



Explorar la periferia

George S. Day y Paul J.H. Schoemaker

Los mayores peligros para una empresa son aquéllos que no detecta. La detección de esas amenazas –y la anticipación de las oportunidades– requiere una excelente visión periférica.

ENTRE 2001 Y 2004, Mattel perdió el 20% de su cuota del segmento mundial de muñecas de moda, que pasó a manos de rivales de menores dimensiones como MGA Entertainment, empresa creadora de una moderna línea nueva de muñecas llamadas *Bratz*. MGA se dio cuenta de algo que a Mattel le había pasado desapercibido: las niñas preadolescentes se estaban volviendo cada vez más sofisticadas y maduraban más deprisa. Con edades cada vez más tempranas, se consideraban demasiado mayores para la muñeca *Barbie* y se inclinaban por muñecas que se parecían a sus hermanas adolescentes y a las estrellas del pop a las que idolatraban. Cuando el mercado objetivo de Barbie se redujo y dejó de ser el de las niñas de entre tres y once años para convertirse en el de las niñas de entre tres y cinco años, la línea *Bratz* se apoderó rápidamente de una parte del negocio aparentemente inexpugnable de Mattel. Finalmente, Mattel trató de recuperarse del declive de *Barbie* lanzando una extensión de marca llamada *My Scene*, dirigida a niñas más ma-

yores, y una línea de muñecas modernas llamada *Flavas* para competir directamente con *Bratz*. No obstante, el daño ya estaba hecho: *Barbie*, la reina de las muñecas durante más de cuarenta años, había perdido la quinta parte de su participación casi de la noche a la mañana –y Mattel no había visto venir la amenaza–.

Las empresas se enfrentan muchas veces a cambios demográficos, nuevos rivales, nuevas tecnologías, nuevas legislaciones y otros cambios del entorno que aparentemente surgen de la nada. ¿Cómo pueden detectar antes estos cambios y aprovecharlos, como hizo MGA Entertainment? ¿Cómo pueden evitar la ceguera que sufrió Mattel? Las dificultades a las que se enfrentan empresas como Mattel suelen comenzar como tenues indicios en la periferia, la zona borrosa que se halla en el límite de la visión de una organización. Al igual que ocurre con la visión periférica del ser humano, estos indicios son difíciles de ver y de interpretar, pero pueden ser fundamentales para el éxito o la supervivencia.

Los directivos están acostumbrados a interpretar los datos que se exponen ante sus ojos, pero también tienen que ser capaces de darse cuenta de que en ocasiones falta una parte de la imagen; deben ser capaces de responder a la siguiente pregunta: “¿Hay algo que no sabemos y que podría ser importante?”.

Basándonos en investigaciones en materia de estrategia, organización, teoría de las decisiones y otras disciplinas, así como en un estudio que hemos llevado a cabo a lo largo de una década sobre las tecnologías emergentes en el Mack Center for Technological Innovation de Wharton y en nuestro trabajo con organizaciones de todo el mundo, hemos desarrollado un “examen de la visión estratégica” que sirve de herramienta de diagnóstico para la evaluación y perfeccionamiento de la visión periférica de las empresas. Hemos utilizado el examen con altos directivos de más de ciento cincuenta empresas de todo el mundo y hemos asesorado a empresas de distintos sectores —entre los que cabe mencionar la maquinaria agrícola, los medios de comunicación, la energía y el *software*— para ayudarles a enfocar la periferia.

Tal como pone de manifiesto este artículo, para mejorar la visión periférica debe comenzarse por formular las preguntas adecuadas.

Definir el alcance

¿Hasta qué punto tiene que ser buena la visión periférica de una empresa? Para muchas empresas, la situación existente no resulta satisfactoria. El estudio que hemos realizado entre altos directivos de todo el mundo ha puesto de manifiesto que el 81% de los encuestados consideraba que su futura capacidad de visión periférica sería superior a su capacidad presente. Un estudio realizado entre 140 estrategias empresariales por la Fuld-Gilad-Herring Academy of Competitive Intelligence puso de manifiesto que dos tercios de estos estrategias se habían visto sorprendidos por *tres* acontecimientos competitivos de gran repercusión en los últimos cinco años. Además, el 97% de los encuestados afirmó que sus empresas carecían de un sistema de alerta anticipada.

No obstante, esto no quiere decir que todas las empresas necesiten mejorar su vigilancia de la periferia. Es importante que exista una coordinación entre capacidad y necesidad. Las empresas que operan en un entorno complejo y rápidamente cambiante necesitan una visión periférica bien desarrollada; las que operan en entornos relativamente simples y estables tienen una necesidad menor. De hecho, las empresas que tienen una visión periférica excesiva pueden terminar siendo neuróticas y malgastando recursos al fijarse en indicios irrelevantes (para evaluar la necesidad y la capacidad de visión periférica de su empresa, consulte el recuadro “¿Cómo es su visión periférica? Un examen ocular estratégico”).

Una vez que la organización ha definido el alcance de la visión periférica que necesita, debe determinar la forma de explorar dentro de este campo de visión. ¿Cuáles son las cuestiones que debe abordar?

Formular las preguntas adecuadas

Cuando una empresa examina sus principales áreas de interés, las preguntas son concretas y las respuestas son precisas: ¿cuál es nuestra cuota de mercado?, ¿cuáles son nuestros beneficios?, ¿han aumentado nuestros volúmenes de ventas?, ¿cuál es la rotación de nuestros empleados? y ¿qué están tramando nuestros rivales?

Sin embargo, las preguntas utilizadas para examinar la periferia han de ser mucho más abiertas y las respuestas son mucho menos precisas. Por ejemplo, en el marco del proceso de estrategia de Johnson & Johnson, el comité directivo de la organización y los miembros del equipo de trabajo de estrategia se preguntaron lo siguiente: ¿qué aspecto tendrá la demografía del año 2010?, ¿cómo será la consulta de un médico normal?, ¿qué papel desempeñarán las Administraciones Públicas? y ¿qué función desempeñarán los que paguen por los servicios?

Las siguientes preguntas pueden servir para orientar los escasos recursos de

exploración hacia las áreas que tengan más probabilidades de revelar oportunidades o amenazas ocultas. Las preguntas, contrastadas en más de cincuenta sesiones de desarrollo de estrategia y autopsias de estrategia a escala mundial, están organizadas en tres bloques: pasado, presente y futuro. Se ha demostrado que es una forma natural y exhaustiva de abarcar este vasto terreno.

Aprender del pasado. Aunque es posible que el pasado no sea la herramienta más fiable para predecir el futuro, sí puede servir para detectar puntos ciegos en su empresa o sector y también para aprender lecciones de otros sectores. A quienes no aprendan esas lecciones les costará mucho ver las oportunidades y amenazas futuras.

¿Cuáles han sido nuestros puntos ciegos en el pasado? ¿Qué está ocurriendo en esas áreas actualmente? Remóntese unas cuantas décadas y enumere de forma sistemática todos los cambios sociales, tecnológicos, económicos, medioambientales y políticos que han ocurrido en su sector y en sus alrededores. ¿Cuáles de esos cambios pasó por alto el equipo directivo y han tenido serias repercusiones para su organización? El propósito de la elaboración del perfil es comprobar qué tal ha respondido la empresa a cambios externos (¿se ha quedado atrás, a la misma altura o por delante?) y también identificar los puntos ciegos persistentes en determinadas áreas. Es posible que, por ejemplo, su coordinación con respecto a los cambios políticos fuera buena, pero que haya pasado reiteradamente por alto importantes cambios competitivos.

Pensemos en la experiencia de DuPont en la década de los noventa. A principios de la década, los directivos de DuPont empezaron a observar una pauta inquietante de ralentización del crecimiento en sus actividades, en los antiguos bastiones como el poliéster de Dacron y en negocios más recientes como las resinas de ingeniería de nylon. A medida que descendían las ventas y aumentaba la competencia, fueron creciendo los segmentos de mercado de estas actividades que se mostraban reacios a pagar un sobreprecio por la mayor ca-

lidad de los productos de DuPont. Cada una de las líneas de actividad de DuPont, por su cuenta y riesgo, decidió centrar su atención en los segmentos altos más rentables de sus mercados, cediendo los mercados de bajo precio a los nuevos rivales que estaban surgiendo de la periferia. Estos competidores de gama baja eran capaces de atraer volúmenes de negocio cada vez mayores a unos productos con costes en constante reducción.

La sistémica miopía de DuPont con respecto a la relevancia de los competidores de gama baja y su consiguiente retirada estratégica de los mercados dieron lugar a la reducción de la utilización de la capacidad y al aumento de los costes unitarios. Esto, a su vez, hizo que la empresa fuera aún más vulnerable a la competencia de bajo precio. Con el fin de aprender del pasado y prepararse mejor para ulteriores ataques procedentes de los competidores de gama baja, se reunió un grupo de directivos de la empresa para evaluar esta nueva amenaza y las respuestas satisfactorias e insatisfactorias de la empresa. Cuando lograron entender la amenaza y los motivos por los cuales las diversas unidades de negocio la habían pasado por alto, elaboraron procesos para prever rápidamente amenazas competitivas de gama baja y para desarrollar estrategias preventivas. Este grupo de directivos se convirtió en el núcleo de una red de aprendizaje que abarcaba toda la empresa y que siguió identificando y eliminando las causas del punto ciego colectivo de la empresa.

¿Existe alguna analogía instructiva con otro sector? Encuentre un sector o una situación de mercado análoga donde las empresas hayan tenido poca visión periférica o hayan aprovechado una oportunidad emergente. Pensemos en el caso de la nanotecnología. Esta tecnología emergente se ha mostrado muy prometedora, como en el caso de los alimentos genéticamente modificados en

Europa antes de que los activistas propagaran los temores de los consumidores y de que los minoristas comenzaran a oponerse. ¿Qué pueden aprender los desarrolladores de nanotecnología de la debacle de los organismos genéticamente modificados (GMO)? Los potenciales problemas sociales, legislativos y éticos planteados por la nanotecnología guardan cierta similitud con los que complicaron la existencia de los GMO.

Por ejemplo, los estudios preliminares de toxicidad ya han despertado cierta alarma por los posibles riesgos para la salud de las nanopartículas. Lo que es más: el potencial empleo de sensores y rastreadores basados en la nanotecnología para el etiquetado de alimentos provoca preocupaciones en materia de confidencialidad. Además, los desarrolladores de nanotecnología son empresas grandes y globales, cuyos motivos suelen ser analizados con recelo, hecho que podría ser aprovechado por los activistas que tratan de conseguir financiación y atraer la atención de los medios de comunicación. Por último, no existen reglas uniformes que rijan el lanzamiento y el control de los nanomateriales, lo cual podría dar pie a un examen exhaustivo y a la supervisión por parte de las autoridades.

El rechazo de los GMO consiguió arraigar en gran parte porque el público fue capaz de imaginar fácilmente los riesgos que planteaban, pero no le resultó igual de fácil percibir las ventajas de la tecnología. Por tanto, si el sector de la nanotecnología espera que los consumidores acepten los riesgos, deberá poner de manifiesto ventajas tangibles. ¿Existen analogías con respecto a la introducción de otras tecnologías controvertidas, como la energía nuclear, que podrían resultar instructivas para la nanotecnología? ¿Existen analogías con respecto a tecnologías que han tenido más éxito, como la biotecnología y las revoluciones de los ordenadores? La búsqueda

de analogías adecuadas ayudará a los directivos a contemplar su situación a través de una nueva lente y puede servir para poner de manifiesto oportunidades y riesgos no detectados.

¿Quién es capaz en su sector de detectar indicios sutiles y actuar en consecuencia antes que todos los demás? Si hay en su sector una organización que reiteradamente ha logrado detectar indicios procedentes de la periferia y actuar en consecuencia antes que los demás, es posible que le interese imitar alguna de sus prácticas. ¿Su competidor ha tenido éxito porque algunos líderes esenciales formularon las preguntas adecuadas o porque el sistema de gestión del conocimiento de la organización alertó de acontecimientos inusuales?

Por ejemplo, Anheuser-Busch fue una de las pioneras en la categoría de cerveza baja en carbohidratos con el lanzamiento de *Michelob Ultra* en septiembre de 2002. Rápidamente se convirtió en el líder y consiguió el 5'7% del mercado de cerveza *light* para marzo de 2004. La empresa apostó rápidamente por esta tendencia y acaparó el aumento de la tendencia de los productos bajos en carbohidratos. Por el contrario, Coors no entró en este mercado hasta 2004, cuando *Michelob Ultra* empezó a dañar la cuota de *Coors Light*, 18 meses después que Anheuser-Busch. La nueva marca de Coors, *Aspen Edge*, llegó demasiado tarde y su dimensión fue insuficiente, a pesar de los 30 millones de dólares que la empresa invirtió en el lanzamiento. El máximo alcanzado por las ventas fue de sólo un 0'4% del mercado de cerveza en julio de 2004, antes de empezar a descender.

¿Qué vio Anheuser-Busch que Coors no fue capaz de detectar? Aunque el concepto de cerveza *light* existía desde hacía varias décadas (la primera vez que Anheuser-Busch empezó a plantearse la posibilidad de cerveza baja en carbohidratos fue a principios de la década de

George S. Day es titular de la cátedra *Geoffrey T. Boisi* de *Marketing* y codirector del *Mack Center for Technological Innovation* en la *Wharton School* de la *University of Pennsylvania*. **Paul J.H. Schoemaker** es fundador y presidente de *Decision Strategies International*, una empresa de consultoría y formación especializada en gestión estratégica, y el director de investigación del *Mack Center* en *Wharton*, donde imparte clases de estrategia y adopción de decisiones. Su libro, *Peripheral Vision: Seven Steps to Seeing Business Opportunities Sooner*, será publicado en la primavera de 2006 por *Harvard Business School Press*.

Organizarse para la exploración

¿A quién corresponde plantearse preguntas sobre la periferia? En muchas organizaciones, la periferia es responsabilidad de todo el mundo y, al mismo tiempo, de nadie. Las empresas pueden fijar su atención en la periferia de varias maneras y crear responsabilidades. Hay que insistir en que todas esas maneras comienzan con el mandato de los niveles superiores de la jerarquía.

• Encomendar la responsabilidad a un grupo funcional existente

La tarea de exploración se puede encomendar a grupos como, por ejemplo, el de desarrollo organizativo, conocimiento de los competidores, investigación de mercado o previsión de tecnologías. El riesgo es que estos grupos de nivel intermedio pueden limitarse a recopilar y procesar los datos de los campos que mejor conocen, en lugar de llevar a cabo una amplia exploración y enseñar a los demás lo que han descubierto.

• Movilizar grupos específicos

El consejero delegado o el comité directivo, junto con el consejo de administración, identifica las preguntas más importantes que se deben abordar y crea equipos de trabajo independientes para que se ocupen de cada una de las preguntas. Normalmente, este proceso está orientado por un análisis de escenarios que identifica las principales incertidumbres que se deben conocer y vigilar.

• Crear un puesto de observación de alto nivel

IBM cuenta con un grupo de funcionamiento permanente denominado Crow's Nest, que es un equipo que explora cuestiones concretas en la periferia, como la diversidad de clientes y las redes de colaboración, y comparte sus descubrimientos con el equipo de alta dirección. La responsabilidad del grupo consiste en ver más allá de los límites impuestos por las funciones y productos, y desempeñar la función de puesto de vigilancia para detectar los nuevos campos y los peligrosos abismos que se abren en el horizonte.

• Poner en marcha nuevas iniciativas

Con el fin de centrar la atención de los directivos en la periferia, Royal Dutch/Shell puso en marcha su programa *GameChanger* en 1996. Este programa se ideó para animar a los directivos a concebir y contrastar hipótesis sobre nuevas oportunidades al margen de la actividad esencial. Durante los seis primeros años de existencia, el programa exploró 400 ideas, comercializó más de 30 tecnologías y creó tres nuevas actividades.

• Invertir en empresas de reciente creación

Casi todas las grandes empresas del sector de la tecnología tienen una determinada cantidad de capital que invierten en empresas de reciente creación que les parecen prometedoras. Estas inversiones pueden ser participaciones accionariales modestas, pero al mismo tiempo tienen una entidad suficiente para ofrecer una panorámica clara de las tecnologías emergentes y de sus mercados. Si la empresa de reciente creación tiene éxito, puede ejercitarse una opción de adquisición.

• Subcontratar

La organización también puede subcontratar la responsabilidad de la visión periférica a unos asesores que sean capaces de predecir qué factores podrían transformar la actividad de la empresa. Si bien estos socios externos pueden aportar nuevas perspectivas, la empresa tiene que prestar especial atención a la coordinación, para asegurarse de que las informaciones de estos "investigadores privados" se incorporan a la adopción de decisiones estratégicas.

Muchas veces, éstas y otras maneras de estructurar las actividades de exploración se combinan. Por ejemplo, la Agencia Central de Inteligencia de Estados Unidos (CIA) ha combinado un grupo del estilo de Crow's Nest para identificar tecnologías potencialmente importantes y un fondo de capital riesgo (In-Q-Tel) para tratar de encontrar esas tecnologías e invertir en ellas. Para que los demás departamentos de la Agencia se tomen en serio su papel, el grupo de exploración depende jerárquicamente del director de la Agencia. Su principal actividad consiste en conectar al equipo directivo de la Agencia con In-Q-Tel, que es un grupo interno, pero independiente. Mediante la combinación del grupo de exploración y el fondo de capital riesgo, la organización puede ser más eficiente a la hora de descubrir y dar respuesta a las oportunidades creadas por las tecnologías emergentes. Además, dado que In-Q-Tel tiene acceso a las empresas de capital riesgo de nivel 1, la CIA puede intervenir durante las primeras etapas de una tecnología, cuando resulta más probable configurarla conforme a las necesidades de la Agencia.

los sesenta), la investigación que llevó a cabo la empresa en los años ochenta reveló que los consumidores estarían interesados en una cerveza “más sana”. A lo largo de los años, la empresa estudió diversas formas de crear este tipo de producto, entre las cuales se encontraba la posibilidad de añadirle vitaminas. Por tanto, cuando apareció la tendencia de los productos bajos en carbohidratos, el trabajo básico que Anheuser-Busch estaba realizando le permitió detectar el indicio de la tendencia en un momento en el que las demás empresas cerveceras estaban promocionando las asociaciones de marca de sus cervezas.

La evaluación comparativa tomando como referencia el pasado es, en el mejor de los casos, un punto de partida, una manera de ponernos al día y reducir nuestra vulnerabilidad ante las sorpresas. No obstante, para aprovechar realmente las ventajas de la periferia desde un punto de vista competitivo, también debemos examinar el presente y el futuro.

Examinar el presente. La investigación revela que cribamos y hacemos caso omiso de grandes cantidades de información que llegan a nuestros sentidos. Si bien es cierto que por lo general esta criba nos ayuda a reducir la confusión causada por estímulos irrelevantes, también es verdad que puede excluir de nuestra percepción información esencial. Las siguientes preguntas nos ayudarán a centrarnos en la información importante que podemos estar pasando por alto en la evaluación que realizamos de nuestro entorno.

¿Qué indicios importantes está usted dejando deliberadamente al margen? Casi todas las sorpresas tienen antecedentes claros y visibles. No obstante, las personas tenemos una acusada predisposición a pasar por alto las señales de advertencia que van en contra de nuestras ideas preconcebidas. Es posible que esta búsqueda de explicaciones y justificaciones hiciera que Mattel tardara más de lo debido en darse cuenta de la amenaza que planteaba la línea *Bratz*; posiblemente la empresa creyó que su marca *Barbie* era invulnerable. De la misma manera, Coors tardó en reaccionar an-

te la revolución de las dietas bajas en carbohidratos porque no se dio cuenta de que una tendencia relacionada con la dieta podía ser importante en el sector de las bebidas alcohólicas. Asimismo, la hipótesis de que los desprendimientos de la espuma aislante no planteaban una amenaza seria para el transbordador espacial –una actitud que el Comité de Investigación del Accidente del *Columbia* denominó “justificación de la desviación”– tuvo, lamentablemente, consecuencias catastróficas.

A la hora de evaluar el entorno actual, los directivos deben distinguir entre los indicios y el ruido. No sería práctico que evaluaran todos y cada uno de los indicios, y no existe una fórmula clara para mejorar la intuición. No obstante, los directivos tienen que considerar la idea de que están pasando por alto indicios importantes, tratar de encontrar información sobre esos indicios en toda la organización y formular valoraciones del grado de atención que exigen los indicios. Los directivos deberían invitar a empleados y a altos directivos, así como también a personas ajenas a la empresa que puedan ofrecer perspectivas interesantes, como, por ejemplo, socios de canal, proveedores y expertos del sector, a identificar los indicios que pueden merecer una atención más minuciosa (por ejemplo, la incorporación del libro de la dieta de Atkins a la lista de éxitos de ventas podría haber sido un indicio que podría haber llevado a los empleados de Coors a llamar la atención de los directivos). Debería hacerse hincapié en los cambios que tienen lugar fuera del área de atención principal de la organización, pero que pueden plantear una amenaza para la actividad esencial.

En cualquier caso, ¿cómo se pueden identificar los indicios importantes? Hemos descubierto que una manera eficaz de lograrlo consiste en seleccionar un indicio y adelantar su evolución utilizando la planificación de escenarios u otras técnicas de representación gráfica del futuro. Por ejemplo, utilizamos un proceso de planificación de escenarios en la actividad de los servicios fúnebres para identificar de forma sistemática diversos indicios sutiles que podían transformar

la actividad. Este sector, que está compuesto por pequeñas empresas funerarias locales y grandes organizaciones que operan en cientos de salones funerarios en todo el país, se enfrenta a numerosas incertidumbres. Se ha producido un aumento de las cremaciones, un cambio del luto a la celebración de la vida, una mayor participación a distancia en los servicios a través de vídeo o Internet y una tendencia a desagrupar los servicios (como, por ejemplo, la vista del féretro y el entierro) con una determinación independiente de los precios de los elementos. Así, las consecuencias del cambio hacia la celebración de la vida podrían transformar la función del responsable funerario, que dejaría de ser la persona responsable de un servicio funerario convencional para convertirse en la persona que facilita una ceremonia totalmente personalizada.

A pesar de que es indudable que los responsables funerarios son conscientes de las ceremonias de celebración de la vida, es fácil darse cuenta de los mecanismos a través de los cuales este sutil indicio podría ser justificado por un profesional cuyo modelo mental del negocio diera por supuesto que las actividades funerarias giran en torno al luto. Con el fin de identificar los indicios relevantes, la National Funeral Directors Association invitó a 80 personas a pasar dos días en un seminario de creación de escenarios para representar gráficamente las tendencias e incertidumbres de su actividad. A continuación, se pidió a los participantes que examinaran las combinaciones de estas tendencias y cambios que podrían alterar el terreno de juego. Las combinaciones fueron diferentes en función de las regiones y mercados, pero cada uno de los responsables funerarios se fue del seminario con una enumeración clara de indicios que debía vigilar en su zona.

Por ejemplo, como consecuencia de este ejercicio, un director de un grupo de empresas funerarias creó un nuevo “centro de vida familiar”, pensado para unos servicios funerarios más personalizados. Integró una televisión de pantalla plana de 50 pulgadas para mostrar fotografías y vídeos durante el servicio,

y organizó la transmisión continua de vídeo por la Red para que los participantes que estuvieran en otro lugar pudieran seguir la ceremonia y enviar sus comentarios mediante mensajes de correo electrónico en tiempo real desde cualquier lugar del mundo. La empresa funeraria contrató también a un organizador de eventos para que sirviera de apoyo en la preparación de servicios funerarios personalizados.

¿Qué le están intentando decir los disidentes y los que van por libre? La mayoría de las organizaciones cuenta con empleados disidentes que tienen información interesante sobre la periferia; sin embargo, rara vez se recurre a estas personas. Localice personas informadas, ya sea dentro o fuera de la organización, que rechacen los conocimientos convencionales sobre el sector. Es posible que sean personas congénitamente insatisfechas con el rumbo de la actividad o puede que sean personas de talento que van por libre, que tienen ideas novedosas sobre clientes y tecnologías nuevas que las llevan a concebir una nueva actividad. ¿Qué vientos de cambio perciben ellos que pasan desapercibidos para el resto de la organización? Como indica Andy Grove en su libro *Only the Paranoid Survive*, a estos disidentes les suele costar mucho explicar sus sentimientos viscerales a los altos directivos, que por lo general son los últimos en enterarse.

También es fundamental hablar con los empleados de base y escuchar con atención lo que dicen. Sin lugar a dudas, los conocimientos no siempre fluyen de arriba abajo, de modo que prestar atención a los indicios sutiles desde el interior de la organización también es importante. Los líderes eficaces tienen redes internas y también externas. Algunos consejeros delegados, por ejemplo, organizan reuniones periódicas con empleados de un nivel jerárquico muy inferior al suyo precisamente para prestar atención a los indicios sutiles.

Pensemos en el modo en el que la empresa farmacéutica Organon se dio cuenta de las posibilidades de un nuevo anti-depresivo. Las pruebas clínicas del nuevo antihistamínico que estaba desarro-

llando la empresa no demostraron que el medicamento fuera eficaz para el tratamiento de la fiebre del heno y otras alergias. Sin embargo, una secretaria que estaba colaborando en la realización de las pruebas señaló que algunos de los voluntarios que participaron en las pruebas estaban especialmente alegres. La secretaria, que se percató de la potencial importancia del descubrimiento, llamó la atención de la alta dirección con respec-



La mayoría de las organizaciones cuenta con empleados disidentes que tienen información interesante sobre la periferia; sin embargo, rara vez se recurre a estas personas

to a este sutil indicio, que podría haber permanecido aislado en la periferia de muchas organizaciones. Gracias a la buena suerte y a ulteriores investigaciones, la empresa descubrió que este nuevo medicamento era en realidad un eficaz tratamiento para la depresión. Organon desarrolló con éxito el medicamento y en 1974 lo lanzó con el nombre de *Tolvon*.

Hay muchos otros ejemplos de descubrimientos accidentales de medicamentos en el sector farmacéutico, desde el caso de la penicilina de Alexander Fleming hasta la *Viagra* de Pfizer. Curiosamente, Fleming descubrió el moho de la penicilina en 1928, pero no se dio cuenta exactamente de su relevancia. El auténtico valor de la penicilina no se apreció hasta 1938, cuando el patólogo de la Oxford University Howard Florey se tropezó con los documentos de Fleming. Además, pasaron otros tres años

hasta que el equipo de Florey terminó las pruebas en seres humanos que pusieron de manifiesto el asombroso valor terapéutico de la penicilina. Tuvo que pasar más de una década para que el sutil indicio detectado por Fleming se aprovechara en la práctica.

¿Qué piensan realmente los clientes y competidores periféricos? Casi todos los directivos consideran que conocen bien las realidades de sus mercados, pero por lo general centran su atención en la base de clientes presente, en lugar de centrarse en el grupo más amplio formado por todos los clientes potenciales. Como es natural, prestan especial atención a los clientes que más aportan a sus beneficios en el presente.

No obstante, se puede aprender mucho más de los clientes que se quejan y de los que se van a la competencia. Ambos grupos están expresando, aunque de diferente manera, que su empresa no satisface sus necesidades. Son una inte-

resante fuente de información sobre la periferia, ya que la mayoría de las empresas sufre entre un 12% y un 18% de “movimiento” —o deserciones— anualmente.

Los informes de ventas perdidas y los rigurosos exámenes de los contratos conseguidos por los competidores pueden ser reveladores, pero únicamente si quienes están realizando el análisis están abiertos a investigar concienzudamente y a compartir sus descubrimientos. Las organizaciones también tienen que animar a los empleados que tienen contacto con los clientes a compartir las percepciones sobre la insatisfacción del cliente que obtienen como consecuencia de su interacción directa con el mercado. Las empresas también pueden informarse sobre la insatisfacción de los clientes vigilando los *blogs*, las salas de *chat* y sitios *web* como, por ejemplo,

www.ihatemicrosoft.com, dedicados a vaulpear a un producto o empresa.

Por ejemplo, gracias a su participación anónima en salas de *chat* de Internet, Procter & Gamble descubrió en diciembre de 1998 unos rumores que carecían de fundamento con respecto a que su producto para eliminar olores de los tejidos *Febreze* era perjudicial para las mascotas. La empresa respondió de inmediato, recabando el apoyo de la American Society for the Prevention of Cruelty to Animals y de otras autoridades de renombre para calmar el rumor y evitar un rechazo a gran escala por parte de los consumidores.

Al centrar su atención únicamente en sus rivales directos, es posible que a las empresas les pasen desapercibidas amenazas menos inmediatas procedentes de la periferia. En todos los sectores, desde las compañías aéreas hasta las em-

¿Son capaces de realizar una integración, hacia delante o hacia atrás?

Imaginar futuros nuevos. La formulación de preguntas sobre el pasado y el presente nos proporciona una información crucial, pero sólo sirve para dibujar una parte de la imagen de lo que nos espera. Las siguientes preguntas se centran concretamente en el futuro y, por tanto, nos proporcionan mayor orientación sobre la manera de examinar eficazmente la periferia hoy día.

¿Qué sorpresas futuras podrían realmente perjudicarnos (o ayudarnos)? Empiece por formularse la siguiente pregunta: “¿Qué sorpresas futuras podrían repercutir sobre nuestra actividad de la misma forma en la que han incidido sorpresas pasadas?”. Por ejemplo, en el sector de los servicios financieros, ¿qué cambio tendría la misma repercusión que la introducción de las tarjetas de

Las organizaciones tienen que animar a los empleados que están en contacto con los clientes a compartir las percepciones sobre la insatisfacción del cliente que obtienen como consecuencia de su interacción directa con el mercado

presas químicas y las de *mainframes*, las amenazas a largo plazo han proveni-do, por regla general, de empresas que ofrecían productos o servicios más baratos, no de empresas que ofrecieran productos o servicios más sofisticados (como demuestra de forma dramática la experiencia de DuPont).

Por ejemplo, resultó que la auténtica competencia de United Airlines procedía de compañías regionales como, por ejemplo, Southwest, no de otras compañías importantes como American. Las empresas consolidadas deberían preguntarse qué empresas del segmento bajo serían capaces de introducirse en sus mercados sensibles al precio de la periferia. De la misma manera, los directivos deberían preguntarse qué maniobras amenazadoras podrían estar llevando a cabo sus socios de negocio.

crédito o la derogación de la ley Glass-Steagall? Si opera usted en un sector relacionado con la cocina doméstica, ¿qué novedades podrían compararse con la introducción del frigorífico o la del microondas?

En ocasiones, los directivos representan un futuro idealizado para imaginar las sorpresas que podrían surgir. En la década de los setenta, se pidió a los investigadores de Bell Labs que imaginaran la destrucción de todo el sistema telefónico de Bell. Se les desafió a imaginar el teléfono del futuro sin preocuparse por las limitaciones o barreras del presente. Liberado de las ataduras del pasado, el grupo concibió prestaciones tales como el buzón de voz, el desvío de llamadas, la marcación automatizada y los comandos de voz. A pesar de que en la actualidad damos por supuestas estas



¿Cómo es su visión periférica?

Un examen ocular estratégico

El hecho de que su organización necesite una visión periférica mejor depende de su capacidad actual en esta materia y también de su estrategia, la naturaleza de su negocio y su entorno sectorial. El examen que aparece en la página 73 puede ayudarle a evaluar la necesidad y capacidad de su empresa con respecto a la visión periférica:

- Pida a cada uno de los miembros del equipo directivo que realice el examen.
- Haga que puntúen cada apartado del 1 al 7.
- En la página 77, sume los totales de las secciones I, II y III para conocer la puntuación en cuanto a la “necesidad”. Sume los totales de las secciones IV, V, VI, VII y VIII para conocer la puntuación en materia de “capacidad”.
- Busque diferencias de puntuación entre los miembros del equipo y comenten los motivos por los que se han producido esas diferencias.
- Alcance un consenso con respecto a las puntuaciones que son más fiables en cuanto a la “necesidad” y la “capacidad” de su organización.
- Utilizando la “Herramienta de puntuación de la visión periférica”, determine si su organización es vulnerable, vigilante, centrada o neurótica.

Puede usted recibir datos de evaluación comparativa sobre su puntuación en comparación con las de más de 150 empresas utilizando la versión electrónica de esta encuesta en www.thinkdsi.com.

prestaciones, en aquella época eran conceptos absolutamente innovadores. Estas ideas iban más allá de lo que AT&T sabía ofrecer, pero se convirtieron en la inspiración para el desarrollo de nuevas capacidades.

Evalúe su **necesidad** de visión periférica



I **NATURALEZA DE SU ESTRATEGIA** (rodee con un círculo uno de los números)

A	Centro de atención de su estrategia									
	Reducido (nicho protegido)	1	2	3	4	5	6	7		Amplio (global)
B	Orientación del crecimiento									
	Modesto	1	2	3	4	5	6	7		Agresivo
C	Número de actividades que integra									
	Pocas	1	2	3	4	5	6	7		Muchas
D	Centro de atención de la reinversión									
	Insignificante	1	2	3	4	5	6	7		Importante (el 50% de los ingresos debe provenir de productos nuevos dentro de tres años)

Total (sume los números)



II **COMPLEJIDAD DE SU ENTORNO**

A	Estructura del sector									
	Pocos competidores fácilmente identificables	1	2	3	4	5	6	7		Muchos competidores de orígenes inesperados
B	Estructura del canal									
	Simple y directo	1	2	3	4	5	6	7		Prolongado y complejo
C	Estructura del mercado									
	Límites fijos y segmentación sencilla	1	2	3	4	5	6	7		Límites imprecisos y segmentación complicada
D	Tecnologías necesarias									
	Pocas y maduras (sistemas simples)	1	2	3	4	5	6	7		Muchas convergentes (sistemas complejos)
E	Normativa (federal, estatal, etc.)									
	Escasa o estable	1	2	3	4	5	6	7		Abundante o rápidamente cambiante
F	Notoriedad pública del sector									
	Básicamente pasa desapercibido	1	2	3	4	5	6	7		Vigilado estrechamente por los medios de comunicación o por grupos de intereses especiales
G	Dependencia de la financiación de la Administración y acceso político									
	Reducida: funciona en gran medida con independencia de la Administración Pública	1	2	3	4	5	6	7		Elevada: le afectan la política y el clima de financiación
H	Dependencia de la economía global									
	Reducida: le afectan principalmente las circunstancias nacionales	1	2	3	4	5	6	7		Elevada: le afectan las circunstancias mundiales

Total (sume los números)

 III VOLATILIDAD DE SU ENTORNO										
A	Número de sorpresas de acontecimientos gran repercusión en los tres últimos años	Ninguna	1	2	3	4	5	6	7	Tres o más
B	Fiabilidad de previsiones anteriores	Elevada: pequeñas desviaciones de las previsiones	1	2	3	4	5	6	7	Reducida: los resultados difieren notablemente de las previsiones
C	Crecimiento del mercado	Lento y estable	1	2	3	4	5	6	7	Rápido e inestable
D	Oportunidades de crecimiento	Se han reducido de manera espectacular en los tres últimos años	1	2	3	4	5	6	7	Han aumentado de manera espectacular en los tres últimos años
E	Velocidad y rumbo del cambio tecnológico	Muy previsible	1	2	3	4	5	6	7	Muy imprevisible
F	Comportamiento de los principales competidores, proveedores y socios	Muy previsible	1	2	3	4	5	6	7	Muy imprevisible
G	Postura de los principales rivales	Mentalidad “vive y deja vivir”	1	2	3	4	5	6	7	Hostil (agresiva)
H	Susceptibilidad ante los factores macroeconómicos	Reducida incidencia de las modificaciones de precios, las divisas, los ciclos empresariales, los aranceles, etc.	1	2	3	4	5	6	7	Elevada incidencia de las modificaciones de precios, las divisas, los ciclos empresariales, los aranceles, etc.
I	Dependencia de los mercados financieros	Reducida	1	2	3	4	5	6	7	Elevada
J	Poder del cliente y del canal	Reducido	1	2	3	4	5	6	7	Elevado
K	Incidencia de los cambios sociales (moda y valores)	Reducida: normalmente son cambios progresivos	1	2	3	4	5	6	7	Elevada: es probable que se produzcan cambios importantes y modificaciones de los modelos de negocio
L	Posibilidades de perturbaciones importantes en los próximos cinco años	Reducidas: se esperan pocas sorpresas y en general serán cosas que podremos manejar	1	2	3	4	5	6	7	Elevadas: se esperan importantes transformaciones empresariales y no se sabe en qué consistirán concretamente
Total (sume los números)		<input type="text"/>								

Los directivos también pueden descubrir indicios sutiles preguntándose cómo podrían atacar a sus propias empresas si fueran un nuevo participante del mercado, bien organizando un equipo interno o bien recurriendo a personas ajenas a la empresa. Recientemente, un equipo de asesores imaginó una empresa de automóviles de nueva generación que ponía en tela de juicio el enfoque convencional del sector automovi-

lístico. De hecho, imaginó un fabricante de automóviles de nueva generación que vendiera movilidad, no vehículos. Este fabricante de automóviles “virtual” subcontrataría casi todas las actividades, desde el diseño hasta la logística, pasando por el servicio de *leasing* y el mantenimiento. Las piezas serían fabricadas por una red de proveedores en países en los cuales los salarios fueran bajos. El montaje se realizaría en micro-

fábricas que distribuirían volúmenes reducidos de automóviles lo más cerca posible de los mercados locales. La empresa ofrecería en *leasing* los vehículos a los clientes y conservaría la propiedad durante toda la vida de los automóviles. Algunos elementos de este modelo –indicios sutiles– ya existen en diversos sectores.

¿Qué tecnologías emergentes podrían cambiar el panorama? Las empresas son

Evalúe su **capacidad** de visión periférica



IV ORIENTACIÓN DE SU LIDERAZGO

A
Importancia de la periferia en la agenda del líder de la empresa

Poco prioritaria 1 2 3 4 5 6 7 Muy prioritaria

B
Horizonte temporal general

Se hace hincapié en el corto plazo (dos años o menos) 1 2 3 4 5 6 7 Se hace hincapié en el largo plazo (más de cinco años)

C
Actitud de la organización hacia la periferia

Limitada y miope: inquieta a pocas personas 1 2 3 4 5 6 7 Activa y curiosa: control sistemático de la periferia

D
Disposición a comprobar y poner en tela de juicio hipótesis básicas

Principalmente defensiva 1 2 3 4 5 6 7 Gran disposición a comprobar premisas esenciales o puntos de vista generalmente aceptados

Total (sume los números)



V SISTEMAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (EN CONCRETO, BASES DE DATOS DE INTELIGENCIA COMPETITIVA Y DE CLIENTES)

A
Calidad de los datos sobre eventos y tendencias que tienen lugar en la periferia

Mala: cobertura limitada y muchas veces desfasados 1 2 3 4 5 6 7 Excelente cobertura y actualizados

B
Acceso a los datos a través de las fronteras organizativas

Difícil: conocimiento limitado de lo que hay disponible 1 2 3 4 5 6 7 Relativamente sencillo: amplio conocimiento de lo que hay disponible

C
Utilización de bases de datos para la actividad existente

Limitada 1 2 3 4 5 6 7 Amplia

D
Tecnologías para formular consultas a las bases de datos

Antiguas y difíciles de utilizar 1 2 3 4 5 6 7 Sistemas de consulta de vanguardia

Total (sume los números)

muy hábiles a la hora de realizar el seguimiento de la evolución de las tecnologías existentes que podrían incidir en su negocio. Sin embargo, este enfoque puede desviar la atención de las tecnologías emergentes que podrían ser importantes en el futuro. Para realizar el seguimiento de estas innovaciones, Clay Christensen ha sugerido que se centre la atención en las circunstancias de los clientes que pueden impulsar el desa-

rollo. Estas circunstancias pueden venir indicadas por las necesidades de tres grupos de clientes: los que reciben una atención excesiva y consideran que las soluciones existentes van más allá de lo que necesitan; los que reciben una atención insuficiente a través de esas soluciones; y los que están al margen y carecen de las capacidades y recursos necesarios para beneficiarse de esas soluciones.

Si el sector de la música hubiera analizado las circunstancias de estos clientes aproximadamente en 1996, cuando estaba apareciendo Internet, tal vez habría descubierto rápidamente la puesta en común de archivos de música en redes P2P y se habría dado cuenta de que satisfacía una necesidad insatisfecha: el deseo de tener acceso *on-line* a un amplio catálogo de canciones sueltas. Si hubiera sabido eso, quizá habrían podido



VI ELABORACIÓN DE ESTRATEGIA

- A Experiencia con estrategias de reducción de la incertidumbre (por ejemplo, opciones reales)**
 Limitada 1 2 3 4 5 6 7 Amplia
- B Utilización de la mentalidad de escenarios para orientar el proceso de estrategia**
 Nunca 1 2 3 4 5 6 7 Frecuentemente
- C Cantidad de socios de alianzas**
 Reducida 1 2 3 4 5 6 7 Abundante
- D Flexibilidad del proceso de estrategia**
 Rígido, impulsado por el calendario 1 2 3 4 5 6 7 Flexible, orientado hacia las cuestiones
- E Recursos dedicados a la exploración de la periferia**
 Insignificantes 1 2 3 4 5 6 7 Abundantes
- F Integración de la información del cliente y de los competidores en futuras plataformas de tecnología y planes de desarrollo de nuevos productos**
 Integración deficiente y esporádica 1 2 3 4 5 6 7 Integración plena y sistemática

Total (sume los números)



VII CONFIGURACIÓN ORGANIZATIVA (ESTRUCTURA E INCENTIVOS)

- A Responsabilidad de percibir indicios sutiles y actuar en consecuencia**
 Nadie es responsable 1 2 3 4 5 6 7 La responsabilidad está claramente encomendada al equipo de proyecto o a un grupo especializado
- B Sistemas y procedimientos de alerta anticipada**
 Ninguno 1 2 3 4 5 6 7 Abundantes y eficaces
- C Incentivos para fomentar y recompensar una visión más amplia**
 Ninguno 1 2 3 4 5 6 7 Reconocimiento del equipo de alta dirección y recompensas directas

Total (sume los números)



VIII CULTURA (VALORES, CREENCIAS Y COMPORTAMIENTOS)

- A Disposición a prestar oído a los informes de los exploradores de la periferia**
 Escasa: se desanima a escuchar 1 2 3 4 5 6 7 Amplia: se anima a escuchar
- B Voluntad de los empleados que tienen contacto con el cliente para remitir información de mercado**
 Poca 1 2 3 4 5 6 7 Excelente
- C Puesta en común de la información sobre la periferia entre los departamentos**
 Escasa: la información se pasa por alto o se acapara 1 2 3 4 5 6 7 Excelente: continua puesta en común de la información en múltiples ámbitos

Total (sume los números)

Calcule aquí sus totales

Necesidad

I

II

III

Total =

Capacidad

IV

V

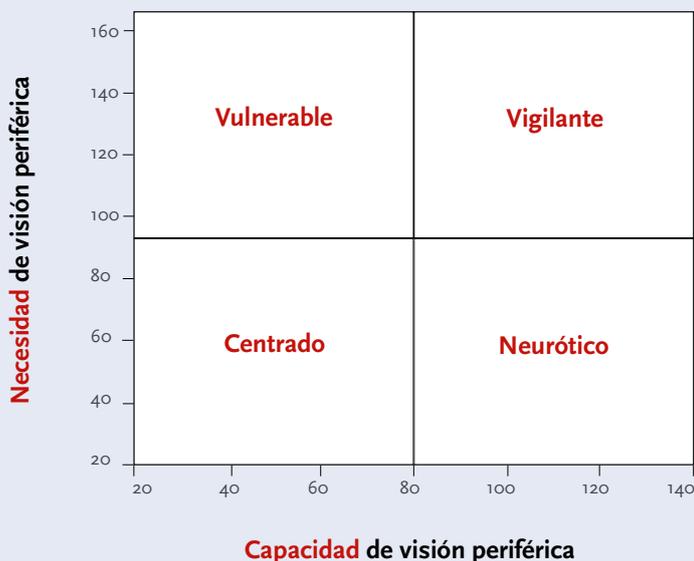
VI

VII

VIII

Total =

Herramienta de puntuación de la visión periférica



Coloque su puntuación total de “necesidad” en el eje vertical de la “Herramienta de puntuación” y su puntuación total de “capacidad” en el eje horizontal. Marque el punto de intersección de las puntuaciones de necesidad y de capacidad en el correspondiente cuadrante. Por ejemplo, una puntuación de “necesidad” de 130 y una puntuación de “capacidad” de 50 sitúan a la empresa en el centro del cuadrante de “vulnerable”. Si su empresa queda dentro de los cuadrantes de “centrada” o “vigilante”, no es necesario que haga nada diferente de lo que viene haciendo hasta la fecha, aunque es conveniente que esté alerta ante posibles cambios en el entorno que hagan aumentar su necesidad de visión periférica. Si su organización queda en el cuadrante de “neurótica”, debe buscar formas de reducir su foco de atención. Si queda en el cuadrante de “vulnerable”, debe tratar activamente de conseguir que su visión periférica mejore, empezando por las preguntas de orientación que se exponen en este artículo.

aparecer antes modelos legales de puesta en común de archivos y se habría podido atajar el intercambio ilegal de archivos de forma gratuita fomentado por Napster.

La elección de las tecnologías que se van a vigilar depende de la empresa y del sector, pero debería haber alguien en la organización que examinara con ojos creativos la forma en la que las nuevas tecnologías pueden repercutir sobre la empresa. Eso es lo que hizo General Electric con su iniciativa *destroyyourown-business.com*, en la cual se pidió a las unidades de negocio que aplicaran modelos de negocio de Internet para destruir sus actividades presentes. Esto modifica la manera de plantearse las nuevas tecnologías, que dejan de ser una curiosidad científica para convertirse en un análisis explícito de las consecuencias para la empresa. ¿Hasta dónde deberían llegar los directivos en su prospección del horizon-

te? ¿Deberían analizar ideas lejanas como la clonación terapéutica o las interfaces mente-máquina? ¿Qué opina de los transportadores de materia del estilo de los de *Star Trek*?

Tengamos en cuenta que la mayoría de las tecnologías que van a incidir en el mundo empresarial a corto plazo –es decir, en el plazo de una década más o menos– se halla en la actualidad en un laboratorio o en alguna publicación en algún lugar, tal vez incluso en los propios laboratorios de la empresa. Es poco probable que las personas vayan a ser teletransportadas en un haz de luz de un sitio a otro en el año 2015; esta tecnología teórica está aún muy lejos de los laboratorios. No obstante, los implantes de electrodos ya están posibilitando que los sujetos conecten su cerebro con ordenadores y, por tanto, razonablemente, con Internet. Se trata de un indicio sutil de que probablemente se deberían vi-

gilar los sectores de los juegos y las telecomunicaciones.

¿Existe un escenario impensable? Para poder percibir todos los efectos de potenciales sorpresas futuras, los directivos deberían desarrollar como mínimo un escenario “impensable” que, aunque fuera remotamente factible, resultara tan improbable que razonablemente se descartara al considerarse que no merecía la pena tenerlo en cuenta. Al estudiar de manera explícita estas posibilidades impensables –positivas y negativas– podremos empezar a identificar las diversas formas de interpretar los indicios del entorno actual.

Si no se lleva a cabo una intervención deliberada, la mente por naturaleza hará que cualquier tenue inclinación encaje forzosamente en los modelos mentales preexistentes. Por ejemplo, cuando a un sujeto le muestran una pica roja en una baraja de cartas, normalmente la

identifica como un corazón, ya que hace encajar esta carta anómala en el modelo conocido de baraja de cuatro palos. Sin embargo, un sujeto que haya analizado la posibilidad de que exista una pica roja, puede ser capaz de verla.

A principios de la década de los noventa, uno de nosotros estaba ayudando a la empresa petrolífera venezolana Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA) a construir escenarios de futuro. El equipo directivo prestaba mucha atención a las incógnitas habituales, como los precios del petróleo y los mercados de ex-

rectivos tuvieron en cuenta, aunque de mala gana, la escandalosa posibilidad de que su empresa matriz pudiera ir a la quiebra. En aquella época, Enron recibía elogios en todo el mundo por parte de los inversores, la prensa y los gurús empresariales. Sin embargo, cuando ese escenario “impensable” se hizo realidad, el Enron Federal Credit Union tuvo mayor capacidad para reaccionar con rapidez y sobrevivir gracias en parte a que había analizado esa posibilidad.

Muchas veces, las señales de advertencia de una futura conmoción son le-

detectar un súbito desbordamiento de la marea puede darnos indicios de un inminente *tsunami*, descubrir con rapidez estas señales de advertencia pueden ser una cuestión de vida o muerte. Las organizaciones que tengan una buena visión periférica gozarán de importantes ventajas con respecto a sus rivales. Podrán identificar las oportunidades más rápidamente y actuar en consecuencia. Podrán evitar la ceguera. Se necesita gran capacidad para desarrollar bien esta visión periférica, pero, dado que el entorno cambia cada vez más rápidamente y se vuelve cada vez más incierto, las recompensas obtenidas serán cada vez mayores. Como dijo Charles Darwin, “las especies que sobreviven no son las más fuertes, ni las más inteligentes, sino las que mejor reaccionan ante los cambios”. 

Muchas veces, las señales de advertencia de una futura conmoción son levemente perceptibles en la periferia

portación. Sin embargo, en ninguno de los escenarios se imaginó lo que realmente sucedió en Venezuela. La aparición del líder populista Hugo Chávez, que tomaría el mando del sistema, declararía la ley marcial, nacionalizaría la compañía petrolífera y despediría a todos los altos directivos un domingo por la tarde en una comparecencia en televisión ante todo el país, era un escenario “irracional”. ¿Habrían podido los directivos detectar los indicios de advertencia en el panorama político? Si lo analizamos de manera retrospectiva, la respuesta ha de ser afirmativa, aunque este escenario era impensable, al menos en la mente de los líderes de PDVSA. De la misma manera, la caída del Muro de Berlín fue un escenario irracional que muchos políticos y muchas empresas no tuvieron seriamente en cuenta.

Por el contrario, cuando la cooperativa de crédito federal de Enron estaba desarrollando escenarios en 1999, los di-

vemente perceptibles en la periferia. No obstante, el sector de las cooperativas de crédito ha sido testigo de muchos casos en los que los patrocinadores empresariales de pronto han desaparecido, por lo general no como consecuencia de fraudes, sino de fusiones y adquisiciones, y la cooperativa de crédito correspondiente ha desaparecido junto con su nave nodriza. Si se aprovechan esos indicios y se combinan en escenarios aparentemente lejanos, es posible descubrir las amenazas y oportunidades de la periferia con más claridad. De lo contrario, se corre el riesgo de no apreciar las anomalías o de incorporarlas al panorama conocido.

• • •

Aunque es posible que la complejidad de la visión periférica escape de las recetas sencillas, nuestro trabajo ha dejado claro que es posible mejorar esa visión. Estas preguntas de orientación son un primer paso importante. Al igual que

«Explorar la periferia». © 2005 Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved. Todos los derechos reservados. Este artículo ha sido publicado anteriormente en *Harvard Business Review* con el título “Scanning the Periphery”. Referencia n.º 2643.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 11164 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial