

# **Motivando para la transformación**

## El poder de escalar el borde

John Hagel

THE DELOITTE CENTER FOR THE EDGE

¿Cómo pueden los líderes motivar a su gente para superar la inevitable resistencia a la transformación organizacional? Intente trabajar desde el exterior hacia adentro – llevando la agenda a un “borde” del negocio existente, más que hacia el núcleo.

**T**ODOS ESTÁN HABLANDO estos días acerca de la transformación del negocio. Pero lograr la transformación no es tan fácil como parece. Definir qué significa transformación es en sí mismo un desafío, y uno mucho más grande es motivar a las personas de maneras poderosas que les puedan ayudar a persistir y superar la resistencia al cambio que existe en cada institución grande, tradicional. Los enfoques tradicionales para la transformación raramente tienen éxito en proporcionar esa motivación.

Afortunadamente, está surgiendo un enfoque nuevo, que promete darles a los líderes la capacidad para motivar a las personas de maneras más efectivas. Las organizaciones ahora pueden tener el potencial para moverse desde hablar acerca de la transformación para lograrla.

Comenzamos aclarando qué significa transformación – y por qué la transformación es tan esencial en la economía global rápidamente cambiante. Luego exploraremos por qué los enfoques convencionales para la transformación son tanto desafiantes como a menudo ineficientes. Ello establecerá el estado para discutir un enfoque alternativo para la transformación – escalar el borde – y por qué puede ayudar a abordar los desafíos de la transformación mediante aprovechar dos formas poderosas de la motivación: *economía y emociones*.

## ¿Qué es transformación?

Transformación es una de las palabras de las cuales se abusa en el mundo de los negocios hoy. Virtualmente cada compañía parece que tiene en camino un “programa de transformación digital”,

pero mirado más cercanamente, resulta que esos programas a menudo se tratan de aplicar la tecnología digital para hacer lo que siempre hemos hecho, a menudo más rápido y más barato.

¿A pesar de la marca interna, califica ello como transformación? La verdadera transformación es mucho más fundamental, involucra desafiar y repensar todos los aspectos del negocio, comenzando con la pregunta más fundamental de todas: *¿En qué negocio realmente debemos estar?* Al final, cada aspecto del negocio necesitará ser rediseñado: nuestros modelos de negocio, cómo nos organizamos, cómo operamos, cómo nos conectamos con otros más allá de nuestra organización, y cómo motivamos a los participantes.

**Al final, cada aspecto del negocio necesitará ser rediseñado: nuestros modelos de negocio, cómo nos organizamos, cómo operamos, cómo nos conectamos con otros más allá de nuestra organización, y cómo motivamos a los participantes.**

**¿Por qué la transformación es necesaria?**

Todos están hablando hoy acerca de la transformación porque hay un creciente sentido de que el mundo está cambiando de maneras profundas y que las viejas maneras de hacer negocios son más y más vulnerables ante la disruptión. Nuestra investigación sobre el Gran Cambio<sup>1</sup> sugiere que las fuerzas de largo plazo están dándole una nueva forma a la economía global y requerirán enfoques muy diferentes para crear y entregar valor; nosotros

proporcionamos evidencia de que los enfoques tradicionales de manera rápida están erosionando el desempeño. Y esa erosión desafía la economía de los negocios y da forma a las emociones de los participantes.

Pero la paradoja es que esas mismas fuerzas están creando oportunidades de expansión. Ahora hay un potencial para crear de lejos más valor que nunca antes y para entregar ese valor al mercado más rápidamente – por menos inversión de la que habría costado tal transformación. Pero abordar esa oportunidad requerirá que transformemos nuestros negocios.

## El desafío de la transformación

¿Cómo logramos la transformación? El enfoque tradicional es un enfoque desde-arriba-hacia-abajo, de rápida expansión [*big-bang*] - un programa que busca desafiar todo en el negocio mediante movilizar grandes cantidades de dinero durante períodos cortos de tiempo. Estos programas masivos de transformación enfrentan muchos obstáculos. Principalmente, las organizaciones grandes, tradicionales, tienen poderosos sistemas inmunológicos y anticuerpos que se movilizan ante el primer intento de cambio y generalmente son efectivos en socavar esos esfuerzos.

¿Qué está orientando esos sistemas inmunológicos y esos anticuerpos? Personas bien intencionadas que están buscando hacer lo que es correcto para el negocio.

Su oposición a menudo comienza con miedo. Muchos líderes del negocio alimentan el miedo cuando le dan forma a la necesidad de transformación en términos de amenazas: *Si cambiamos, vamos a morir*. Esos llamamientos están diseñados a crear un sentido de urgencia y a motivar a las personas para que se muevan rápida y agresivamente, pero pueden tener el efecto opuesto. Bajo amenaza, una respuesta natural es volverse más adverso al riesgo. Cuando las

apuestas suben, nos aferramos más fuertemente a lo que sabemos ha orientado el éxito en el pasado.

La competencia por la financiación refuerza la resistencia al cambio. Los programas tradicionales de transformación típicamente requieren financiación importante – financiación que tiene que ser tomada de las actividades y programas existentes y redeployada para el esfuerzo de transformación. La reacción natural de muchas personas es proteger sus propios presupuestos, resistiéndose a tomar dinero de programas que son vistos como necesarios para apoyar el negocio existente.

La franja de tiempo adicional provoca resistencia. Los programas tradicionales de transformación a menudo están enmarcados en iniciativas de largo plazo, con resultados no materializándose durante años. Las personas que están sintiendo miedo generalmente encogen sus horizontes de tiempo – cuando su centro de atención necesita estar en sobrevivir en el próximo trimestre, perciben los programas de largo plazo como una distracción peligrosa.

Visto con esta luz, no debe sorprender que las personas activamente se resistan y socaven las iniciativas que ven como que menoscaban los imperativos actuales en la búsqueda de un programa de cambio de riesgo alto y costoso.

**Las personas que están sintiendo miedo generalmente encogen sus horizontes de tiempo – cuando su centro de atención necesita estar en sobrevivir en el próximo trimestre, perciben los programas de largo plazo como una distracción peligrosa.**

## Un enfoque alternativo

¿De manera que hay una alternativa que puede ayudar a superar las inútiles, si bien comprensibles, reacciones que ralentizan o incluso matan la necesidad de transformación? Nuestra

investigación sugiere que la hay: un enfoque que denominamos *escalar el borde*.

Este enfoque no intenta transformar el negocio existente de un negocio. En lugar de ello, se centra en identificar un “borde” del negocio existente, uno con el potencial para escalarlo tan rápidamente y en tal extensión, que se pueda convertir en el nuevo núcleo del negocio. Esa es una barra alta – más que solo innovación, crecimiento, o diversificación, es un compromiso para construir algo tan grande que en últimas generará la mayor parte de los ingresos ordinarios y de las utilidades de la compañía.

La meta es orientar la agenda de transformación en este borde en crecimiento. Todos los nuevos modelos de negocio, maneras de organización y operación del negocio, cómo nos conectamos con otros, y cómo motivamos a los participantes será lanzado y crecido aquí, donde las maneras de hacer negocios solo están comenzando a tomar forma. Dado que el borde es ampliamente un esfuerzo de campo verde, hay mucho menos potencial para la resistencia interna.

La idea de lanzamiento en el borde no es nueva: muchas compañías han intentado proporcionar espacio para iniciativas para ganar masa crítica e impulso mediante lanzarlas en el borde del negocio actual. Pero la intención a menudo es empujar rápidamente esas iniciativas del borde de nuevo hacia el núcleo – hacer que esas iniciativas del borde se vuelvan catalizadores del cambio en el núcleo. El problema es que tan pronto como usted intenta integrarla de nuevo en el núcleo, el mismo poderoso sistema inmune y los mismos anticuerpos se movilizan para aplastar esas amenazas percibidas para el negocio establecido.

El enfoque de *escalar el borde* para la transformación se centra en continuamente escalar el borde seleccionada, de manera que su impulso y su atractivo crezcan como una oportunidad creciente que jalón más y más personas y recursos desde el núcleo hacia el borde, hasta que eventualmente se convierta en el nuevo núcleo.

En otro lugar entraremos en más detalle sobre el enfoque, incluyendo el trazado de 12 principios clave de diseño.<sup>2</sup> Para este artículo, resaltamos algunos de los elementos del enfoque que están

diseñados para reducir la resistencia orientada por economía y emoción.

## REDUCIR LA RESISTENCIA ARRAIGADA EN LA ECONOMÍA

El esfuerzo para evitar al sistema inmune comienza escogiendo el borde apropiado para escalar. Primero, los líderes deben entender qué fuerzas exponenciales en la economía pueden ayudar a escalar este borde a una tasa rápida. Ellas podrían ser fuerzas tecnológicas que también involucran el potencial crecimiento de necesidades insatisfechas en partes del mercado que se están expandiendo rápidamente. Segundo, el borde debe generar ingresos ordinarios y utilidades que sean *aditivos* para el negocio más que canibalicen el núcleo. Hacer lo último puede rápidamente sacar al sistema inmune que busca proteger sus ingresos ordinarios existentes. Finalmente, para evitar originar esas fuerzas, los proyectos del borde no deben requerir importante inversión por anticipado o extensos tiempos de carga antes que puedan generar impacto en el mercado.

## El borde debe generar ingresos ordinarios y utilidades que sean aditivos para el negocio más que canibalicen el núcleo. Hacer lo último puede rápidamente sacar al sistema inmune que busca proteger sus ingresos ordinarios existentes.

Una vez que el borde haya sido seleccionado, una serie de principios de diseño pueden ayudar a reducir el costo percibido de la iniciativa y por lo tanto reducir la potencial resistencia que proviene del sistema inmune. Un principio clave de diseño – uno que es contraintuitivo – es morir de hambre al borde. Si nosotros consideramos que un borde será el futuro de nuestra compañía, nuestro instinto es verter tanto dinero como podamos en esas iniciativas para asegurar su éxito. Resístase a la tentación. A más dinero que la organización desvíe hacia el borde en

los primeros días, antes que cualquier impacto intangible sea entregado, más vulnerables esos proyectos probablemente serán ante los esfuerzos provenientes del sistema inmune para recuperar ese dinero.

Mediante dejar morir de hambre al borde no entendemos financiarlo de manera insuficiente. Nuestra recomendación es enfocar el borde como lo haría cualquier capitalista de riesgo [venture capitalist (VC)]. La pregunta clave de los VC a los emprendedores es: *¿Cuál es la menor cantidad de financiación que yo puedo proporcionarle a usted que le permitirá a usted alcanzar el primer hito tangible de impacto?* Una vez que las iniciativas logran ese hito, los líderes pueden discutir otra ronda de financiación para conseguir el siguiente hito.

Otro principio de diseño que mantiene los costos de inversión abajo es mirar externa, no internamente. Lo que significamos aquí es ser implacables en la búsqueda de apalancamiento de terceros, más que intentar construir todo internamente o confiar en el núcleo para proporcionar las capacidades. Por supuesto, el equipo de liderazgo del borde necesita construir alguna capacidad interna, dado que los líderes necesitan asegurar que tienen alguna ventaja distintiva que les ayudará a motivar a terceros a proporcionar apalancamiento en su esfuerzo para escalar. También, el borde necesitará aprovechar alguna capacidad proveniente del núcleo para justificar por qué debe ser parte de la compañía, más que una startup independiente.

Un punto clave es minimizar la dependencia del núcleo, en términos ya sea de financiación o de acceso a recursos. A más dependiente sea el borde del núcleo, más vulnerable se vuelve ante el sistema inmune.

## La motivación que importa

Hasta aquí hemos estado discutiendo cómo reducir la resistencia del sistema inmune a los esfuerzos para transformar el negocio. Si bien importante, el otro lado, posiblemente más importante, de la orientación de la transformación tiene que ver con la motivación. Ese es el verdadero poder que el enfoque de *escalar el borde* tiene en orientar la transformación, y es algo que de manera no suficiente exploramos en nuestro reporte original de investigación.<sup>3</sup>

En últimas, la transformación depende de la motivación positiva. Si las personas no están significativamente motivadas para orientar la transformación y participar en ella, el esfuerzo es que probablemente se marchite la vid.

El poder de este enfoque depende de dos dimensiones que a menudo no están explícitamente vinculadas – economía y emociones. En ambos frentes, los líderes tienen una oportunidad para construir compromiso capaz de confrontar cualquiera y todos los obstáculos en orden a lograr el resultado deseado. Uniéndolos puede hacer que la iniciativa sea irresistible para un número creciente de participantes.

## El flujo de efectivo es clave: el equipo de liderazgo del borde necesita intentar al punto de equilibrio del flujo de efectivo tan rápido como sea posible y financiar el crecimiento desde dentro más que buscar más y más financiación.

Comencemos con la economía. Un programa convencional de transformación pide inversión masiva durante un período de muchos años para lograr el resultado deseado. En la mejor de las circunstancias, es un caso desafiante a elaborar, especialmente en tiempos de abrumadora presión por el desempeño. Cualquier cosa que requiera financiación grande durante períodos extendidos es probable que cuando más reciba apoyo tibio.

Escalar el borde tiene un modelo económico fundamentalmente diferente. Comienza con financiación modesta y un compromiso para entregar impacto tangible en métricas que importan dentro de un período corto – seis a 12 meses cuando más. Desde el comienzo, la meta es movilizar a terceros de maneras que puedan aprovechar la inversión modesta proveniente desde dentro. El flujo de efectivo es clave: el equipo de liderazgo del borde necesita intentar al punto de equilibrio del flujo de efectivo tan rápido como sea posible y financiar el crecimiento desde dentro más que buscar más y más financiación. Ello acoge todos los principios de

startups magras, incluyendo productos mínimos viables, para minimizar – y eliminar rápidamente – la financiación externa requerida.

Hay más. El enfoque de *escalar el borde* también se centra en acelerar el crecimiento de manera que la iniciativa del borde genere ingresos ordinarios y utilidades rápidamente crecientes. La determinación para acelerar el crecimiento es un orientador clave del esfuerzo para movilizar un número creciente de terceros, de manera que el borde pueda aprovechar los efectos de la red e incrementar retornos que puedan ser generados de ecosistemas en expansión. Más fundamentalmente, esas iniciativas del borde se centran en aprovechar las fuerzas exponenciales que están transformando la economía global de manera que los negocios que estén construyendo puedan incorporar esas fuerzas para dirigirse a mercados más y más grandes.

En resumen, escalar el borde se trata de centrar mínima inversión por anticipado en oportunidades que tengan el potencial para escalar rápidamente y, siempre que sea posible, aprovechar los recursos disponibles. La propuesta económica es irresistible: inversión limitada por ingresos ordinarios y utilidades en expansión.

Pero eso no es todo. También es acerca de emociones, como de economía. Y aquí es donde escalar el borde puede volverse aún más irresistible, especialmente a través de la organización, más allá del equipo de liderazgo.

#### OPORTUNIDAD VS. MIEDO

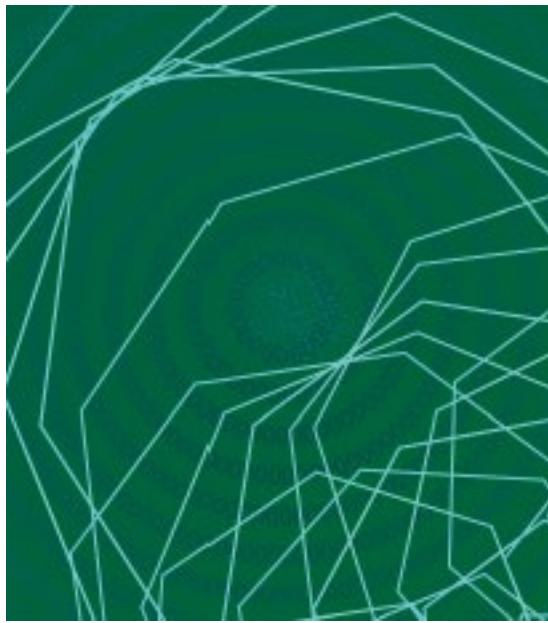
De nuevo, muchos esfuerzos para orientar la transformación organizacional intentan aprovechar el miedo: *cambiar o morir*. Y es verdadero que el miedo puede motivar la acción. Pero más a menudo tiende a motivar acciones diseñadas a proteger lo que existe, más que construir compromiso para evolucionar hacia algo nuevo.

Escalar el borde viene desde un ángulo diferente, uno que está diseñado a cultivar la esperanza y la emoción más que el miedo. Más que centrarse en la amenaza al núcleo existente, las iniciativas exitosas del borde se centran en la oportunidad que existe más allá del núcleo.

En el comienzo, los líderes pueden trabajar para inculcar un sentido de oportunidad de nivel alto que sea la razón para lanzar la iniciativa del borde al tiempo que son cuidadosos de no promover excesivamente la oportunidad, para evitar el riesgo de ser percibido como llegar demasiado lejos. El centro de atención debe estar en identificar los hitos tempranos que rápidamente puedan crear un sentido de logro, si bien el impacto puede ser modesto en comparación con el tamaño del núcleo y el impacto. El punto es energizar y motivar al equipo de liderazgo del borde, darles un sentido de que de hecho pueden escalar la iniciativa del borde. Más ampliamente, comienza con construir alguna credibilidad dentro de la fuerza de trabajo más amplia de que esto no es una fantasía o una charla – que hay acción e impacto.

**En la medida en que se acelera el impacto de la iniciativa del borde, puede superar el miedo de que algo nuevo es probable que falle y en lugar de ello cultivar un sentido de esperanza y emoción.**

En la medida en que se acelera el impacto de la iniciativa del borde, puede superar el miedo de que algo nuevo es probable que falle y en lugar de ello cultivar un sentido de esperanza y emoción. Pequeños movimientos pueden generar impacto importante, como un proyecto que inicialmente parecía como una distracción y fantasía comienza a tomar forma.



Es en este punto que los líderes pueden llamar más atención hacia la oportunidad de más largo plazo que condujo a la selección de la iniciativa del borde en primer lugar. Con más evidencia del impacto de corto plazo, la oportunidad de más largo plazo se volverá más creíble y emocionante. El escepticismo que naturalmente surge cuando algo bastante diferente es propuesto puede rápidamente dar paso a interés creciente y, eventualmente, un deseo de ser parte de algo que está creciendo rápidamente. La esperanza y la emoción que orientaron al equipo inicial de liderazgo del borde para inscribirse en esta aventura puede rápidamente expandirse a otros en la organización, en últimas capturando a quienes de otra manera serían participantes activos en el sistema inmune.

Al final, escala el borde busca extraer esperanza y emoción de los participantes y les ayuda a superar el miedo del cual crecientemente nos agarramos para confrontar un mundo rápidamente cambiante. Si, harán importantes desafíos y barricadas a lo largo del camino, pero buscar la oportunidad que emerge valdrá la pena el esfuerzo.

Ahora, esto no significa que el miedo desaparezca por completo. Permanece en el trasfondo, pero en la medida en que las personas se vuelven más cómodas en el borde, crecientemente están motivadas para superar el miedo, orientadas por esperanza y emoción.

También hay una red de efectos que afectan nuestros estados emocionales. Estar rodeados por personas que están orientados por miedos hace difícil mantener la esperanza y la emoción y no sentir miedo también. Si estamos rodeados por personas que están manifestando esperanza y emoción, es difícil mantener al miedo en el frente y en el centro.

El enfoque de *escalar el borde* comienza con un pequeño equipo de personas seleccionadas para liderar la iniciativa del borde precisamente porque están orientados por un sentido de oportunidad y están dispuestas a asumir riesgo importante en la búsqueda para lograr esa oportunidad. De hecho, uno de nuestros principios de diseño para escalar el borde es “personal por pasión antes que por habilidades.” Eso está orientado por nuestra investigación sobre una forma muy específica de pasión – que nosotros denominamos la pasión del explorador – la cual ampliamente se encuentra en entornos donde hay mejoramiento extremo y sostenido del desempeño.<sup>4</sup> Las personas con esta pasión superan su miedo mediante entusiasmarse con la oportunidad para lograr impacto creciente – constantemente están buscando nuevos desafíos que les ayude a crecer y lograr más impacto.

Los miembros de este equipo del borde serán partes aisladas al comienzo, pero dado que están orientados a lograr impacto creciente, pueden comenzar a comunicar a otros su entusiasmo y energía, extrayendo más de la pasión del explorador que hay en otros. La clave es demostrar impacto tanto para reforzar su emoción inicial como empujar a otros para que experimenten una emoción similar.

En la medida en que una masa crítica de participantes experimente esta emoción, las emociones pueden comenzar a distribuirse exponencialmente y obtener más y más en su órbita. Por supuesto, la iniciativa del borde tiene que crear el entorno correcto para un creciente número de participantes que tenga esta pasión por el explorador; los entornos que existen en la mayoría de nuestras instituciones hoy son hostiles a esta forma de pasión, lo cual es la razón por la cual es tan rara en las instituciones grandes. Es esta pasión la que en últimas orientará la transformación en el borde.

**En la medida en que una masa crítica de participantes experimente esta emoción, las emociones pueden comenzar a distribuirse exponencialmente y obtener más y más en su órbita.**

## La línea de resultados

Economías y emociones pueden ser poderosos motivadores por sí mismos, pero juntas pueden amplificarse una a la otra. Piense acerca de ello. Si una iniciativa está generando rápidamente expansión de retornos con una inversión

relativamente modesta, ¿cómo podría uno *no* comenzar a sentir esperanza y emoción crecientes? Y si uno puede superar el miedo y sentir más esperanza y emoción, imagine ¿qué tipo de audacia mueve a las personas que pueda motivarlas a buscar una oportunidad que les rinda más y más valor? Al final, un círculo virtuoso es desvelado: a más favorable sea la economía, más esperanza y emoción es probable que sean experimentadas.

Ese es en últimas el poder de los enfoques de *escalar el borde* para la transformación. Ellos aprovechan la poderosa economía y cultivan emociones que motivan a que un creciente número de personas vayan mucho más allá en su búsqueda por oportunidades que en el pasado habrían sido inimaginables. Pequeños movimientos, hechos con inteligencia, pueden además poner cosas grandes en movimiento. La transformación – la verdadera transformación – se vuelve algo que las personas se ven impulsadas a hacer lo que sea necesario para lograr.

## Notas finales

<sup>1</sup> Deloitte, "The Shift Index," accessed June 17, 2019.

<sup>2</sup> John Hagel, John Seely Brown, and Tamara Samoylova, *Work environment redesign*, Deloitte University Press, June 3, 2013.

<sup>3</sup> John Hagel, John Seely Brown, and Duleesha Kulasooriya, *Scaling edges*, Deloitte, 2012.

<sup>4</sup> John Hagel, John Seely Brown, and Tamara Samoylova, *Unlocking the passion of the explorer*, Deloitte University Press, September 17, 2013.

## Acerca de los autores

### **John Hagel | [jhagel@deloitte.com](mailto:jhagel@deloitte.com)**

John Hagel es co-presidente del Deloitte Center for the Edge. Tiene cerca de 40 años de experiencia como consultor administrativo, autor, orador, y emprendedor y ha ayudado a compañías a mejorar el desempeño mediante la aplicación de la TI para darle nueva forma a las estrategias de negocio. Además de tener posiciones importantes en firmas de consultoría y en compañías durante su carrera, Hagel es el autor de exitosos libros de negocios tales como *Net Gain*, *Net Worth*, *Out of the Box*, *The Only Sustainable Edge*, y *The Power of Pull*. Está en LinkedIn en [www.linkedin.com/in/jhagel](http://www.linkedin.com/in/jhagel) y en Twitter @jhagel.

## Contáctenos

*Nuestras perspectivas pueden ayudarle a usted a tomar ventaja del cambio. Si usted está buscando ideas frescas para abordar sus desafíos, debemos hablar.*

### **Liderazgo de industria**

#### **Blythe Aronowitz**

Chief of staff | Deloitte Center for the Edge | Deloitte Services LP  
+1 415 860 4385 | [baronowitz@deloitte.com](mailto:baronowitz@deloitte.com)

Blythe Aronowitz es jefe de personal del Deloitte Center for the Edge.

#### **Wassili Bertoen**

Managing director | Deloitte Center for the Edge Europe | Deloitte Group Supp. Ctr.  
+31 621 272 293 | [wbertoen@deloitte.nl](mailto:wbertoen@deloitte.nl)

Wassili Bertoen es director administrativo del Deloitte Center for the Edge Europe.

#### **Peter Williams**

Chief edge officer | Deloitte Center for the Edge Australia | Deloitte Touche Tohmatsu  
+61 407 096 672 | [pewilliams@deloitte.com.au](mailto:pewilliams@deloitte.com.au)

Peter Williams es jefe de Oficina del borde en el Deloitte Centre for the Edge Australia.

## Acerca del Deloitte Center for Edge

El Deloitte Center for the Edge realiza investigación original y desarrolla puntos de vista sustantivos para el nuevo crecimiento corporativo. El centro, anclado en Silicon Valley con equipos en Europa y Australia, ayuda a que ejecutivos senior tomen sentido de y obtengan utilidades de oportunidades emergentes en el borde del negocio y la tecnología. Los líderes del centro consideran que lo que es creado en el borde del panorama competitivo – en términos de tecnología, geografía, demografía, mercados – inevitablemente golpea el corazón del negocio. La misión del centro es identificar y explorar oportunidades emergentes relacionadas con grandes cambios que todavía no están en la agenda de la administración senior, pero deberían estarlo. Si bien los líderes del centro están focalizados en tendencias y oportunidades de largo plazo, igualmente están focalizados en las implicaciones para la acción de corto plazo, el entorno del día-a-día de los ejecutivos.

Por debajo de la superficie de eventos actuales, enterrados en los últimos titulares y movimientos competitivos, los ejecutivos están comenzando a ver los contornos de un nuevo panorama de los negocios. Las presiones por el desempeño son abrumadoras. Las viejas maneras de hacer las cosas están generando retornos que disminuyen. Las compañías están teniendo una época difícil para hacer dinero – y crecientemente, su misma supervivencia está siendo desafiada. Los ejecutivos tienen que aprender maneras no solo de hacer sus trabajos de manera diferente, sino también para hacerlas mejor. Ello, en parte, requiere entender los desafíos más amplios del entorno de operación.

- ¿Qué realmente está orientando la intensificación de las presiones competitivas?
- ¿Qué oportunidades de largo plazo están disponibles?
- ¿Qué se necesita hacer hoy para cambiar el curso?

Decodificar la estructura profunda de este cambio económico les permitirá a los ejecutivos prosperar de cara a la intensificación de la competencia y de la creciente presión económica. La buena noticia es que las acciones que se necesitan para abordar las condiciones económicas de corto plazo también son las mejores medidas de largo plazo para tomar ventaja de las oportunidades que esos desafíos crean. Para más información acerca de la perspectiva única del centro sobre esos desafíos, visite [www.deloitte.com/centerforedge](http://www.deloitte.com/centerforedge).

Innovación, transformación, y liderazgo ocurren de muchas maneras. En Deloitte, nuestra capacidad para ayudar a resolver los problemas más complejos de los clientes es distinta. Nosotros entregamos estrategia e implementación, desde el punto de vista de negocios y tecnología, para ayudarle a usted a liderar en los mercados donde usted compite. Conozca más en [Deloitte.com](http://Deloitte.com).



# Deloitte. Insights

Suscríbase para actualizaciones de Deloitte Insights en [www.deloitte.com/insights](http://www.deloitte.com/insights).



Siga a @DeloitteInsight

## Colaboradores de Deloitte Insights

**Editorial:** Matthew Budman, Blythe Hurley, y Abrar Khan

**Creativo:** Kevin Weier y Anoop KR

**Promoción:** Alexandra Kawecki

**Cubierta:** Emily Moreano

## 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.

## About 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](http://www.deloitte.com/about).

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

Documento original: "***Unleashing motivation for transformation. The power of scaling the edge***", Deloitte Insights, July 2019.

<https://www2.deloitte.com/insights/us/en/industry/technology/transformation-ecosystem-scaling-edges.html>.

Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, César Cheng, Chairman del Board de Deloitte S-LATAM.