



Guía para la disrupción

Estrategias accionables para ayudar a las grandes empresas a sobrevivir y prosperar frente al cambio constante.

ESCRITO POR **BRET JANAK Y RYAN MENELEE**
PUBLICADO POR **FROG**



Guía para la disrupción

04	Introducción	La era definitiva de la disrupción
07	Estrategias	Cinco estrategias para la disrupción
15	Conclusión	Gana a través de tener un propósito y ofrecer valor

► RESUMEN

Las marcas disruptivas amenazan con desbancar a los líderes actuales en todos los sectores gracias a su agilidad y enfoque. Al haber trabajado con empresas de diferentes tamaños, escalas y niveles de madurez, hemos visto que muchas marcas disruptivas utilizan estrategias diferenciadas de experiencia de usuario siguiendo una serie de pasos o un plan en común.

En frog presentamos esta guía para ti que lideras o eres parte del equipo directivo, con la finalidad de que conozcas y profundices en las motivaciones de las organizaciones disruptivas y te prepares no sólo para responder a la incertidumbre, sino para transformarte radicalmente. El futuro de tu negocio podría depender de ello.

La era definitiva de la disrupción

► INTRODUCCIÓN

Sabemos que el cambio es difícil. Arriesgarse es necesario para crecer, y a menudo se necesita estar en medio de las llamas para atreverse a dar el salto, metafóricamente hablando. Originalmente escribimos esta guía a principios de 2020, y nuestro objetivo era ayudar a las grandes compañías a entender cómo algunas firmas fueron capaces de transformar el mercado mediante estrategias sencillas. El objetivo era convencer a los líderes de las empresas sobre su capacidad para transformar las reglas del juego.

Pero hoy en día, la disrupción en medio de una pandemia mundial nos ha puesto a todos entre las llamas: todos tuvimos que adaptarnos para sobrevivir. Queramos o no, tenemos que saltar.

► A QUÉ NOS REFERIMOS CUANDO HABLAMOS DE 'DISRUPCIÓN'

Hay muchas vías para que una empresa sea disruptiva: convertirse en el "Uber" de su industria, transformar las cadenas de suministro o las operaciones, o entrar en un sector o categoría totalmente nuevos. Sin embargo, las estrategias de transformación más significativas se basan en cambiar radicalmente una experiencia, ya que así reajustan el paradigma de cómo los clientes interactúan y se relacionan con una marca.

Hoy, más que nunca, la experiencia es la marca y la marca es la experiencia. Las marcas que no puedan ofrecer experiencias en medio de las restricciones por la pandemia dejarán de existir en la mente de los consumidores. Pero las que sean capaces de reinventarse a través de nuevas y creativas propuestas podrán restablecer las expectativas de los consumidores acerca de cómo las demás marcas de la categoría deberían interactuar y relacionarse con sus consumidores.

Echemos un vistazo a la biblioteca — sí, hablamos de las bibliotecas públicas locales — como el mejor ejemplo de disrupción interna. Esta institución pública se las ha arreglado para encontrar formas de seguir ofreciendo servicios relevantes para su público navegando a través del boom de la información, desde los inicios de internet, hasta la era dorada de los smartphones, donde la gente puede buscar y encontrar casi cualquier cosa que necesite en segundos.

Según recientes encuestas realizadas por el [Pew Research Center](#), la mayoría de las personas no solo confían más en las bibliotecas y en los bibliotecarios para que les ayuden a localizar información imparcial, sino que también consideran que es un lugar seguro para trabajar y relajarse.

El hecho de que las bibliotecas y sus colaboradores "capaciten a las personas para encontrar información y aprender con ayuda de la tecnología mientras les proporcionan caminos para responder a los problemas sociales", demuestra que las bibliotecas han evolucionado de la mera función de préstamo de libros a una institución orientada a un propósito, en la que todas las personas pueden aprender y mantenerse conectadas con su comunidad y el resto del mundo.

Las bibliotecas se adaptaron en un principio para competir en el mundo digital, no obstante, ahora están equipadas para sobrevivir. Lo que en algún momento fue una buena opción (acceder a libros y medios de comunicación en línea) es ahora la única alternativa para comunidades enteras que siguen en confinamiento.

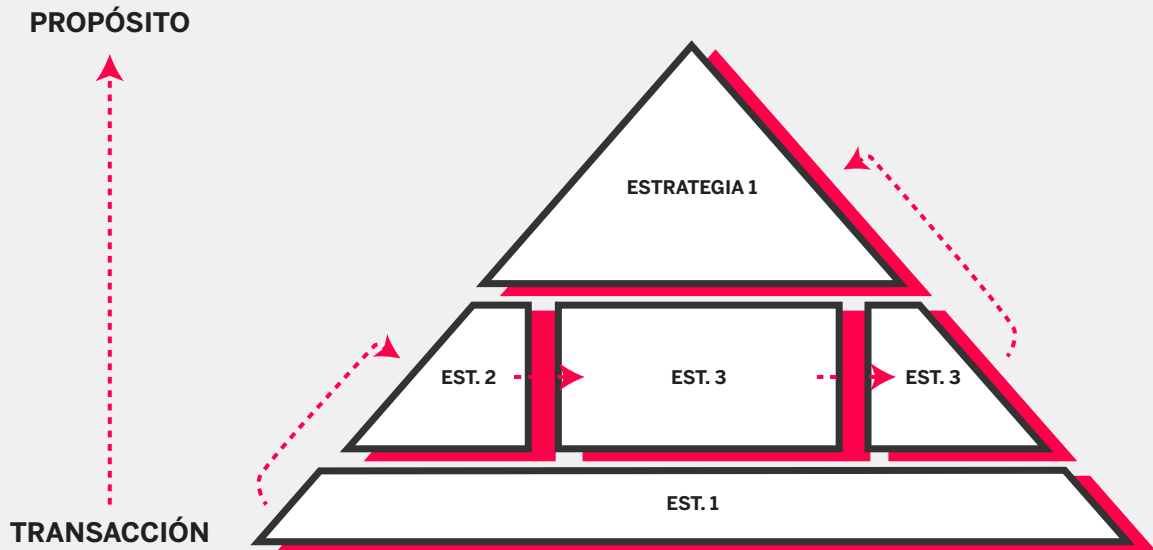
► **EL CAMBIO ES DIFÍCIL. PERO NO TIENE POR QUÉ SERLO**

¿Qué puede hacer una empresa tradicional ante el hecho de que no solo las marcas más atrevidas están ajustándose para cumplir las expectativas de los clientes, sino que un fenómeno global está reestructurando comunidades y economías enteras junto con las necesidades y hábitos de las personas usuarias?

Las marcas tradicionales deben detonar la disrupción desde adentro, tienen que evolucionar y transformarse siguiendo las mismas estrategias que las marcas disruptivas. La crisis nos obliga a reaccionar y tomar decisiones rápidas para sobrevivir. Pero es también ante esa adversidad e incertidumbre que la innovación surge.

El mundo, como lo conocíamos, ha cambiado. Para algunas organizaciones, esto puede significar un cambio temporal en el modelo de negocios o en la forma de ofrecer un servicio. Startups como el servicio de transporte privado [Alto](#) se adaptan a un ritmo acelerado porque fueron creadas para ser ágiles, dejando a los actores tradicionales luchando por ponerse al día.

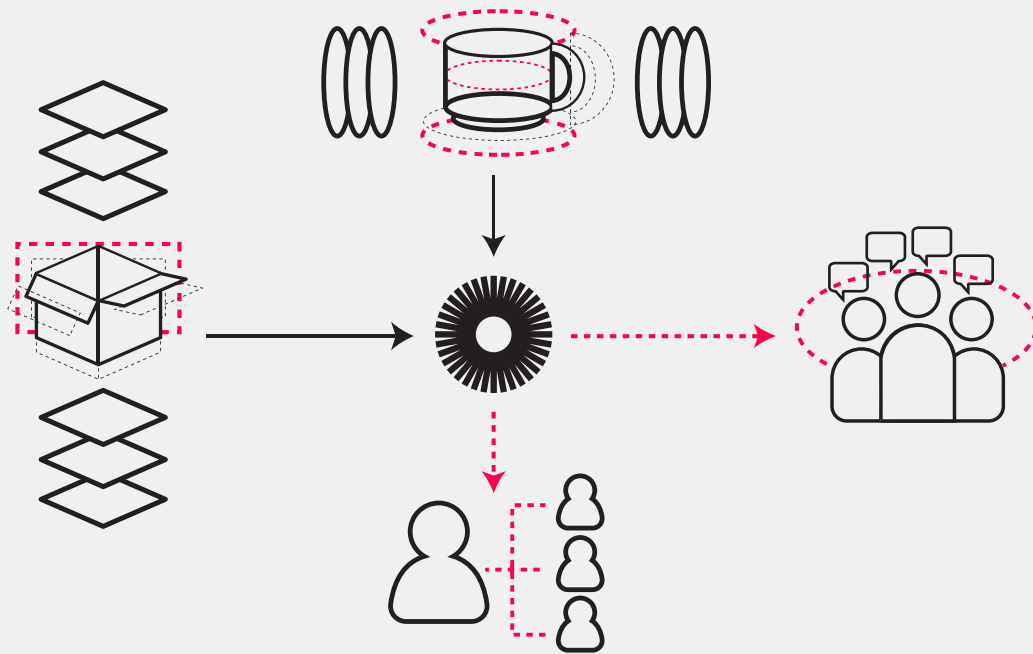
Casi todas las empresas y organizaciones transitan hacia la incierta "nueva normalidad". Sin embargo, las empresas inteligentes no deberían conformarse con mantenerse a flote. Nuestras estrategias pueden ayudarles a no perder el foco de su prioridad: brindar valor real a sus clientes.



Cinco estrategias para la disrupción

Transforma tu empresa para que pase de los intercambios transaccionales a las relaciones con un propósito.

- ESTRATEGIA 1 El producto es el servicio, el servicio es el producto.
- ESTRATEGIA 2 La experiencia es el diferenciador.
- ESTRATEGIA 3 El propósito del cliente como oferta de marca.
- ESTRATEGIA 4 Deconstruir el viaje para optimizar la experiencia.
- ESTRATEGIA 5 Marcas hiperfocalizadas.



ESTRATEGIA 1

El producto es el servicio, el servicio es el producto.

► **¿CÓMO LOGRA SPOTIFY TENER 113 MILLONES DE SUSCRIPTORES DE PAGA Y UN CRECIMIENTO DE 31% AÑO TRAS AÑO?**

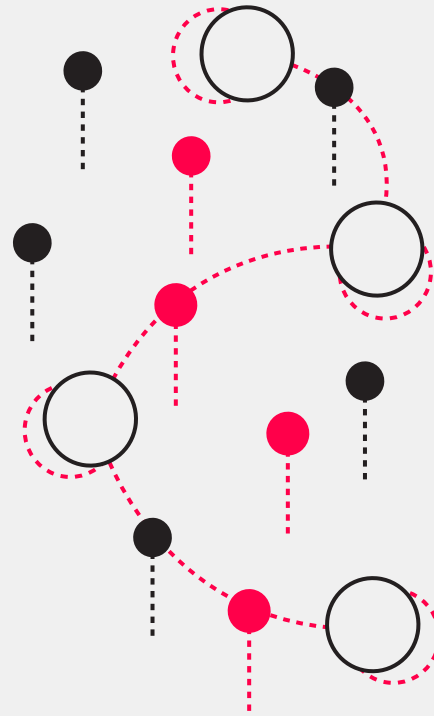
La respuesta es que ofrece múltiples productos de gran valor dentro de una estructura de costos bajos y de tarifa única. Spotify brinda la sensación de propiedad de más música de la que uno podría poseer. Es un ejemplo del movimiento global hacia la "vida por suscripción" que cambió la industria de la música (y ahora a los medios de comunicación). Este cambio en las expectativas de los clientes sigue teniendo repercusiones en otras industrias. Un ejemplo es [Volvo](#), que recientemente anunció su programa de suscripción con un mensaje muy provocativo: "Antes también comprabas música. Volvo: El coche al que te puedes suscribir".

LA ESTRATEGIA

Ofrece productos diferenciados a través de un servicio más atractivo y dinámico, y asegúrate de que esas experiencias de servicio brinden el valor inmediato que tendría una interacción de producto.

PREGÚNTATE

En el nuevo mundo donde todo se trata de suscribirse, ¿cuál es la verdadera ganancia de poseer tu producto vs. simplemente acceder a él?



ESTRATEGIA 2

La experiencia es el diferenciador.

► ¿CÓMO SE DIFERENCIA UN NUEVO JUGADOR COMO ALTO DENTRO DEL CONCURRIDO Y ALTAMENTE COMPETITIVO ECOSISTEMA DE APLICACIONES DE MOVILIDAD?

Muchas aplicaciones para solicitar un viaje individual o compartido suponen que deben ofrecer la misma experiencia que Uber o Lyft: conveniencia para solicitar el servicio y una transacción sin problemas al final del viaje. Alto ingresó al mercado con una suposición adicional: hay un mercado para las personas usuarias que no solo se preocupan por la conveniencia y una transacción fluida, sino que también quieren una experiencia consistente, confiable y segura.

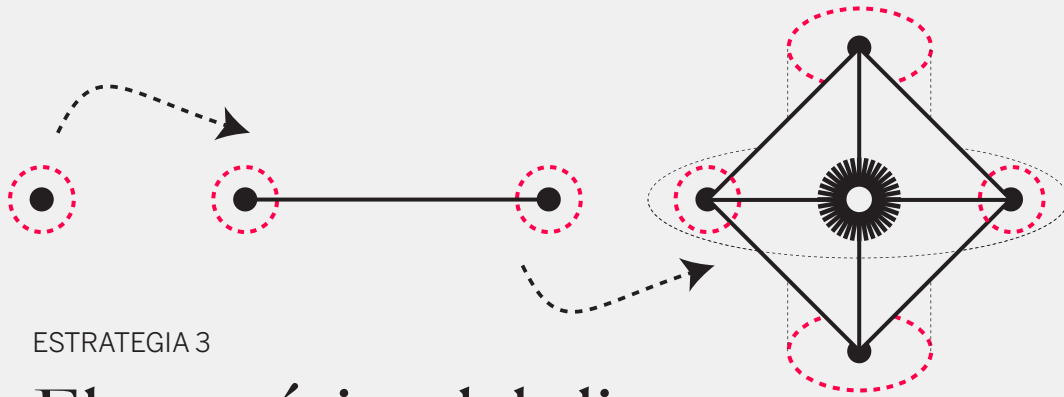
Al desarrollar un nuevo modelo que emplea una flota propia de automóviles y conductores que son parte de la empresa, los clientes pueden controlar la iluminación, la música y el ambiente de su viaje. Así, Alto genera un nivel de lealtad a la marca más allá de las expectativas típicas de los clientes.

LA ESTRATEGIA

No solo debes preocuparte por la experiencia, debes diferenciarte de manera notoria para tus clientes objetivo.

PREGÚNTATE

¿Estás operando bajo suposiciones falsas o caducas que podrían cambiar tu industria?
 ¿Cuáles son las experiencias de usuario, necesidades y oportunidades que no se han explotado y están a la mano?



ESTRATEGIA 3

El propósito del cliente como oferta de marca.

► ¿POR QUÉ CVS ELIGIÓ PERDER 2,000 MILLONES DE DÓLARES POR AÑO?

En 2014, CVS, una cadena estadounidense de farmacias y tiendas de conveniencia, dejó de vender cigarrillos y, como resultado, perdió 2,000 millones de dólares en ingresos. Varios meses después, cambiaron su nombre de CVS Caremark a CVS Health, lo que marcó el inicio para convertirse en "líder en el cuidado de la salud de la comunidad".

A través de su vertical MinuteClinic ofrece servicios de salud a precio accesible, mientras que la adquisición de la aseguradora Aetna le permite apoyar a sus clientes en la prevención y cuidado de su salud. Gracias a eso, durante la pandemia ha podido ofrecer pruebas, información, entrega gratuita de recetas y otros recursos a sus clientes.

Airbnb es otro gran ejemplo de transformación: más allá de ofrecer un lugar para pasar la noche se convirtió en un centro de experiencias turísticas. "Cuando nos dimos cuenta de que el producto era el viaje, empezamos a ver a Airbnb como una empresa de estilo de vida que podía extenderse a otros aspectos del viaje", dijo Rebecca Sinclair, ex líder de experiencia de usuario en una [entrevista a Forbes](#).

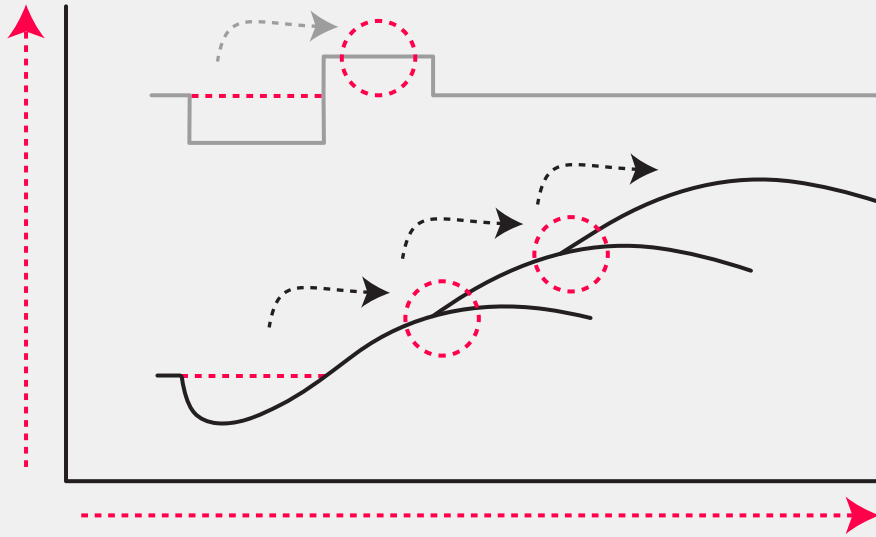
Brindar experiencias integrales para viajar ayudó a la firma a generar mayores ingresos, pero también puso a temblar a las cadenas hoteleras.

LA ESTRATEGIA

Encuentra el gran propósito que tus clientes desean cumplir y crea ofertas que respondan a esas necesidades bajo un ecosistema de marca bien integrado.

PREGÚNTATE

¿Cómo puedes cubrir todas las necesidades de tus clientes y cerrar las brechas de oportunidad con ofertas integradas y amplificadas?



ESTRATEGIA 4

Deconstruir el viaje para optimizar la experiencia.

► ¿CÓMO **STARBUCKS** RETIENE MÁS EFECTIVO CON SU PROGRAMA DE LEALTAD, QUE DE LAS TAZAS DE CAFÉ BEBIDAS EN SUS INSTALACIONES?

Las personas están dispuestas a recargar su tarjeta de cliente frecuente Starbucks en lugar de pagar con su tarjeta de crédito o débito con tal de poder pedir un café desde su celular u obtener snacks y bebidas gratis con cada compra.

Este es un gran ejemplo de cómo al obtener una mejor experiencia cada vez que van por un café o por algo de comer, casi 5 millones de personas le ayudan a Starbucks a mantener más de 1,900 millones de dólares en ventas comprometidas en su balance general.

La compañía ha logrado esto haciendo hincapié en el valor agregado de tener una membresía, separando el resto de los pasos de apoyo necesarios, pero no deseados, y que no crean valor inmediato para el cliente. Esto le ha permitido a la cadena optimizar la experiencia y probar nuevos formatos, por ejemplo con locales en Manhattan que solo sirven para recoger pedidos.

- ▶ En estos momentos sin precedentes, estas formas "adicionales" de acceder a bienes o servicios se han convertido en las únicas formas. Y aquellos que no son dueños de toda la experiencia están perdiendo ante los inconvenientes que surgen en el camino.

Domino's Pizza solía ser una anomalía porque construía y usaba su propio servicio de entrega. Ahora, le está ganando a la competencia porque no depende al 100% de los servicios de entrega de terceros como la mayoría de los restaurantes.

LA ESTRATEGIA

Al disociar la transacción de la experiencia de marca, estás "desagregando" los pasos del trayecto del cliente en pasos modulares, de modo que al cruzar un umbral inicial, o un momento de iniciación, se convierten en una puerta de entrada a un potencial infinito de experiencias más deseables.

PREGÚNTATE

¿Cuántos pasos necesitas que dé tu consumidor antes de brindarle valor? ¿Puedes desagregar esos pasos y aprovecharlos para obtener mayores ganancias? ¿Con qué facilidad podría una marca disruptiva ofrecer un valor desagregado a los consumidores?



ESTRATEGIA 5

Marcas hiperfocalizadas.

- ▶ ¿POR QUÉ UNA AGENCIA CREATIVA ESPECIALIZADA EN LA CREACIÓN Y EL LANZAMIENTO DE MARCAS DISRUPTIVAS CAMBIARÍA SU ENFOQUE PARA, EN SU LUGAR, CREAR SUS PROPIAS MARCAS DE ESTILO DE VIDA?

Gin Lane comenzó como una agencia creativa boutique que diseñaba identidades de marca para firmas emergentes como Sweetgreen y Recess.

Recientemente la agencia cambió su nombre y giro a Pattern, creando una familia de marcas que cubren varias necesidades del hogar.

Al dirigirse a una audiencia más pequeña y específica con un propósito claro, Pattern logró crear relaciones más profundas y generar mayor valor. Uno de esos valores agregados es Text-a-Chef, un servicio gratuito con el que las personas se comunican por medio de mensajes de texto con chefs para pedirles consejos de cocina, ingredientes y nuevas recetas. Servicios como este le permiten seguir interactuando con los clientes, incluso después de realizar la compra, creando una relación más duradera.

- ▶ Este tipo de afinidad con las marcas es de gran ayuda para momentos como este, en los que 'hacer negocios como de costumbre' no es posible.

Muchas tiendas especializadas de alimentos y restaurantes se han visto obligadas a cerrar o a recortar drásticamente el servicio debido a la contingencia sanitaria. Sin embargo, algunos han podido reinventar su oferta, vendiendo comida, vino o productos bajo su propia marca. Este tipo de estrategia es muy útil para mantenerse a flote, mientras se desarrollan soluciones a largo plazo.

LA ESTRATEGIA

El factor unificador (o marca matriz) se funda alrededor de un círculo social, causa o propósito, no necesariamente alrededor de un producto o servicio.

PREGÚNTATE

¿A cuántas 'tribus' de consumidores estás atendiendo actualmente? ¿Cuánto tiempo crees que podrás mantenerlos unidos alrededor de tu oferta?

Gana a través de tener un propósito y ofrecer valor

► CONCLUSIÓN

Una vez que se ha construido algo, el comportamiento humano natural es concentrar las energías en protegerlo: jugar para no perder. Las marcas disruptivas, por otro lado, juegan para ganar, y lo están haciendo con base en un conjunto de reglas diferentes y no se limitan a nuevos participantes tecnológicos.

Las compañías líderes de todas las industrias son capaces de reinventarse a sí mismas siguiendo las estrategias de la Guía para la disrupción.

Ha llegado el momento de tomar decisiones proactivas para ayudar a tu empresa a pivotar y cambiar, no solo como reacción a la disrupción a gran escala que estamos experimentando en medio de la crisis por la pandemia, sino para mantener la agilidad, seguir siendo relevante y prepararse para lo que venga, sea lo que sea.



frog

frog es una firma líder global en diseño y estrategia. Por más de cinco décadas, hemos diseñado productos excepcionales y colaborado en el lanzamiento de nuevos negocios con grandes compañías para que mantengan su liderazgo y crecimiento, así como con startups innovadoras que buscan dejar huella en el mundo. Ayudamos a nuestros clientes a definir e implementar estrategias, con el objetivo de explotar nuevas oportunidades de mercado y desarrollar productos y servicios que las personas amen. Seguimos un enfoque multidisciplinario y verdadera colaboración que va desde la idea hasta la materialización en productos y experiencias que permanezcan a lo largo del tiempo en nuestras vidas. frog es parte de Grupo Capgemini. www.frogdesign.com

Twitter: [@frogdesign](https://twitter.com/frogdesign) Instagram: [@frog_design](https://www.instagram.com/frog_design)

Facebook: [@frogdesigninc](https://www.facebook.com/frogdesigninc) LinkedIn: [frog](https://www.linkedin.com/company/frog)

Para iniciar una conversación sobre estrategias de disrupción, puedes ponerte en contacto con frog.marketing@frogdesign.com

frogdesign.com