con Microsoft para continuar siendo rentable y, años después, finalmente fue adquirida en su totalidad por el gigante fundado por Bill Gates.

- **“Exprimir” el negocio**

Se basa en extraer el máximo valor del negocio existente mientras aún se tenga la oportunidad de hacerlo. Esta postura comienza con una negación por parte de las empresas establecidas ante las dificultades que comienzan a experimentar por la presencia de nuevos competidores, que ofrecen una oferta difícil de igualar. En este rubro destaca el caso de Blockbuster, la cadena más grande de servicios de alquiler de películas que, ante la aparición de contenido de entretenimiento *streaming*, como Netflix, dirigió sus esfuerzos a la renta y venta de videojuegos, incluso cambiando el nombre de muchas de sus sucursales por el de Game Rush, hasta que finalmente se declaró en quiebra y desapareció.

### **3. Permanecer en un nicho**

Esta respuesta estratégica consiste en enfocarse en un nicho de mercado rentable, donde las empresas disruptivas tienen menos posibilidades de competir. Tras permanecer a la sombra de la nueva tecnología que permite obtener instantáneas digitalizadas a través de un teléfono celular inteligente, Kodak (la marca más reconocida de fotografía tradicional durante el siglo pasado) parecía condenada a desaparecer. Sin embargo, a finales de 2016 lanzó al mercado un *smartphone* híbrido con una potente cámara fotográfica que ofrece funcionalidad *réflex*. Este es el primer teléfono inteligente diseñado especialmente para un público específico: los amantes de la fotografía profesional.

### **4. Imitar a la empresa disruptiva**

Se trata de adoptar algunos o todos los esquemas que poseen las empresas disruptivas emergentes, con el fin de mantener el nivel de competitividad a través de alguna de las opciones siguientes:

- **Cambiar modelo de negocio**

Construir un nuevo negocio en mercados adyacentes, donde se puede aprovechar el conocimiento y otras competencias clave del negocio anterior. Tras dominar el ámbito de la comunicación y el entretenimiento en nuestro

país por varias décadas, Televisa sufrió los embates de las nuevas empresas que brindan contenido en modalidad *streaming*. Ante ello, ha intentado incorporarse al nuevo mercado *on demand* a través de propuestas digitalizadas, como Blim.

- **Digitalizar negocio existente**

Algunas empresas establecidas hacen frente a la disrupción canalizando parte de sus fondos para invertir en la digitalización de su cultura, procesos, capacidades y tecnologías, o adquirir empresas que las tengan. Como casi todas las cadenas de supermercados actuales, Walmart se vio en la necesidad de transformar su modelo de servicio para competir con los sitios *web* especializados en compras *online*, como Amazon. Ahora, este conglomerado de tiendas de autoservicio rivaliza con su competencia, incluso poniendo su plataforma de venta en línea a disposición de vendedores externos.

- **Adquirir la empresa disruptiva**

Se basa en comprar a la compañía que representa una amenaza. Retomando el ejemplo del surgimiento de las *Fintech*, no es de sorprender que la banca tradicional haya cambiado su postura ante ellas, gracias a la regulación de estas empresas. Los bancos poco a poco están reconociendo la oportunidad que ofrece esta nueva modalidad de negocio y, en vez de combatirlos, ahora hacen alianzas con las *Fintech*, invirtiendo en ellas e incluso adquiriéndolas.

- **Lanzar una empresa disruptiva independiente**

Consiste en ofrecer productos o servicios que compitan contra las empresas emergentes bajo otra marca, aprovechando las fortalezas propias (conocimiento del mercado, acceso a capital y relaciones). Sin embargo, existe el gran riesgo de que la nueva empresa “canibalice” a la ya establecida. El californiano Charles Schwab fundó su propio banco en 1971 (Charles Schwab Corporation) pero, cuando vio el desmesurado crecimiento que los inversionistas en línea comenzaron a tener hace algunos años, lanzó su propio servicio en línea que literalmente compite con su negocio tradicional. Por su parte Saint-Gobain, líder detallista de materiales de construcción, creó Outiz, una marca independiente en línea que poco a poco se ha ganado la preferencia del mercado francés de la construcción.

## **Conclusiones: haciéndole frente a la disrupción**

La destrucción creativa es una realidad histórica, y es parte central del desarrollo económico. En la actualidad, varias fuerzas –entre las que destaca la digitalización– aceleran cada día la disrupción de los negocios.

En el futuro, los modelos empresariales serán muy diferentes a como los conocemos en el presente. Por ello, resulta una necesidad fundamental que las empresas establecidas comiencen a explorar las amenazas que representan los competidores disruptivos y, al mismo tiempo, establezcan estrategias basadas en las oportunidades que poseen.

Al inicio del presente boletín se comentó que muchas empresas establecidas suelen actuar con suma lentitud ante la disrupción digital, mientras que otras reaccionan haciendo demasiados cambios a gran velocidad. Ambas posturas no son recomendables, pues suelen pasar por alto el desarrollo de una mejor estrategia y la implementación de los cambios fundamentales que se necesitan para construir una ventaja competitiva.

En otras palabras, no se trata de permanecer inmóviles o ser más rápidos en comparación con las empresas disruptivas, sino en mejorar las capacidades propias y distintivas con el apoyo de las nuevas tecnologías, para que de esta manera se pueda cumplir con una propuesta de valor específica.

Es importante entender la naturaleza de la disrupción digital en cada industria y negocio, y formular una estrategia de transformación digital de acuerdo con cada circunstancia. Pero lo más importante es tener presente una verdad innegable: para tener éxito, siempre es necesario entender a los clientes primero.

**PALABRAS CLAVE: Transformación digital, estrategias digitales, empresa establecidas, nativos digitales, disrupción de negocios**