

**RITA McGRATH**

## **VIENDO LO QUE SE AVECINA**

**Cómo detectar los puntos  
de inflexión en los negocios  
antes de que sucedan**



**EDICIONES OBELISCO**

Si este libro le ha interesado y desea que le mantengamos informado de nuestras publicaciones, escríbanos indicándonos qué temas son de su interés (Astrología, Autoayuda, Psicología, Artes Marciales, Naturismo, Espiritualidad, Tradición...) y gustosamente le complaceremos.

Puede consultar nuestro catálogo en [www.edicionesobelisco.com](http://www.edicionesobelisco.com)

**Colección Empresa**

VIENDO LO QUE SE AVECINA

*Rita McGrath*

1.ª edición: marzo de 2022

Título original: *Seeing Around Corners*

Traducción: *David George*

Corrección: *Sara Moreno*

Diseño de cubierta: *Isabel Estrada*

© 2019, Rita McGrath

Publicado por acuerdo con Houghton Mifflin Harcourt Pub. Co.

(Reservados todos los derechos)

© 2022, Ediciones Obelisco, S. L.

(Reservados los derechos para la presente edición)

Edita: Ediciones Obelisco, S. L.

Collita, 23-25. Pol. Ind. Molí de la Bastida

08191 Rubí - Barcelona - España

Tel. 93 309 85 25

E-mail: [info@edicionesobelisco.com](mailto:info@edicionesobelisco.com)

ISBN: 978-84-9111-821-3

Depósito Legal: B-1.664-2022

Impreso por CPI Black Print - Barcelona

*Printed in Spain*

Reservados todos los derechos. Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño de la cubierta, puede ser reproducida, almacenada, transmitida o utilizada en manera alguna por ningún medio, ya sea electrónico, químico, mecánico, óptico, de grabación o electrográfico, sin el previo consentimiento por escrito del editor. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

# Índice

Prólogo . . . . .	9
Introducción . . . . .	15
1. La nieve se derrite por los bordes . . . . .	29
2. Alertas tempranas . . . . .	65
3. A la búsqueda de pequeñas señales: Definir tu escenario . . . . .	97
4. Clientes, no rehenes . . . . .	113
5. ¿Qué debe ser verdad? Crear un plan para aprender rápido . . . . .	143
6. Dinamizar la organización. . . . .	175
7. Cómo el dominio de la innovación desarma a los anticuerpos organizacionales . . . . .	197
8. Cómo el liderazgo puede y debe aprender a ver lo que se avecina. . . . .	225
9. Ver lo que se avecina en tu propia vida . . . . .	255
Agradecimientos . . . . .	277
Índice analítico . . . . .	283

En una de mis últimas conversaciones con mi madre, Helge-Liane Gunther, ella hizo un gran esfuerzo por decir algo que, claramente, era muy importante para ella: «Estoy orgullosa de ti». No debería haber importado tanto, pero importó, y mucho.

Era extraordinaria: una científica, cuando eso era algo raro. Fue una investigadora revolucionaria cuyo trabajo fue citado durante décadas después de que lo completara. Y fue el corazón y el alma de nuestra familia.

Me gustaría transmitir su pensamiento.

A nuestra hija, Anne, y a las sorprendentes mujeres que progresan, junto con ella, a su propia manera: estoy orgullosa de ti.

## Prólogo

Por muy difícil que pueda resultar recordarlo ahora, hubo una época, hace no tanto, en la que nadie hablaba de los cambios revolucionarios o disrupciones. La innovación era entonces un tema minoritario que interesaba sólo a unos pocos. Las consecuencias de la transformación digital sólo se previeron vagamente. Hace treinta años, ése era el mundo en el que vivíamos.

Sin embargo, incluso entonces, las alertas tempranas sólo fueron claras para unos pocos de nosotros. Rita McGrath y yo estábamos haciendo nuestros doctorados a finales de la década de 1980 (ella en Wharton y yo en Harvard). Los dos intuíamos que suposiciones subyacentes a las teorías del éxito en el mundo de los negocios estaban, en esa época, al borde de un cambio importante. En mi caso, la gran idea era que las suposiciones sobre la «buena gestión» conducirían al desastre empresarial mientras los líderes se enfrentaban a lo que di en llamar «el dilema del innovador». En su caso, la gran idea fue que abordar proyectos muy inciertos como si se tratara de los negocios habituales suponía una trampa. Ambas ideas se publicaron en la revista especializada *Harvard Business Review* en 1995.

Estábamos retando a la ortodoxia. De hecho, seguimos retando a la ortodoxia.

Esta ortodoxia se basa en suposiciones que, en el entorno competitivo actual, son, simplemente, incorrectas. Una buena cuota mercado es, por ejemplo, algo bueno. Rita y yo nos preguntaríamos qué significa una cuota de mercado. El mismísimo concepto del «sector industrial» es una categorización artificial. Frecuentemente, la competencia más importante a la que se enfrentará cualquier empresa procederá de participantes que están paralizados por las suposiciones sobre lo que su «sector empresarial» espera de ellos. Abordar esta realidad puede resultar desafiante, pero puede sortearse de forma estratégica con una útil teoría: una afirmación sobre lo que hace que sucedan las cosas y por qué.

Los términos «teoría» y «teórico» suelen connotar «poco práctico»; pero las teorías son afirmaciones de la causa y el efecto: qué acciones producen qué resultado y por qué. Como tal, una buena teoría es rematadamente práctica. Cada vez que un director hace un plan o emprende una acción, se basa en la creencia de que obtendrá un resultado esperado. Los directores son, por tanto, grandes devoradores de teoría. Cuanto más comprendemos lo que hace que sucedan las cosas, más podemos ayudar a los directores a comprender que en *esas* circunstancias se debería hacer *esto*, pero que en *aquellas* circunstancias se debería hacer *eso otro*. Estas relaciones de causa y efecto aportan claridad y predictibilidad a lo que, de otra forma, podría parecer como un juego de azar.

El primer paso hacia el desarrollo de cualquier teoría útil es acertar con las categorías. En mis trabajos anteriores me di cuenta de que el producto o la segmentación demográfica eran las categorías equivocadas al intentar predecir el comportamiento de compra. Tal y como es bien sabido que dijo Peter Drucker: «El cliente rara vez compra lo que la compañía cree que le está vendiendo». Esto me condujo a descubrir la teoría de las tareas que se tienen que llevar a cabo, que afirma que la gente compra productos y servicios porque intenta progresar en su vida. Una vez que la gente se da cuenta de que tiene una tarea que completar, trata de «contratar» (o eliminar) un producto para realizar esa tarea.

Rita McGrath se basa, perspicazmente, en esas investigaciones para introducir una nueva categoría que, básicamente, hace pedazos décadas de pensamiento estratégico en las que el lugar que ocupes en un sector determinará tu destino. Pensando en términos de un *escenario* más que en un sector de la industria, McGrath sugiere que los mercados ya no están definidos por la categoría de producto, sino más bien por las tareas que la gente está intentando llevar a cabo en su vida. Esta idea aporta un esquema de categorización más potente para los directores que están navegando por un cambio disruptivo.

Va entonces un paso más allá para iluminar no sólo el *qué* sino el *cómo* de la innovación exitosa. Su teoría de la planificación impulsada por el descubrimiento ayuda a los gerentes a descubrir el futuro mientras, al mismo tiempo, contienen el riesgo. He estado convencido, desde hace mucho tiempo, del poder de esta teoría: es una lectura obligatoria en mi curso en la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, y se usa ampliamente en nuestro trabajo de asesoría estratégica en Innosight.

La innovación no tiene por qué ser un doloroso esfuerzo de prueba y error. Aunque los cambios revolucionarios (disrupciones) están constantemente en el horizonte, los directores no tienen por qué estar ciegos al trazar su camino. *Viendo lo que se acerca* ayudará a aquéllos de nosotros que busquemos comprender mejor (e incluso prever) qué nos traerá la innovación a continuación.

CLAYTON M. CHRISTENSEN

*Primavera de 2019*

**VIENDO LO QUE SE AVECINA**



# Introducción

Hace algunos años, Andy Grove introdujo el concepto de los puntos estratégicos de inflexión en su trascendental libro *Sólo los paranoides sobreviven*. Un «punto estratégico de inflexión –señalaba– es un momento en la vida de una empresa en la que sus fundamentos están a punto de cambiar».<sup>1</sup> Y así es como muchos de nosotros experimentamos los puntos de inflexión: como un único momento en el tiempo en el que todo cambia irrevocablemente.

Cuando te fijas en la verdadera naturaleza de los puntos estratégicos de inflexión, ves una historia completamente distinta. Es algo parecido a la forma en la cual Mike Campbell, el personaje de Hemingway en *Fiesta*, responde cuando le preguntan cómo se arruinó: «Gradualmente –dice–, y luego, de repente».

Un punto de inflexión es un cambio en el entorno empresarial que hace que algún elemento de tus actividades cambie drásticamente, haciendo que ciertas suposiciones que se daban por sentadas se pongan en tela de juicio. Alguien, en algún lugar, ve las implicaciones, pero con demasiada frecuencia no son tenidas en cuenta. Ese alguien podrías ser tú.

Este libro te ayudará a ver las oportunidades que representan los puntos estratégicos de inflexión y te ayudará a ti, a tu equipo y a tu organización a sacar provecho de ellos. Hay tres ideas principales que retener aquí:

- Lo que experimentas como un punto de inflexión grande y drástico casi siempre se ha estado gestando durante un tiempo.

---

1. Grove, A. S.: *Only the paranoid survive: How to exploit the crisis points that challenge every company and career*. Doubleday, Nueva York, 1996. (Trad. cast.: *Sólo los paranoides sobreviven*. Gránica: Barcelona, 1997).

- Esto genera oportunidades: si lo percibes pronto (o incluso mejor, si lo desencadenas), un punto de inflexión puede ser una bendición estratégica.
- Puedes emplear herramientas de tu manual de estrategias o planes de crecimiento impulsados por el descubrimiento<sup>2</sup> para maximizar tus oportunidades.

Tomemos un ejemplo concreto.

Imagina un sector que sirva, de forma eficaz, a sólo uno de cada cinco clientes potenciales. Ahora imagina un cambio enorme que permitiría que los competidores captaran toda esa demanda no satisfecha de forma muy rentable y sin asumir un gran riesgo. Imagina que el sector, tal y como estaba, genera unos ingresos de alrededor de 8 000 millones de dólares.<sup>3</sup> El sector podría, tras el punto de inflexión, tener cinco veces ese tamaño, lo que significa que, potencialmente, podrían desbloquearse unos 40 000 millones de dólares en ingresos para esos competidores lo suficientemente diestros y visionarios como para estar en el lugar adecuado cuando el punto de inflexión haga su trabajo.

A pesar de que frecuentemente se los retrata como destructores disruptivos de las empresas existentes, los puntos de inflexión generan nuevos espacios enormes incluso mientras destruyen tecnologías y modelos obsoletos. El afamado economista Joseph Schumpeter lo dijo hace décadas: las operadoras tradicionales que dominan actualmente un sector siempre son vulnerables al «continuo vendaval de la destrucción creativa,<sup>4</sup> que borra del mapa lo viejo y obsoleto y trae lo que es más nuevo y deseable».

## ¿Puedes oírme ahora?

El sector que acabo de describir existe realmente. Se trata del negocio de la fabricación, prescripción y ajuste de audífonos. A juzgar por el estándar de asegurarse

---

2. McGrath, R. G. y MacMillan, I. C.: *Discovery-driven growth: A breakthrough process to reduce risk and seize opportunity*. Harvard Business Review Press, Boston, 2009.

3. Nos referiremos siempre a dólares estadounidenses, a no ser que se indique lo contrario. A mediados de diciembre de 2021, la cotización del dólar era de 0,82 euros. (*N. del T.*)

4. Schumpeter, J. A.: *Capitalism, Socialism, and Democracy*. Perennial, Nueva York, 1942. (Trad. cast.: *Capitalismo, socialismo y democracia*. Página Indómita: Barcelona, 2015).

de que la gente que necesita ayuda la obtenga, el sector lo está haciendo fatal. Según los investigadores, el 80 % de los adultos de entre cincuenta y cinco y setenta y cuatro años que podrían beneficiarse con el uso de un audífono no disponen de uno, y muchos de los que tienen uno no lo usan. Cualquiera que haya intentado convencer alguna vez a una persona mayor por la que se preocupa para que busque ayuda con respecto su capacidad auditiva (¿y quién no lo ha intentado?) está muy familiarizado con los aspectos negativos de cómo está organizado este sector del mercado de la atención sanitaria.

Para empezar, los audífonos son caros. En 2017, *The New York Times* informó de que los precios oscilaban entre los 1 500 y los 2 000 dólares o más por oído. En EE. UU., el seguro médico para las personas mayores y los discapacitados por enfermedades graves no cubre los audífonos. Barbara Kelley, directora ejecutiva de la Hearing Loss Association of America (Asociación Estadounidense para la Pérdida de Oído), informa de que «la principal queja que recibimos por teléfono cada día es: “Necesito ayuda. No puedo permitirme unos audífonos”».<sup>5</sup>

Pero ése no es el único problema. La industria tradicional del audífono está regulada, en Estados Unidos, por la Administración de Medicamentos y Alimentos (Food and Drug Administration, o FDA), y el acceso a la tecnología está controlado estrechamente por las operadoras que controlan el mercado. Los audiólogos, sus asociaciones de tipo grupos de presión y las pocas empresas (seis, aunque de hecho pronto serán cinco) que fabrican audífonos han limitado estrictamente las opciones disponibles para los pacientes. Las operadoras tradicionales que dominan el mercado insisten en que lo que todos los pacientes quieren es el «modelo de referencia». Tal y como lo describió un observador, esto implica comprar un audífono sólo después de una exhaustiva valoración diagnóstica que incluya una otoscopia, una prueba de conducción ósea, una prueba en la que se deba distinguir un discurso entre otros ruidos, una medición de oído real/un mapeo del habla, una rehabilitación auditiva y el ajuste personal de los audífonos. Incluso aunque dispongan de los medios, para muchas personas esto parece una exageración.<sup>6</sup>

---

5. Span, P. (2017): «Hearing aids at the mall? Perhaps Congress could make It happen», *The New York Times*, 12 de junio de 2017.

6. Cavitt, K. (2016): «2016: Will it be the year of the disruption? Gosh, I hope so», HearingHealthMatters.org, 26 de febrero de 2016, <https://hearinghealthmatters.org/hearinprivatepractice/2016/hearing-aid-industry-disruption-2016-gosh-i-hope-so/>

Por último, nos encontramos con el factor del estigma social. La gente no quiere llevar audífonos por miedo a parecer «anciana». A pesar de las pruebas fehacientes de que podrían utilizar audífonos, admitirlo es duro. Los tradicionales audífonos feos, visibles y en ocasiones ruidosos son todo lo contrario a algo genial.

Lo sé de primera mano. Cuando le hablé a mi suegra sobre un sonido sibilante que había oído en una reunión familiar, no me di cuenta de que finalmente se había decidido a usar su audífono y que éste era la fuente de ese ruido desconocido. Se lo sacó del oído, lo metió en un cajón y no lo usó durante el resto de nuestra visita. Lamentablemente para ella (y angustiosamente para mí), el beneficio de usar un audífono para participar plenamente en las conversaciones que tanto anhelaba no compensaba la «vergüenza» de llevar el aparato puesto. De haber sabido que esta era una característica común de los audífonos, no habría abierto la boca.

Esto es un asunto serio. Un estudio realizado por Frank Lin, de la Universidad Johns Hopkins, averiguó que la pérdida auditiva está relacionada con un mayor riesgo de padecer demencia, aislamiento social e incluso un mayor riesgo de sufrir caídas. Una pérdida auditiva no corregida hace que sea incluso más difícil que un tratamiento eventual tenga éxito e incrementa la carga cognitiva sobre el cerebro de la gente que se esfuerza por averiguar qué están diciendo los demás. Esto se trata, claramente, de un problema social y de salud de proporciones epidémicas.<sup>7</sup>

## **El punto de inflexión creciente**

Por problemático que pueda ser, el modelo del sector de los audífonos ha seguido más o menos igual desde que la FDA clasificó estos aparatos como dispositivos médicos en 1977. Antes de ese año, los audífonos eran considerados, generalmente, como un artículo de consumo, con algunos anuncios publicitarios desternillantemente malos y engañosos y el apoyo de celebridades que aceptaban ese posicionamiento. Mientras tanto, los audífonos internos (que debían ajustarse al oído de cada paciente) solían ser vendidos por los audiólogos, y eso se convirtió en la norma. Debido, en parte, a las afirmaciones engañosas y a algunas prácticas chapuceras, los grupos de presión empezaron a hacer sonar la alarma sobre los audífo-

---

7. Johns Hopkins Medicine: «The hidden risks of hearing loss» sin datos, [www.hopkinsmedicine.org/health/healthy\\_aging/healthy\\_body/the-hidden-risks-of-hearing-loss](http://www.hopkinsmedicine.org/health/healthy_aging/healthy_body/the-hidden-risks-of-hearing-loss)

nos, haciendo que la FDA los clasificara como dispositivos médicos con unos protocolos muy estrictos para su fabricación y prescripción.

El punto de inflexión actual para el muy regulado (y rentable) negocio de los audífonos tuvo su origen en dos demandas de ciudadanos presentadas ante la FDA en 2003. Una demanda ciudadana presentada ante la FDA es un proceso que estaba pensado, en su origen, para permitir que individuos y organizaciones comunitarias hicieran peticiones para realizar cambios en las políticas de atención sanitaria. Aunque las peticiones en sí mismas no tuvieron un impacto inmediato en la forma en la que los audífonos estaban regulados, fueron los primeros marcadores de un cambio en cuanto a la opinión de que se debería poder acceder libremente a estos dispositivos, igual que sucede actualmente con las «gafas para leer»: lentes correctoras que se pueden vender sin una receta.

Las operadoras tradicionales que dominan el mercado no están dispuestas a dar marcha atrás. Nada menos que la Academia Estadounidense de Audiología sugiere que cualquier dispositivo que amplifique el sonido debería estar sujeto a una regulación por parte de la FDA. Si se toma al pie de la letra, esta postura podría interpretarse en el sentido de que cualquier cosa, desde unos auriculares de tapón a unos auriculares de diadema, debería someterse a esta regulación.

Dejando la academia de lado, el coste para los consumidores y la intransigencia de las operadoras tradicionales que dominan el mercado han dado lugar a una vieja coalición de aliados determinada a cambiar el sistema. En 2017, por primera vez, la estructura reguladora que la academia había estado intentando mantener con tanto esfuerzo empezó a desmantelarse. En un clásico cambio revolucionario (disrupción) al estilo de Clayton Christensen, las nuevas tecnologías están demostrando ser «lo suficientemente buenas» y están ampliando el grupo de consumidores que podrían beneficiarse de una mejor capacidad auditiva. Esto es lo que Christensen ha descrito frecuentemente como «competir contra el desuso».

## **Los cambios revolucionarios (disruptores) se abren paso en el territorio de los audífonos**

Aunque no están vendiendo *audífonos* (cielos, no; de ninguna manera), no hay escasez de empresas que ofrecen lo que en la industria recibe el nombre de «productos personales para la amplificación de sonidos» (PPAS). Estos productos no

están regulados por la FDA y cualquiera puede conseguirlos fácilmente sin una prescripción. Y lo que resulta incluso más preocupante para los fabricantes de audífonos convencionales es que en muchas aplicaciones de ayuda auditiva, los PPAS funcionan igual de bien o incluso mejor.

Por ejemplo, Bose, el icónico fabricante de altavoces y de auriculares con cancelación de ruido, está fabricando un producto al que ha puesto el nombre de Hearphones que se venden por unos quinientos dólares. A pesar de que por la publicidad que hace parece que el producto está totalmente dirigido a personas que padecen pérdidas auditivas («Queremos ayudarte a oír cada palabra de tus conversaciones»),<sup>8</sup> Bose enfatizó que estos dispositivos *no* eran, sin ningún género de duda, audífonos, evitando así la supervisión por parte de la FDA. Sin embargo, en 2018, la compañía recibió la aprobación para una versión, sin necesidad de prescripción, de un audífono autoajustable.<sup>9</sup> Otros pesos pesados están abarrotando en el mercado, y entre ellos se incluyen Samsung con sus auriculares de tapón Gear IconX y Apple con sus AirPods: se trata de auriculares inalámbricos que te permiten escuchar música, temporizar ejercicios y, como curiosidad, se pueden conectar a aplicaciones de ayuda auditiva en un teléfono u otro dispositivo. Además, docenas de nuevas empresas están invirtiendo en masa en el sector de las ayudas auditivas, con ayudas como Fennex, Petralex y Here One; y en el sector de las *startups* (empresas emergentes), un producto llamado Eargo se inspiró en la pesca con mosca para crear un audífono propiamente dicho que puedes ajustarte tú mismo, comprarlo por Internet y cargarlo de la misma forma en la que cargarías uno de tus dispositivos electrónicos más habituales.

## ¿Pensabas que 8000 millones de dólares era una cifra enorme?

¿Pero, de verdad, tanto entusiasmo y energía por un mercado que históricamente nunca se ha considerado tan interesante? Bueno...

---

8. Bose (2019): «Hear better», [www.bose.com/en\\_us/products/wellness/conversation\\_enhancing\\_headphones/hearphones.html](http://www.bose.com/en_us/products/wellness/conversation_enhancing_headphones/hearphones.html)

9. FDA (2018): «FDA allows marketing of first self-fitting hearing aid controlled by the user», nota de prensa, 5 de octubre de 2018, [www.fda.gov/NewsEvents/Newsroom/PressAnnouncements/ucm622692.htm](http://www.fda.gov/NewsEvents/Newsroom/PressAnnouncements/ucm622692.htm)

Los expertos han proyectado que incluso bajo el régimen regulador existente, el negocio de los audífonos podría suponer 8 000 millones de dólares en 2019. Algunos dicen que en 2023 podría superar los 9 000 millones de dólares. Éste es un aspecto interesante de los puntos estratégicos de inflexión. Cuando algo que solía ser complejo y caro se vuelve más práctico y barato, un resultado suele ser un incremento espectacular de la demanda. Si extrapolamos, a partir de las estadísticas, que sólo una de cada cinco personas que podrían beneficiarse del uso ayudas auditivas tienen audífonos en la actualidad, el volumen de mercado podría, rápidamente, ser cinco veces superior (quizás incluso alcanzar los 40 000 millones de dólares) tras el punto de inflexión que permita que cualquiera obtenga un audífono discreto y autoajutable.

Además, hasta podrías presenciar cambios espectaculares en el caso práctico de los audífonos, de forma parecida a cómo los *smartphones* (teléfonos inteligentes) cambiaron la forma en la que la gente usa los teléfonos móviles. Puede que la gente termine comprando más de un dispositivo, tal y como les pasa ahora con las gafas.

Quizás un estilo y funcionalidad para salir a cenar un viernes y algo completamente distinto para el partido del domingo y puede que incluso algo diferente para ver la televisión en casa. Una vez que algo se vuelve lo suficientemente asequible, las posibilidades son infinitas.

Tal y como verás a lo largo de este libro, las señales débiles de un cambio inminente (*si se reconocen lo suficientemente pronto*) te pueden proporcionar una ventaja para que te prepares para sacarle provecho. Éste es exactamente el momento preciso en el que las empresas interesadas en entrar en el negocio de los audífonos sin prescripción deberían empezar a prepararse y hacer planes. No invertir en un enorme bombazo, eso no, sino invertir en preparativos.

Un punto de inflexión se da cuando un cambio (lo que algunas personas llaman un cambio decuplicador o 10X) modifica drásticamente las suposiciones sobre las que se asienta una empresa o negocio.

Cuando llega el momento de la claridad cristalina, ése es el momento de movilizar las tropas, centrar la atención y pujar fuerte por preparar a la organización para el mundo postinflexión, igual que están haciendo Bose, Samsung y otros en el sector de los audífonos sin prescripción (perdón, *no* audífonos propiamente dichos).

## Gradualmente y, después, de repente

A los puntos de inflexión puede que les lleve un tiempo sorprendentemente largo despegarse. Wilbur y Orville Wright hicieron su primer vuelo histórico de doce segundos cerca de Kitty Hawk (Carolina del Norte) el 17 de diciembre de 1903. La primera mención de su logro en *The New York Times* apareció tres años después. No fue hasta mayo de 1908 cuando periodistas serios empezaron a prestar atención y el público se dio cuenta de que los vuelos tripulados no eran algo que fuera a llegar en un futuro lejano (tal y como predijo un experto en 1902), sino que, de hecho, ya habían llegado. Al poco tiempo, industrias tan variadas como el transporte de viajeros, la asesoría, la logística e incluso la defensa se vieron alteradas de forma integral para siempre.<sup>10</sup>

Los puntos de inflexión dan lugar a cambios espectaculares en la dinámica competitiva de un sistema en funcionamiento. Tienen el poder de provocar un cambio exponencial. Puede que diez veces mayor, diez veces más barato, diez veces más práctico, etc. Las fuentes son aparentemente interminables. Algunos desencadenantes comunes de un punto de inflexión pueden encontrarse en:

- El cambio tecnológico
- El cambio legislativo
- Las posibilidades sociales
- El cambio demográfico
- Las nuevas conexiones (entre elementos previamente aislados, algo común en la disrupción digital)
- El cambio político
- Y muchos otros

---

10. Housel, M. (2016): «When you change the world and no one notices», Collaborative Fund, 3 de septiembre de 2016, [www.collaborativefund.com/blog/when-you-change-the-world-and-no-one-notices/](http://www.collaborativefund.com/blog/when-you-change-the-world-and-no-one-notices/)



Los puntos de inflexión tienen el poder de cambiar las mismísimas suposiciones sobre las que se fundaron organizaciones. Los cambios en el entorno o en las organizaciones, o alrededor de ellas, pueden generar oportunidades para el emprendimiento (y dar como resultado unas consecuencias potencialmente devastadoras para aquellos que siguen funcionando con el viejo modelo o las antiguas suposiciones). Los efectos suelen agravarse porque las normas institucionales normalmente retrasan lo que es posible.

Si, por ejemplo, te fijas en empresas que se han abierto camino a través de los puntos de inflexión de forma excelente en los últimos años (Amazon, Aetna, Cognizant, Adobe, Fujifilm, DSM, Gore), no verás una reorganización enorme y desgarradora en la mayoría de los casos. Eso sucede con las compañías que se dieron cuenta de las circunstancias cambiantes demasiado tarde (IBM, A&P, Sears, Hewlett-Packard, Dell). Y cuando un punto de inflexión va por mal camino, toda la organización puede desmoronarse o acabar siendo intrascendente (Toys R Us, Blockbuster, RadioShack).

Además, el progreso de los puntos de inflexión no es lineal. Avanzan a trompicones, y aunque estén surgiendo, es normal que la gente razonable disienta en cuanto a su importancia y su probable impacto.

No obstante, los grandes emprendedores e innovadores no permiten, sin más, que un punto de inflexión les suceda a ellos. Conectan las posibilidades emergentes, profundizan en las ideas de los consumidores y exploran nuevas tecnologías para desencadenar los cambios que pueden hacer que alcancen la cima (y mantenerles en ella).

## **Las cuatro etapas clave sobre cómo se despliegan los puntos de inflexión**

Hay cuatro fases básicas en el desarrollo de los puntos de inflexión: la de sobreexpectación, la de desdén, la de surgimiento y la de madurez. Son similares a las fases de la metodología del Ciclo de Sobreexpectación de Gartner, que se emplean para comprender cómo se comercializan las tecnologías.<sup>11</sup>

---

11. Gartner: «Gartner hype cycle», [www.gartner.com/en/research/methodologies/gartner-hype-cycle](http://www.gartner.com/en/research/methodologies/gartner-hype-cycle)

En la etapa más temprana de un punto de inflexión probable, lo más productivo que puedes hacer es identificar los avisos tempranos sobre lo que podría ser importante y prestar atención. Sigue siendo demasiado pronto como para hacer grandes apuestas.

A medida que las cosas avanzan, la fase temprana da lugar a la *etapa de sobreexpectación*. Llegados a este punto, los expertos empezarán a proclamar que es probable que todo el orden mundial se dé la vuelta. El resultado suele ser una burbuja: los creyentes invierten mucho y arraiga una mentalidad «depredadora». La gran demanda, durante el período 2013-2016, de divisas de cadena de bloques de transacciones, como el Bitcoin, es un buen ejemplo. Todos entran en tromba a un escenario emergente, y cada uno espera obtener una pequeña parte de lo que asume que será un crecimiento enorme.

Los académicos que han estudiado esta etapa la llaman «la miopía del mercado del capital». En un famoso caso práctico de 1987, William Sahlman y Howard Stevenson mostraron cómo docenas de participantes en el entonces emergente sector de los discos duros Winchester invirtieron montañas de dinero, y cada uno de ellos esperaba obtener una pequeña parte de un amplio mercado. Estos fenómenos se dan cuando los participantes toman decisiones que son sensatas desde el punto de vista individual, pero no tienen en cuenta las consecuencias colectivas de que todos tomen la misma decisión.<sup>12</sup>

Al igual que en una tragedia griega, la etapa de sobreexpectación casi siempre acaba en desastre, a veces de forma espectacular. Esto nos lleva a la *fase de desdén* en el ciclo vital, en la que aquellos que no participaron en la etapa de sobreexpectación adoptan una perspectiva de «Ya te lo dije», comentando: «Eso no va a pasar nunca». Sin embargo, es en esta etapa en la que se encuentran las oportunidades reales. En la fase de desdén, algunos de los participantes iniciales habrán sobrevivido al colapso y habrán empezado a asentar las bases para un crecimiento importante. Desarrollarán unos modelos de negocio viables, encontrando nuevas necesidades de los clientes que abordar, y puede que incluso estén empezando a ganar dinero. Llegados a este punto, deberías pensar en algunas inversiones que supongan un punto de apoyo, explorando dónde podría haber oportunidades y proporcionando al punto de inflexión algo de atención emergente.

---

12. Sahlman, W. A. y Stevenson, H. (1985): «Capital market myopia», *Journal of Business Venturing*, vol. 1, pp. 7-30.

El desdén suele verse seguido de la *etapa de surgimiento* o emergente, que es mucho más tranquila, pero más «concreta». En esta fase, aquellos que están prestando atención podrán ver claramente cómo la inflexión puede hacer cambiar cosas. Éste es el punto en el que debes generar muchas opciones que te posicionen para cualquier modelo que acabe surgiendo.

Por último, el punto de inflexión llega por sí mismo a la *etapa de madurez*. Ahora es obvio para todos cómo hará cambiar el mundo. Aquellos que no estén preparados verán cómo sus negocios entran en declive. Es de esperar que tu organización esté bien posicionada para aprovechar las oportunidades de crecimiento que representa esta etapa.

Después de la inflexión, el cambio queda incorporado en las suposiciones de la vida cotidiana. De hecho, llegados a este punto hay mucha gente que ha olvidado por completo cómo eran las cosas antes de que se diera la inflexión. Tu agenda consiste ahora en asegurarte de deshacerte de los recursos que ya no sean relevantes y de disfrutar del crecimiento que puede proporcionar la transición exitosa a través de un punto de inflexión.

## **Cómo está organizado este libro**

La primera parte del libro consiste en «ver» llegar los puntos de inflexión. Describe cómo las organizaciones pueden generar las advertencias tempranas de un punto inflexión inminente y luego organizarse para emprender acciones con respecto a esos conocimientos. El capítulo 1 se basa en la observación de Andy Grove de que «la nieve se derrite primero por la periferia»<sup>13</sup> para describir cómo las organizaciones ágiles y receptivas generan flujos de información rápidos y horizontales de forma que las decisiones puedan tomarse velozmente y las respuestas a los cambios ambientales puedan procesarse en tiempo real. El capítulo 2 describe cómo puedes crear tu propio sistema de advertencia temprana, que puede ayudarte no sólo a detectar un punto de inflexión inminente, sino también a decidir cuál es el momento correcto para actuar: una decisión estratégica clave.

El capítulo 3 aporta un punto de vista sobre los elementos de creación de estrategias y su integración en la agenda de innovación de una organización. También

---

13. Grove, A. S.: *Sólo los paranoides sobreviven*.

muestra cómo la gente, en cualquier nivel jerárquico, puede proporcionar valor a la creación y ejecución de una estrategia. Dado el ritmo y la velocidad del cambio, la generación de estrategias ya no es una actividad limitada al equipo ejecutivo. En lugar de ello es un esfuerzo estimular a toda la organización para que actúe alrededor de un punto de vista común sobre el futuro.

La segunda parte del libro explora cómo las organizaciones pueden crear oportunidades frente a una inflexión importante. El capítulo 4 describe mecanismos para dirigirse a los escenarios de los clientes, que suelen ser invisibles para aquéllos asediados por la lógica tradicional centrada en la industria. Un escenario consiste en «la tarea que tiene que llevar a cabo» un cliente en un momento y lugar concretos, y muestra cómo puedes convertirte en el proveedor de elección para ayudar a los clientes a tener éxito y hacerlo obteniendo un beneficio.

El capítulo 5 muestra cómo puedes liberar las limitaciones impuestas a los clientes que hacen que queden trabados en una experiencia insatisfactoria, permitiendo que huyan de soluciones anteriores y acudan en masa hacia la tuya. El capítulo 6 ilustra una forma de planificar el aprovechamiento de oportunidades mediante la generación de muchas hipótesis y descartando muchas de ellas rápidamente. En este capítulo aprenderás la importancia crucial de enamorarte de un problema al que se enfrenten tus clientes en lugar de fijarte en una solución concreta. En términos de diseño, ésta es la diferencia entre ayudar a la gente que está cansada de estar de pie y diseñar una silla. La primera idea te proporciona mucho más espacio para tu imaginación.

La tercera parte del libro es una guía general para gestionar en entornos de gran velocidad e incertidumbre llenos de puntos de inflexión potenciales. El reto consiste, frecuentemente, en no ver cómo se avecina un cambio. (¡La revista *Fortune* ya advirtió del potencial de Amazon en 1996!).<sup>14</sup> El reto consiste en llevar a cabo el trabajo transformativo necesario para reprogramar la organización. Esto es el equivalente al «dilema del innovador»: los mismísimos sistemas y procesos que te sirvieron bien antes del punto de inflexión pueden ser las mayores barreras cuando necesites transformarte.<sup>15</sup>

---

14. Martin, M. H. (1996): «The next big thing: A bookstore?». *Fortune*, 9 de diciembre de 1996.

15. Christensen, C. M.: *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press, Boston, 1997.

El capítulo 7 describe la forma en la cual los sistemas organizacionales se resisten a responder a un punto de inflexión naciente y qué palancas de cambio pueden usar los agentes para cambiarlos. Este capítulo también examina cómo el fracaso inminente, o el fracaso real, pueden convencer a una organización, que de otro modo se mostraría reticente, para que haga cambios para su supervivencia. El capítulo 8 se centra en los comportamientos de los líderes en entornos ambiguos e inciertos y aporta ejemplos de cómo debes ir más allá de la mentalidad de «mando y control» y virar hacia un tipo de comportamiento de liderazgo muy distinto.

Por último, el capítulo 9 relaciona la idea de los puntos de inflexión organizacionales y de sistemas con cómo puedes hacer uso de ellos en tu beneficio en tu vida personal. Enfatiza que un punto de inflexión a nivel de la sociedad o una gran organización tiene unos efectos en forma de ondas que afectan a tu vida personal de formas significativas.

Aunque es bastante normal mostrarse preocupado con respecto a una inflexión estratégica que cambie aspectos importantes de nuestra vida, mi esperanza es que, al ir avanzando por este libro, la emoción y la posibilidad de un punto de inflexión importante también salgan a la luz.

¡Adelante!