



# Harvard Business Review

REIMPRESIÓN R1611D

PUBLICADO EN HBR  
NOVIEMBRE DEL 2016

## ARTÍCULO ENFOQUE EN LA INNOVACIÓN DEL ECOSISTEMA

El problema de  
los ecosistemas  
heredados

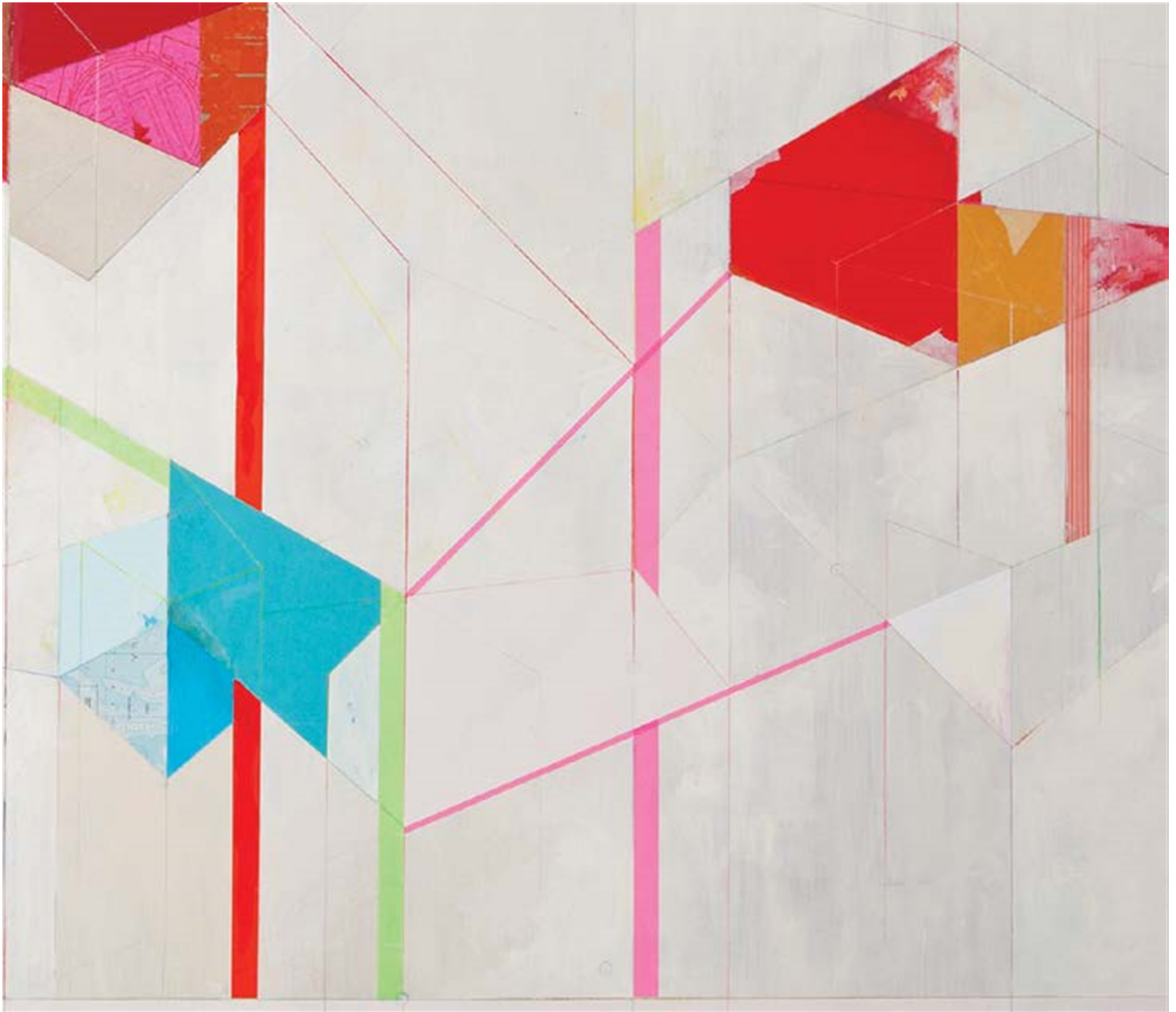
Lo separan a usted de su cliente.

*Por Maxwell Wessel, Aaron Levie y Robert Siegel*



# El problema de los

**ILUSTRACIÓN de A. Ruiz Villar, *Love Blossoms*, 2012**  
Medios mixtos en madera



# ecosistemas heredados

***Lo separan a usted de su cliente.***

**POR MAXWELL WESSEL, AARON LEVIE Y ROBERT SIEGEL**

**A** medida que la automatización y la digitalización transforman la economía, los comerciantes actuales con buenos recursos, de sector en sector, están perdiendo terreno ante los comerciantes emergentes. Las tiendas minoristas tradicionales que han ingresado al espacio del comercio electrónico no parecen estar a la altura de la nativa digital Amazon. Las ventas de vehículos eléctricos en las empresas automotrices más famosas del mundo van siempre por detrás de las de Tesla. Incluso después de hacer importantes inversiones en tecnología, ningún consorcio de taxis ha podido frenar el ataque de Uber.

¿Por qué tan pocas de las empresas que eran líderes en el siglo XX lo siguen siendo en el nuevo mundo impulsado por los datos?

Los tres hemos estado explorando esa pregunta en un curso llamado "El dilema del industrialista" que impartimos en la Graduate School of Business de la Universidad de Stanford. Clayton Christensen y otros expertos del negocio ya han sugerido parte de la respuesta. Todos los sistemas internos de las empresas (sus métricas, procesos de asignación de recursos, enfoques de reclutamiento y promoción, incentivos y estrategias de inversión) están configurados para apoyar sus modelos de negocio existentes. Por lo general, estos sistemas están bien establecidos y son extremadamente difíciles de cambiar, y a menudo entran en conflicto con las necesidades de los modelos de negocios digitales.

Sin embargo, los directores ejecutivos que entrevistamos en el aula identifican un desafío diferente, que surge debido a cómo se crea el valor en una economía digitalizada. Muchos de los modelos de negocios más exitosos del siglo XXI se basan en la capacidad de alcanzar la vida de las personas, mediante el uso de algún software que genere información sobre los hábitos y patrones de uso de los clientes. Estas relaciones digitales proporcionan un nuevo nivel de intimidad, lo que permite que las empresas personalicen sus ofertas y organicen mejor cómo servir a los clientes.

Sin embargo, la mayoría de las empresas más antiguas tienen dificultades para aprovechar la oportunidad de ampliar sus relaciones con los clientes, ya que están limitadas por sus cadenas de valor existentes. Una red de socios con formas fijas de hacer negocios supone un desafío *externo*, incluso si se pueden superar los desafíos *internos* que van junto con la reinención del modelo de negocio.

Las empresas que han tenido relaciones relativamente estables con sus proveedores, competidores, colaboradores y clientes durante muchos años no pueden agitar fácilmente esas redes. Pero hacerlo puede ser esencial para la supervivencia a largo plazo. Para comprender mejor el por qué, echemos un vistazo más profundo a las formas en que la era digital ha cambiado la manera en la que creamos y capturamos valor.

## Los software transforman las relaciones con el cliente

El éxito de Uber no es una historia sobre macrodatos. Es una historia sobre microdatos obtenidos directamente de los clientes de una forma nueva. Uber se dio cuenta de que no necesitaba acumular y analizar grandes cantidades de datos sobre la utilización de los taxis; simplemente tuvo que capturar la información más significativa sobre los usuarios en el momento justo: *dónde* se encuentra un usuario potencial y *cuándo* necesita un viaje. Y la empresa sabía que podría conseguir esa información si obtenía el acceso al teléfono celular del cliente. Gracias a este acceso, Uber pudo hacer que la experiencia del usuario fuera más fácil y conveniente que la que ofrecían los taxis.

Muchas de las empresas más icónicas de la actualidad comparten una historia similar: Su éxito se basa en la capacidad de llegar más lejos en el mundo del cliente que los competidores (o de lo que cualquiera hubiese podido llegar hace 20 años). Los ejemplos más claros están en el ámbito de los dispositivos conectados. Tesla equipa sus automóviles con sensores y software para comprender la forma en que los clientes conducen y ofrecerles funciones de piloto automático. Nest vende termostatos "inteligentes", detectores de humo

**La idea en resumen****LA PREGUNTA**

¿Por qué tantas empresas históricamente sólidas y con buenos recursos no logran seguir el ritmo de su competencia que es nativa digital?

**LA RESPUESTA**

El fallo se debe en parte a lo difícil que es alejarse de un modelo de negocio exitoso. Pero hay otra razón más sutil: la nueva competencia sabe más sobre los clientes, porque tiene acceso a mejores datos.

**RECOMENDACIONES**

Para crear nuevos modelos de negocio efectivos que aprovechen la tecnología digital, las empresas más antiguas tienen que acordar el camino que se debe seguir, adoptar nuevas métricas de rendimiento y reconstruir sus redes de proveedores, distribuidores y socios.

y cámaras de video que vigilan lo que sucede en los hogares de los usuarios para mejorar la eficiencia energética y la seguridad. General Electric está llegando a los sitios industriales de sus clientes para monitorear los activos en tiempo real, lo que proporciona alertas de servicio y cambia los programas de mantenimiento según los datos obtenidos del software integrado.

Pero no solo los productos conectados permiten a las empresas ampliar sus relaciones con los clientes. Considere Netflix: mediante la programación de sus aplicaciones para detectar todo, desde la ubicación geográfica de los clientes hasta el momento en que los espectadores dejan de ver una película, la empresa puede comprender íntimamente las preferencias de las personas. El gigante de los medios de comunicación en directo utiliza este conocimiento para proporcionar recomendaciones oportunas y para identificar, o incluso crear, contenido que las personas adorarán.

23andMe, un proveedor de pruebas genéticas, también lleva las relaciones con los clientes a un nuevo nivel. En lugar de simplemente enviar los resultados de las pruebas a los médicos y hospitales, como la mayoría de los laboratorios lo hace, 23andMe mantiene una conexión con los clientes, les envía cuestionarios periódicamente, crea una comunidad a través de foros en línea y dirige a las personas a la información pertinente sobre su salud y genética. Dicho compromiso continuo permite que 23andMe lleve a cabo investigaciones innovadoras, al mismo tiempo que gasta mucho menos que la competencia y obtiene perspectivas continuamente para compartir con los clientes.

La capacidad de conectarse más personalmente con los clientes crea una enorme oportunidad para que las empresas obtengan datos sobre el mercado, proporcionen nuevos productos y servicios y construyan efectos de red y bucles de retroalimentación extremadamente defendibles. Sin embargo, transformar la relación con un cliente no es simple; a menudo requiere hacer las cosas de forma diferente en toda la cadena de valor.

**Alterar las asociaciones**

La mayoría de los estrategas corporativos no comprende que el software por sí solo no transformará su modelo de negocio. Cada una de las empresas antes mencionadas aprovecha el software de maneras innovadoras, pero cada una también cambió la forma en que se distribuyen y ofrecen los productos, e incluso la forma en que se obtienen los materiales que aportan información.

Volvamos al ejemplo de Nest. Tony Fadell, el cofundador, le dijo a nuestra clase que uno de los primeros factores de diferenciación de la empresa fue que decidió comercializar su primer producto, el Learning Thermostat, directamente a los usuarios en un formato en que lo podían instalar ellos mismos, y de esta forma evitaban el típico canal de distribución e instalación y los contratistas profesionales. ¿Por qué es importante? El equipo de Nest sabía que solo una pequeña fracción de los termostatos se programaba correctamente para ajustar la temperatura de una vivienda según la hora del día, el día de la semana y la temporada, ya que el proceso era demasiado complicado. Para cumplir con la promesa de un termostato que realmente se programara por sí mismo, Nest tuvo que permitir que el dispositivo aprendiera las preferencias de temperatura y el horario del cliente. Y para que el software funcione mejor, el equipo necesitaba crear perfiles de usuario, asegurarse de que el termostato estuviera conectado a la red inalámbrica de un hogar y confirmar que el cliente tuviera la aplicación móvil Nest en su teléfono.

Abordar las ventas y la instalación del producto de forma diferente hizo que esto fuera posible. Sin contratistas en la cadena de suministro, Nest pudo desarrollar un producto fácil de usar, del cual los clientes podían obtener valor fácilmente. La decisión de la empresa de abandonar el canal de distribución tradicional comprometió al equipo a crear una sólida estrategia de ventas minoristas y una marca orientada al consumidor. Sin embargo, fue desfavorable para los instaladores profesionales y desafió al ecosistema existente.

Como muestra el caso de Nest, cuando las empresas utilizan tecnologías digitales para formar nuevas relaciones con los clientes, el desarrollo de software es solo una parte del proceso. A veces, esto se debe a que las empresas buscan cambiar el comportamiento del cliente en varios puntos de su recorrido. A veces, se debe a que la entrega de valor implica el uso de los datos recopilados para suplantar a los socios anteriores. En cualquier situación, los modelos de negocios y las estrategias de canal deben cambiar al unísono, lo que requiere tomar decisiones difíciles que pueden molestar a los socios antiguos.

**La necesidad de interdependencia**

En algunas circunstancias, el cambio de un entorno industrial a uno digital tiene consecuencias incluso más radicales para las asociaciones que lo que vimos en el ejemplo de Nest.



A fin de comprender el por qué, necesitamos tomar un breve desvío para analizar qué entienden los expertos sobre la forma en que emergen y evolucionan las innovaciones transformadoras. Clayton Christensen, a partir del trabajo de Alfred Chandler y otros historiadores del negocio, ha observado que la necesidad de reestructurar la cadena de valor extendida es común cuando se introducen innovaciones importantes, no solo porque los modelos de negocio a menudo están en constante flujo, sino porque aún están surgiendo diseños innovadores de productos. Al comienzo de la vida útil de un producto nuevo, los inventores no tienen un entendimiento profundo de cómo optimizar los diferentes componentes de una innovación en relación con las demás. Los primeros fabricantes de automóviles, por ejemplo, necesitaban mantener un control estricto de la investigación, el diseño y la fabricación. Hacer un cambio en una parte del automóvil a menudo implicaba hacer cambios en todo el automóvil. Por esa razón, el desarrollo de productos requirió una red *interdependiente* de socios.

Con el tiempo, a medida que emergieron arquitecturas de diseño más estándar, las empresas desarrollaron un conocimiento sofisticado de cómo funcionaban juntos los diferentes componentes, por ejemplo, cómo se relacionan las transmisiones con las baterías o cómo se relacionan las baterías con los sistemas eléctricos. Entonces, los componentes y los subsistemas pudieron *modularizarse*. Actualmente, los fabricantes de automóviles tradicionales pueden permitirse el lujo de innovar a nivel de subsistema; los productos de próxima generación se enchufarán fácilmente a la mayoría de las plataformas de automóviles. Este amplio alcance para la actividad de los socios independientes es típico de las tecnologías e industrias maduras.

Sin embargo, mientras más dramática sea la innovación, más interdependencia puede ser necesaria. A medida que nos adentramos en un mundo de vehículos autónomos y eléctricos, parece necesario volver a un nivel de interdependencia que se asemeje a la integración vertical. Los automóviles de Tesla mantienen algunas de las arquitecturas más interdependientes del mercado. El fabricante del automóvil controla todos los componentes de sus vehículos, incluido el hardware, el software que administra el complejo sistema eléctrico y los algoritmos y sensores que permiten las funciones de conducción automática. Y el estricto control se extiende aún más: Tesla posee su canal de distribución, red de servicios y red de carga. Este modelo integrado permite a la empresa abordar todos los desafíos que implica la producción de vehículos eléctricos autónomos y de larga distancia, junto con baterías de carga rápida. (Sin embargo, hay un inconveniente; el modelo también crea una complejidad operativa que podría ralentizar la expansión de la empresa).

## Creación de un nuevo ecosistema

Supongamos que aceptamos los dos primeros puntos de esta conversación, que los avances en la computación y la

comunicación permiten a las empresas ampliar sus relaciones con los clientes y que para aprovechar estas tecnologías digitales es necesario que las empresas creen una arquitectura más interdependiente para la innovación. Entonces, las consecuencias se vuelven evidentes: Todo tipo de empresas deberán reformar sus cadenas de valor. Y, a veces, este cambio tendrá un impacto en los socios antiguos de manera desfavorable.

Netflix, como mencionamos anteriormente, monitorea todo lo que hacen sus clientes y utiliza esa información para impulsar decisiones que van desde las recomendaciones de contenido hasta el desarrollo de este. Sin embargo, para hacerlo de manera eficaz, necesitaba nuevos socios del ecosistema con objetivos compatibles: propietarios de contenido que buscaban "sindicación de largo plazo" (como la BBC), proveedores de distribución (como Amazon Web Services) y socios de plataforma que habilitaran la instrumentación de las aplicaciones (como Apple y Google).

A veces los socios existentes están ansiosos por reinventarse a sí mismos. A veces pueden motivarse financieramente para adaptarse a las nuevas necesidades de una empresa. Pero con la misma frecuencia, tienen modelos de negocios que son demasiado difíciles de cambiar. Esperar a que los socios se pongan al día puede poner en peligro la viabilidad a largo plazo de un negocio. No hay una forma fácil de gestionar la transición de un modelo de negocio a otro, pero durante el último año, hemos observado una serie de prácticas recomendadas entre las empresas que navegan con más éxito en este entorno.

## ¿QUÉ TIENE DE DIFERENTE LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN ACTUAL?

Existen muchas más empresas nacidas en la era digital que reemplazan a las tradicionales ahora que hace una generación. Esto se debe a que la naturaleza de la innovación de TI ha cambiado de manera fundamental.

En la década de 1990, la mayoría de las invenciones (e inversiones) de TI se diseñaron para respaldar los procesos internos de grandes organizaciones. Las empresas como SAP, Oracle e IBM se dedicaban a ayudar a las corporaciones a funcionar de manera más eficiente. En aquel momento, la infraestructura y las aplicaciones eran costosas e inflexibles. Era más fácil enfocarse en la automatización de los procesos que en alterar la forma en que los negocios de los clientes generaban dinero. Por estos motivos, la primera generación de TI benefició a grandes organizaciones en la mayoría de los casos (aunque el despido de empleados causó dolor).

Hoy en día, las increíbles mejoras en el precio y la flexibilidad de la infraestructura de TI han ayudado a los recién llegados en todos los sectores, lo que les permite usar tecnología para crear negocios con modelos operativos completamente diferentes de los de sus pares del siglo XX. Además, la incorporación de Internet en nuestros hogares y en nuestros dispositivos móviles ha facilitado que los innovadores digitales lleguen directamente a los clientes. Estos innovadores buscan *desplazar a las organizaciones heredadas* en lugar de *respaldarlas*, lo que hace que sea fundamental que las empresas más antiguas presten mucha atención a lo que está cambiando y se adapten cuando sea necesario.

## POR QUÉ NO PUEDE DARSE EL GUSTO DE QUEDAR ATRÁS

**Establezca lo que debe hacer.** Hemos escuchado una y otra vez a los líderes sénior referirse a la importancia de comprender lo que se necesita para ofrecer valor a sus clientes a largo plazo.

Las personas razonables pueden discutir sobre cómo se verá el mundo a corto plazo, o incluso a mediano plazo. Afortunadamente, la mayoría de los ejecutivos racionales *pueden* acordar las grandes tendencias que afectarán a sus industrias durante un período prolongado. Con la extrapolación de estas tendencias, es posible encontrar una tesis sobre la forma en que los clientes consumirán los productos en el futuro. Decidir los próximos pasos de la empresa puede no ser fácil, pero acordar las predicciones a largo plazo del sector, la función que la empresa puede desempeñar en estas situaciones y la probable función de sus socios es la forma de comenzar a hacer los cambios necesarios para aprovechar los recursos digitales.

Considere uno de los ejemplos más destacados de la transformación digital: General Electric. En el 2008, cuando los altos ejecutivos se reunieron para analizar su visión a largo plazo para la empresa, todos estuvieron de acuerdo en que las máquinas industriales pronto se verían afectadas por el Internet. También coincidieron en que una vez que se conectaran los activos industriales, el software podría convertirse fácilmente en la parte más diferenciada de la oferta de una máquina, del mismo modo que ocurrió con las computadoras personales. El calendario era cuestionable, pero el enfoque en este inevitable cambio de las operaciones industriales le dio a General Electric (GE) una guía. Permitted que la empresa definiera claramente las expectativas para los empleados y socios, e incluso guiara a los clientes. Por ejemplo, la expectativa de que una plataforma de datos única sería necesaria para unificar los activos industriales de una empresa orientó a GE hacia un futuro en el que proporcionaría el software directamente a los clientes, en lugar de depender de los integradores de sistemas para entregarlo de forma fragmentada. Esta claridad sobre lo que se avecinaba también impulsó continuamente a los ejecutivos de la empresa a cuestionarse si las decisiones que estaban tomando estaban dentro del interés a largo plazo.

Dado que los líderes empresariales de todas partes comienzan a lidiar con las presiones que el cambio digital puede generar, establecer algún tipo de guía es invaluable. Si sabe la dirección en la que debe moverse, es mucho más fácil decidir cuándo es fundamental interrumpir las formas heredadas de hacer negocios de sus socios.

**Desarrolle mejores métricas.** Para muchas de las empresas más exitosas del mundo, los indicadores del éxito han estado establecidos durante décadas. A menudo, estas métricas, ya sean dirigidas a empleados internos o a socios externos, se enfocan en la rentabilidad o en los ingresos brutos. Estas métricas basadas en los resultados son maravillosas para las empresas maduras, pero menos relevantes en situaciones de innovación digital. Un factor clave en la gestión de la

Algunos gerentes reconocen el valor de las oportunidades digitales, pero quieren saber qué opciones tendrán éxito antes de invertir en proyectos que podrían alterar las operaciones existentes o molestar a los socios de canal. Lamentablemente, tomar un enfoque de "esperar y ver" puede ser desastroso, ya que las empresas que hacen que los datos sean un activo principal pueden crear ventajas tempranas e insuperables. Estas ventajas de hacer el primer movimiento existen porque los datos tienen tres características beneficiosas:

**Los datos son escalables.** En el siglo XX, entregar valor a los clientes de todo el mundo era difícil. Considere los obstáculos que enfrentó Procter & Gamble en la venta de jabón. Desarrollar suficiente capacidad de producción costaba grandes cantidades de recursos. La configuración de una red de distribución global requería el dominio de operaciones complejas. Y contratar, capacitar y supervisar una red de empleados geográficamente diversa era muy difícil. Hoy en día, esos procesos son más fáciles, pero la producción no es escalable infinitamente, las redes de distribución aún necesitan construirse y la gestión de una fuerza de trabajo global sigue siendo un desafío.

Sin embargo, para las empresas digitales, las ofertas se escalan fácilmente y de forma económica. Si se hacen algunas inversiones menores en la localización de idiomas, el software puede extenderse inmediatamente a cualquier rincón del planeta. Una vez que se ha realizado una inversión inicial en la recopilación de datos y la construcción del sistema de software, es posible prestar servicio a los clientes en cualquier lugar sin aumentos de costo. Esa escalabilidad es una innovación.

**Los datos son defendibles.** En una época de producción industrial, a menudo era posible conocer los secretos del competidor. Si un negocio tenía un proceso de producción patentado, por ejemplo, un competidor podría contratar a uno de sus ingenieros sénior. Sin embargo, las empresas que hacen uso intensivo de datos son intrínsecamente más fáciles de defender. En el caso de General Electric, por ejemplo, el software de mantenimiento de la empresa aprovecha los billones de puntos de datos para hacer predicciones sobre el rendimiento futuro. Ninguna persona podría memorizar los datos o las reglas que rigen el sistema. Aunque alguien podría replicar el algoritmo de predicción, sin los petabytes de datos de entrenamiento, sería imposible entregar el mismo valor a los clientes.

**Los datos se pueden reforzar.** Para una empresa como Netflix, que ha estado monitoreando los gustos de los clientes durante años, es fácil crear un algoritmo de recomendaciones básicas. Pero el algoritmo de Netflix no sería impresionante si se detuviera en la iteración número uno. En su lugar, la empresa supervisa continuamente qué películas recomienda dentro de las categorías y cómo reaccionan las personas. Utiliza la nueva información generada, si la predicción era correcta o incorrecta, para expandir y actualizar el software. Con el tiempo, con cada predicción, Netflix puede aumentar su conjunto de datos y ofrecer un valor cada vez mayor a los clientes. Muchos servicios enriquecidos con información comparten esta característica de mejorar constantemente con el incremento de su uso.

transformación digital es cambiar las métricas de rendimiento para destacar mejor las fallas de las operaciones del *statu quo* y apoyar la toma de riesgos y la experimentación.

Considere Ford Motor Company. Cuando Mark Fields, el director ejecutivo de Ford, se unió a una de nuestras sesiones de clase recientes, los estudiantes preguntaron reiteradamente sobre los riesgos que enfrentan los fabricantes de automóviles con los vehículos autónomos. Fields reconoció que ese tema es

importante en Ford. Los ejecutivos quieren estar preparados para adoptar los nuevos paradigmas de servicio y distribución que podrían permitir los vehículos sin conductor (paradigmas que podrían alterar una red de socios heredados). Para ello, Ford ha dejado de evaluar el rendimiento ejecutivo principalmente en función de las unidades vendidas de forma anual; la empresa ahora también tiene en cuenta los kilómetros recorridos en vehículos Ford. Ya sea que la empresa venda más automóviles nuevos (la medida tradicional del rendimiento empresarial) o aumente la vida útil de los vehículos existentes (una métrica que beneficia a pocos en el ecosistema más allá de los propietarios de automóviles), los ejecutivos de Ford seguirán cumpliendo sus objetivos.

Cuando las métricas cambian significativamente, pueden destacar y reforzar el comportamiento que respalda la estrategia digital de una empresa. Por ejemplo, Kaiser Permanente ahora presta menos atención a las métricas comunes, como la utilización de hospitales y médicos dentro de su red, en cambio, se centra en maximizar los "años de vida saludables" para los pacientes. El énfasis en esta nueva métrica ayuda a la organización a priorizar las asociaciones con empresas de bienestar y tecnología por sobre las de contratación y despliegue óptimo del personal médico.


**Cree oportunidades comerciales para los socios.** No es posible evitar que algunos de sus socios del ecosistema se vean afectados negativamente. HBO podría evitar el uso de decodificadores de cable de una empresa y ofrecer las aplicaciones directamente a los consumidores. Chanel podría tener que construir escaparates digitales que serían una amenaza para los socios minoristas de generaciones antiguas. General Electric o Siemens podrían ofrecer un software que compita directamente con los productos de IBM, Accenture y PTC. Sin embargo, como Patrick Collision, el director ejecutivo de la empresa de pagos, Stripe, señaló a nuestros estudiantes, lo digital no es un juego de suma cero. Stripe ha tenido éxito en la asociación con instituciones financieras existentes en todo el sector. ¿Por qué? Porque si disminuye la fricción asociada con la creación de soluciones de pago digital, Stripe puede ayudar a impulsar un volumen de transacciones mucho mayor a través de sus instituciones asociadas, incluso mientras reclama su pequeña participación en el mercado.

Cuando sea posible, es fundamental que las empresas creen nuevas oportunidades tanto para ellos como para sus socios. A medida que la tarta económica general se vuelve más

grande, las empresas pueden ofrecer más trozos, aunque más pequeños, a otros en la cadena de valor. Por lo tanto, aunque Accenture o A.T. Kearney podría perder algunos ingresos por integración de sistemas, a medida que GE comience a ofrecer un software más estándar, GE sugiere una forma en la que todos puedan beneficiarse económicamente de esta nueva manera de hacer negocios. Por ejemplo, el director de tecnología de GE Digital, Harel Kodesh, habla regularmente con las partes interesadas sobre el enfoque de la compañía y en qué puntos espera que socios como Accenture y A.T. Kearney creen aplicaciones.

De manera similar, Kaiser Permanente está implementando incentivos para impulsar la innovación en la telemedicina. Visa les ofrece algoritmos de detección de fraude a los desarrolladores afiliados. Sea cual sea su negocio, crear oportunidades comerciales para sus socios es una herramienta poderosa para ayudarlos a adoptar su visión.

**ESTABLECER UNA GUÍA,** cambiar las métricas de rendimiento y crear oportunidades para los socios puede facilitar que las empresas de la era industrial gestionen el cambio a nuevos modelos de negocio digitales. Sin embargo, no queremos sugerir que estas transformaciones sean sencillas o indoloras. Las empresas tendrán que tomar decisiones difíciles que dejen atrás a los miembros de sus ecosistemas heredados. Algunos socios necesariamente se convertirán en competidores. Otros pueden simplemente quedar obsoletos. Sin embargo, si los líderes de negocios pueden reconocer que la tecnología digital requiere realizar cambios más allá del software, y a menudo más allá del control directo de su negocio, las oportunidades serán enormes. ♥ **Reimpresión HBR R1611D**

 **Maxwell Wessel** es el gerente general de SAP.io, una unidad de negocios que busca un crecimiento disruptivo en el gigante del software SAP. **Aaron Levie** es cofundador y director ejecutivo de Box, uno de los proveedores de software en la nube de más rápido crecimiento del mundo. **Robert Siegel** es socio de XSeed Capital, una empresa de capital de riesgo en fase inicial con sede en Silicon Valley. Siegel también es profesor de Gestión en la Stanford Graduate School of Business, donde Wessel y Levie son profesores a tiempo parcial.

Traducido y reimpreso con el permiso de Harvard Business Publishing (Editorial de Negocios de Harvard). Este artículo se publicó originalmente con el título en inglés, "The Problem with Legacy Ecosystems", por Maxwell Wessel, Aaron Levie y Robert Siegel. Harvard Business Review, noviembre del 2016. Copyright (derechos de autor) 2016 de Harvard Business Publishing Corporation (Corporación Editorial de Negocios de Harvard); todos los derechos reservados. Esta traducción, Copyright (derechos de autor) 2021 de Harvard Business Publishing Corporation (Corporación Editorial de Negocios de Harvard).