



Jiu-jitsu disruptivo

La previsión y el coraje para generar disrupción en los disruptores

Benjamin Finzi, Mark Lipton, Vincent Firth, y Kathy Lu

UN REPORTE DEL PROGRAMA CHIEF EXECUTIVE, DE DELOITTE

Practicar el jiu-jitsu – aprender de la competencia, y luego de manera deliberada generar el propio modelo de negocio para mantenerse a la vanguardia – puede permitir que los CEO vayan a la ofensiva de cara a las amenazas disruptivas del mercado.

HACE UNA DÉCADA, fue desarrollada la primera cadena de bloques pública como un libro mayor para transacciones de la criptomoneda Bitcoin. Pero si bien Bitcoin recibió titulares por su rápida apreciación en el valor (y el posterior choque en medio de las preocupaciones alrededor de su uso ilegítimo),¹ su verdadera importancia, el uso de la cadena de bloques como un mecanismo distribuido de verificación, era más profunda. Mediante la eliminación de las transacciones a ser negociadas a través de los bancos, la cadena de bloques tuvo (y todavía tiene) el potencial para disruptir todo el sistema financiero – mediante hacer obsoleto el concepto tradicional de la “institución financiera como un agente de confianza.”

Conscientes de esta posibilidad, algunos bancos hicieron algo atípico para muchas compañías grandes, establecidas. Más que intentar protegerse a sí mismos solo mediante métodos defensivos tradicionales – tales como mejorar los términos de sus ofertas o de la economía subyacente – escogieron acoger la tecnología de la cadena de bloques, centrándose específicamente en su capacidad para facilitar transacciones de costo bajo, velocidad alta. Mediante entender las ventajas de la cadena de bloques y determinar cómo podría ser integrada en su tradicional modelo de negocios, esos bancos tradicionales estuvieron buscando identificar oportunidades para mejorar su propia propuesta de valor para los clientes. Al mismo tiempo, apuntaron a lo que posiblemente es la vulnerabilidad clave de la criptomoneda: la ansiedad natural entre los participantes en el mercado de que, si sus activos fueran a desaparecer debido a una falla técnica o a un ataque cibernético, no habría nadie que llegara a ayudar.

Un número creciente de bancos ahora ha estado experimentando con la cadena de bloques como una parte global de sus infraestructuras globales mientras que simultáneamente rompen el principio de la confianza descentralizada. (Testigo, por ejemplo, JP Morgan está desvelando su propia criptomoneda, la JPM Coin.)² Ellos están reafirmando su rol histórico como agentes de confianza prometiendo, *Estamos aquí por si usted tiene una pregunta o preocupación*. Si ellos son exitosos – y el jurado todavía está en el

impacto que en el largo plazo tenga la cadena de bloques en los bancos y en la extensión en la cual generará disrupción en los intermediarios financieros tradicionales – esos bancos pueden neutralizar el potencial impacto más disruptivo de la cadena de bloques en su industria, incluso cuando tengan la intención de capitalizar los beneficios de la tecnología.

Al escoger ir a la ofensiva, sopesando el nuevo impulso que hacia adelante tienen los competidores, y cambiando ese impulso contra ellos, los CEO de esos bancos heredados están practicando un enfoque que denominamos *jiu-jitsu disruptivo* – uno de los cinco atributos del “CEO no-disruptible” acerca del cual escribimos primero en el año 2017.

Cambiando la confrontación en ventaja para uno

Fiel a su homónimo de las artes marciales, el jiu-jitsu disruptivo está en el corazón de un arte y disciplina agresivos. Se refiere a una estrategia en la cual los CEO pueden escanear los mercados externos por evidencia de patrones nuevos e inusuales de disrupción, y luego deconstruir esos modelos de negocios disruptivos para considerar cómo sus componentes podrían estar alineados con sus propios modelos de negocio y operación. Los CEO que desean hacer eso necesitan la previsión para reconocer una fuerza de oposición, el coraje para aprovechar su energía, y la voluntad para re-dirigirse hacia ella. Al hacerlo, pueden explotar la propia innovación del adversario para generar disrupción en el disruptor.³

Vale la pena enfatizar que el jiu-jitsu disruptivo es, en el fondo, una maniobra ofensiva, *no* una técnica defensiva. Igualmente, de manera decidida no reemplaza las respuestas defensivas tradicionales (e incrementales) ante una amenaza del mercado, tales como contratar más personal de ventas, incrementar la velocidad al mercado, reducir costos, y hacer que las operaciones sean más delgadas. Más aún, es un conjunto necesario de tales tácticas, dadas las realidades esenciales tanto de la defensa como de la ofensa en reacción a una innovación que mata negocios.

¿Por qué el jiu-jitsu disruptivo es una técnica importante para que los CEO la aprendan? Porque hoy, las organizaciones establecidas están enfrentando amenazas disruptivas más a menudo que nunca antes. La rápida innovación tecnológica en mercados crecientemente ecosistémicos está elevando el riesgo de disrupción a través de todos los sectores de industria. Tecnologías tales como inteligencia artificial, aprendizaje de máquina, analíticas, automatización robótica de procesos, y cadena de bloques presentan nuevas maneras para llegar a los clientes con productos y servicios que prometen costar menos al tiempo que ofrecen experiencia del cliente personalizada, conveniente, y sin fricciones. En resumen, en el mercado de hoy abundan oportunidades para que los competidores construyan nuevos modelos de negocio que tomen ventaja de la tecnología – o incluso simplemente una confluencia de las tendencias tecnológicas, sociales, y económicas – para generar disrupción en compañías establecidas e incluso en industrias completas.⁴

Choque de titanes

Cuando un competidor lanza un ataque, el primer instinto del CEO puede ser construir o fortificar un muro alrededor del negocio, buscando una serie de movimientos defensivos para proteger la compañía. Pero de cara a una disrupción genuina, este enfoque está condenado al fracaso. Ningún muro es suficientemente fuerte para resistir el impacto de un modelo de negocios verdaderamente disruptivo (que, por definición, es lo que hace que sea verdaderamente disruptivo). Y en un entorno lleno de potenciales disrupciones, el puro peso ya no es una defensa confiable en y por sí misma. Además, el tamaño puede ser una responsabilidad: son las compañías heredadas más grandes, menos ágiles, las que a menudo prueban ser más débiles y más vulnerables.

Esta es la lección aprendida por muchos minoristas que inicialmente descartaron la estrategia del fundador de Amazon Jeff Bezos. En un perfil de *Wired*, realizado en el año 1999, titulado “el Bezos interior,” publicado cuando Amazon todavía principalmente vendía libros, le preguntó a Bezos cómo serían los minoristas en el año 2020. Él predijo que las personas ordenarían en línea la mayoría de los bienes que se compran en almacén, incluyendo, alimentos básicos, productos de papel, y suministros

de limpieza. La única manera como los almacenes minoristas sobrevivirían, dijo, era mediante proporcionar “entretenimiento” y “conveniencia.”⁵ Muy pocos minoristas le dieron mucho peso a estas predicciones, y ello de manera comprensible: en ese momento, las ventas por comercio electrónico equivalían solo al 0.64 por ciento del total de ventas

Son las compañías heredadas más grandes, menos ágiles, las que a menudo prueban ser más débiles y más vulnerables.

de los Estados Unidos (comparado con más del 10 por ciento hoy).⁶

Resulta que Bezos estaba en la mayoría en lo cierto. Es por eso que algunos consumidores se rascaron sus cabezas en desconcierto cuando Amazon decidió abrir una librería física en Seattle en noviembre 2, 2015, después de 20 años de ser exclusivamente un vendedor en línea.⁷ Pero visto a través de los lentes del jiu-jitsu disruptivo, el movimiento de Amazon – primero deconstruir la experiencia de compra de ladrillo-y-cemento, y luego reconstruirla a lo largo de una visión ampliada que fusiona conveniencia en línea con interacción física y entretenimiento – muestra qué tan fluido se han vuelto las realidades competitivas del entorno de hoy.⁸ Dieciocho librerías y más de 490 almacenes Whole Foods después,⁹ Amazon hoy es oficialmente (también) un minorista físico¹⁰ con aspiraciones claras para abrir nuevos caminos en analizar e influir en cómo los clientes compran – y una cantidad de espacios físicos dentro de los cuales experimentar con nuevas innovaciones minoristas tales como Amazon Go,¹¹ una tecnología que permite que las personas compren en un almacén sin cajero, que automáticamente carga por los elementos cuando los llevan consigo.

A su vez, los minoristas tradicionales de ladrillo-y-cemento se han adaptado a la nueva realidad competitiva. Bezos lo predijo mediante hacer sus propios movimientos para deconstruir ciertos elementos del comercio electrónico e integrarlos en sus propios modelos de negocio. En Los Ángeles, por ejemplo, el almacén por departamentos Nordstrom recientemente introdujo Nordstrom Local – un almacén minúsculo sin inventario, si bien se muestran unas pocas prendas y zapatos de alta gama. En lugar de ello, están a la mano unos pocos estilistas personales que ofrecen consejos de moda, personalización gratis en el sitio, y vinos y manicures para compra. La meta es proporcionar una

experiencia única para el cliente que atraiga a los clientes para que compren mercancías en Nordstrom.com, que luego proporciona servicio de entrega el mismo día. En otras localizaciones seleccionadas de Nordstrom, los clientes pueden devolver elementos mediante simplemente dejarlos caer en una caja y salir caminando.¹²

Estas estrategias no son únicas para minoristas de alta gama. Compañías como Target y Best Buy han estado ocupadas enlazando capacidades seleccionadas de comercio electrónico con las ventajas potenciales conferidas por sus almacenes físicos. En lugar de luchar con las “salas de exhibición” – donde los clientes visitan un almacén para examinar personalmente un producto antes de comprarlo a un competidor en línea – el CEO de Best Buy Hubert Joly decidió tomar ventaja de ello mediante instruir una política de igualar precios y también ofrecer a compañías tales como Apple, Samsung, Amazon, y Google la oportunidad para pagar por espacio de piso de marca para exhibir sus productos.¹³ En el proceso, él aumentó el modelo de negocios propio de Best Buy y de hecho encontró una manera para atraer más “visitantes de salas de exhibición” – y ofrecerles la gratificación instantánea de una compra informada en el almacén.

Con los minoristas de cemento-y-ladrillo y en línea continuamente usando jiu-jitsu disruptivo unos contra otros en una batalla continua por la supremacía, los clientes probablemente pueden esperar ver un flujo constante de tales interesantes innovaciones en la experiencia del cliente minorista.

El arte de la guerra

Una de las más famosas líneas de Sun Xi de su *Arte de la guerra*, es, “Se dice que quien conoce a su oponente y se conoce a sí mismo no se pondrá en peligro en cientos de batallas.”¹⁴ Para practicar exitosamente el jiu-jitsu disruptivo, los CEO deben conocer a sus oponentes. Mediante mirar de manera activa los poco conocidos conceptos del mercadeo, particularmente los que tienen potenciales disruptivos aparentes, los líderes pueden reducir el elemento sorpresa y prepararse para enfrentar la amenaza competitiva con una respuesta igualmente novel.¹⁵ Los CEO deben por lo tanto comprometer a sus organizaciones para que escaneen el entorno, identificando patrones inusuales o interesantes de



Para practicar exitosamente el jiu-jitsu disruptivo, los CEO deben conocer a sus oponentes.

nueva creación de valor, y siendo implacablemente curiosos acerca de las fuentes subyacentes de ese nuevo valor. ¿Hay algo que se pueda aprender de esas ideas? ¿Pueden ser sopesadas, internalizadas, y hechas mejor? ¿Pueden los potenciales escenarios disruptivos ser jugados fuera de su conclusión lógica: “¿Si X, entonces en últimas Y?” Todas esas preguntas pueden ayudar a que los CEO reconozcan las disrupciones nacientes e ideen estrategias para afinarlas para su propia ventaja.

De igual importancia, los CEO que practiquen el jiu-jitsu disruptivo necesitan fortaleza emocional para confrontar la impermanencia del actual modelo de negocios de su organización – y la **mentalidad del principiante** para ayudarles a encontrar maneras, si se necesitan, para ajustar el modelo de negocios de su organización para crear valor sin explotar. En efecto, la intención es auto-disruptirse antes de ser disruptivo por alguien. Si bien el proceso puede ser doloroso, la alternativa puede ser peor. Tal y como especuló un artículo reciente de *Forbes* sobre auto-disrupción: “Imagine si la industria del taxi se hubiera tomado un momento para auto-reflexionar sobre cómo podría mejorar su oferta a los consumidores antes que hubiera llegado Uber y la hubiera hecho casi irrelevante.”¹⁶

Liderando con jiu-jitsu disruptivo

Para los CEO acostumbrados a confiar en tácticas defensivas para contrarrestar las amenazas emergentes del mercado, el jiu-jitsu disruptivo y los ajustes que pueda requerir para la dinámica del liderazgo de una compañía pueden ser desconcertantes. Se basa en una actitud confiada, valiente, y prospectiva, así como un patrón creativo de reconocimiento, improvisación, y una mentalidad con la cual el CEO siempre esté preparado para tomar una opción considerada acerca de dónde colocar la energía de la organización.

A nivel organizacional, generar de manera deliberada disrupción en el propio modelo de negocios para el bien de un futuro a menudo incierto nunca es cómodo. Los CEO pueden por lo tanto necesitar empujar fuerte para girar el negocio – o al menos parte del negocio – en la dirección correcta, especialmente si se enteran de una disrupción tan temprano de manera que todavía no se haya materializado ninguna amenaza competitiva. En la competencia intensa entre Barry Diller y Sumner Redstone para adquirir Paramount Pictures a mediados de los años 1990, por ejemplo, Diller según se informa le expresó a la junta de directores del estudio su interés en aprovechar el entonces nuevo

internet para en el futuro distribuir contenidos de películas y televisión.¹⁷ Incluso llevó un computador a la sala de juntas para demostrar qué era internet y en qué se convertiría. Más que temer a la innovación, estaba dispuesto a acogerla, visualizando poder usar internet como una plataforma de distribución de contenido al tiempo que se preservan las regalías. Sin embargo, la junta apoyó el enfoque y los planes más tradicionales de Redstone. En últimas, los estudios de cine fueron profundamente impactados por la disrupción proveniente de las plataformas de transmisión en línea.

Más crítico aún, la práctica exitosa del jiu-jitsu disruptivo requiere que el CEO renuncie a la ilusión de la fortaleza competitiva de la organización y, en lugar de ello, examine y acoja sus vulnerabilidades. Para ganar en el despiadado entorno de mercado de hoy, en el cual las innovaciones estallan a una velocidad notable, los CEO deben estar preparados para aceptar la impermanencia de su propia organización en orden a de manera decisiva involucrar a un nuevo competidor. Solo entonces tendrán la previsión para reconocer patrones de potencial disrupción, imaginar cómo esas fuerzas podrían jugar – y luego girarlas, mediante jiu-jitsu disruptivo, para ventaja de su propia organización.

Notas finales

- ¹ Bernard Marr, "A short history of Bitcoin and crypto currency everyone should read," *Forbes*, December 6, 2017.
- ² Shannon Liao, "JPMorgan is launching its own cryptocurrency," *Verge*, February 14, 2019; Michael de la Merced and Nathaniel Popper, "JPMorgan Chase moves to be first big U.S. bank with its own cryptocurrency," *New York Times*, February 14, 2019.
- ³ Ethel Auster and Chun Wei Choo, "CEOs, information, and decision-making: Scanning the environment for strategic advantage," *Library Trends* 43, no. 2 (Fall 1994): pp. 206–25.
- ⁴ Peter Evans-Greenwood, Robert Hillard, and Peter Williams, *Digitalizing the construction industry: A case study in complex disruption*, Deloitte Insights, February 26, 2019.
- ⁵ Chip Bayers, "The inner Bezos," *Wired*, March 1, 1999.
- ⁶ Federal Reserve Bank of St. Louis, "E-commerce retail sales as a percent of total sales," accessed April 24, 2019.
- ⁷ Jacob Kastrenakes, "Amazon is opening its first physical bookstore today," *Verge*, November 2, 2015.
- ⁸ Benjamin Finzi, Vincent Firth, and Mark Lipton, *Can CEOs be undisruptable?*, Deloitte Insights, October 17, 2017.
- ⁹ Russell Redman, "Amazon's sales jump in Q3, but not at physical stores," *Supermarket News*, October 26, 2018.
- ¹⁰ Dennis Green, "Amazon's bookstores are generating almost no revenue—and there's an obvious reason why," *Business Insider*, October 27, 2017.
- ¹¹ Matt McFarland, "I spent 53 minutes in Amazon Go and saw the future of retail," *CNN Business*, October 3, 2018.
- ¹² Michael Corkery, "Hard lessons (thanks, Amazon) breathe new life into retail stores," *New York Times*, September 3, 2018.
- ¹³ Susan Berfield and Matthew Boyle, "Best Buy should be dead, but it's thriving in the age of Amazon," *Bloomberg Businessweek*, July 19, 2018; Deloitte Insights es una publicación independiente y no ha sido autorizada, patrocinada, o de otra manera aprobada por Apple Inc.
- ¹⁴ Sun Zi, *The Art of War: Sun Zi's Military Methods*, translated by Victor Mair (Columbia University Press, 2007).
- ¹⁵ Deloitte, "The Deloitte Greenhouse manifesto," 2018.
- ¹⁶ Kieran Powell, "How retailers like Target 'self-disrupt' with the help of tech companies," *Forbes*, May 11, 2018.
- ¹⁷ Amy Chozick and Brooks Barnes, "Paramount was Hollywood's 'mountain.' Now it's a molehill," *New York Times*, January 17, 2019.

Acerca de los autores

BENJAMIN FINZI es el co-director administrativo del Chief Executive Program, de Deloitte. Ha diseñado y facilitado cientos de experiencias de “laboratorio” de inmersión para directores ejecutivos y sus equipos de liderazgo, combinando estrategia de negocios con ciencia comportamental y pensamiento del diseño para abordar desafíos del cliente. Previamente miembro senior de la práctica de Strategy de Monitor Deloitte, Finzi se ha centrado por cerca de 20 años en investigar y entender cómo las compañías tuvieron éxito en mercados disruptivos. Su sede está en New York. Conéctese con él en LinkedIn en www.linkedin.com/in/benjamin-finzi-201553/.

VINCENT FIRTH es director administrativo de la línea de servicio US Strategy de Deloitte Consulting, Monitor Deloitte. Como líder del Chief Executive Program, de Deloitte, Firth apoya el éxito de directores ejecutivos a través de sus carreras, trabajando con ellos y sus equipos ejecutivos para construir nuevas capacidades estratégicas, rediseñar organizaciones, y desarrollar, alinear, e implementar estrategia. Antes de vincularse a Deloitte, Firth fue socio senior del Monitor Group, donde co-lideró la práctica global de liderazgo y organización. Su sede está en Philadelphia. Conéctese con él en LinkedIn en www.linkedin.com/in/vincent-firth-b1b37912/.

MARK LIPTON lidera la estrategia de eminencia y contenido para el Chief Executive Program, de Deloitte. Como profesor graduado en administración en The New School en New York City, ha sido un escritor, orador, y educador activo. Su libro más reciente, *Mean Men: The Perversion of America's Self-made Man*, recogió tres recompensas de libros de negocio en el año 2018. Su sede es New York. Conéctese con él en LinkedIn en www.linkedin.com/in/mark-lipton-4879471/.

KATHY LU es gerente senior y miembro fundadora del Chief Executive Program, de Deloitte. Su rol incluye investigar y proporcionar perspectivas que apoyen el éxito de los CEO. Tiene cerca de 15 años de experiencia trabajando con clientes en la intersección de estrategia, liderazgo del pensamiento, y desarrollo ejecutivo en el servicio del crecimiento individual y organizacional. Tiene sede en Santa Barbara, CA. Conéctese con ella en LinkedIn en www.linkedin.com/in/kathy-lu-89ba116/.

Agradecimientos

Una serie de colegas generosamente aportó su tiempo y perspectivas para esta pieza. Gracias especiales a **Caitlin Klein, Russ Banham, Junko Kaji, y Anastasiya Filippova**.

Acerca del Chief Executive Program, de Deloitte

El Chief Executive Program, de Deloitte, está dedicado a facilitar el éxito en el largo plazo de directores ejecutivos y las organizaciones que ellos lideran. El rol del director ejecutivo existe en la intersección del entorno externo y la organización interna. En el mercado disruptivo de hoy, ellos han aprendido que ya no pueden proteger a sus organizaciones de la ambigüedad. El Chief Executive Program ofrece perspectiva única y experiencias de inmersión para ayudarles a conquistar el nuevo imperativo del liderazgo: acoger la ambigüedad como un medio para sobrevivencia y crecimiento, al tiempo que también definen y articulan una visión clara para movilizar y unificar la organización.

Contacto

Benjamin Finzi

US Chief Executive Program leader

Managing director

Deloitte Services LP

+1 917 855 0162

bfinzi@deloitte.com

El US Chief Executive Program, de Deloitte, invita a los CEO que estén enfrentando o acogiendo cambio, desafío, y disrupción a particular en el "Next Lab." El "Next Lab" es una experiencia personalizada de 1-2 días centrada en ayudar a que los CEO establezcan una visión personal para la transformación digital, exploren ecosistemas emergentes, y descubran nuevas propuestas de valor para el crecimiento en el largo plazo de sus organizaciones. Para conocer más, envíenos un correo electrónico a USCEOProgram@deloitte.com.

Deloitte.

Insights

Suscríbase para actualizaciones de Deloitte Insights en www.deloitte.com/insights.



Siga a @DeloitteInsight

Colaboradores de Deloitte Insights

Editorial: Junko Kaji, Rupesh Bhat, Abrar Khan, y Preetha Devan

Creativo: Emily Moreano

Promoción: Ankana Chakraborty

Artes: Richard Mia

Acerca de Deloitte Insights

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

Deloitte Insights es una huella de Deloitte Development LLC.

Acerca de esta publicación

Esta publicación solo contiene información general, y nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus afiliados están, por medio de esta publicación, prestando asesoría o servicios de contabilidad, negocios, finanzas, inversión, legal, impuestos, u otros de carácter profesional. Esta publicación no sustituye tales asesoría o servicios profesionales, ni debe ser usada como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios, usted debe consultar un asesor profesional calificado.

Nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus respectivos afiliados serán responsables por cualquier pérdida tenida por cualquier persona que confíe en esta publicación.

Acerca de Deloitte

Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía ("DTTL"), su red de firmas miembros, y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembros son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL (también referida como "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. En los Estados Unidos, Deloitte se refiere a una o más de las firmas de los Estados Unidos miembros de DTTL, sus entidades relacionadas que operan usando el nombre "Deloitte" en los Estados Unidos y sus respectivas afiliadas. Ciertos servicios pueden no estar disponibles para atestar clientes según las reglas y regulaciones de la contaduría pública. Para aprender más acerca de nuestra red global de firmas miembros por favor vea www.deloitte.com/about.

© 2019 Deloitte Deloitte Development LLC. Reservados todos los derechos.
Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Documento original: ***"Disruptive jiu-jitsu. The foresight and courage to disrupt the disruptors"***, Deloitte Insights, May 2019. <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/topics/leadership/how-ceos-can-disrupt-the-business-disruptors.html>

Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, Socio Director General de Deloitte & Touche Ltda., Colombia.