/ MARCO ANALÍTICO

# Ecosystem Strategy

Estrategia de ecosistemas; ecosistemas de negocio

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

James F. Moore (1993); Ron Adner (2006, 2017) (1993 (Moore, HBR) · 2006, 2012, 2017, 2021 (Adner))

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Ayuda a lanzar una oferta que necesita piezas de otras empresas: ver quién aporta cada una, si le compensa y si conviene liderar, sumarse o esperar.

PREGUNTA DIRECTIVA

**Si nuestra oferta necesita piezas de otras empresas, ¿quién tiene que aportar cada una, le compensa hacerlo y qué papel nos toca: liderar, sumarnos o esperar?**

## 01 Problema que resuelve

Ecosystem Strategy ayuda a decidir qué hacer cuando el éxito de una propuesta no depende solo de nosotros, sino de que otras empresas hagan su parte.

Muchas innovaciones no fracasan por un mal producto, sino porque falta una pieza que otro tenía que poner: un software que no se integró a tiempo, un instalador que no quiso recomendarla. La empresa hizo bien su trabajo, pero el cliente nunca recibió el valor completo.

Por eso no basta con preguntar «¿somos capaces de hacerlo?». Hay que preguntar también **qué otras empresas tienen que desarrollar su pieza, cuáles tienen que aceptar el cambio, si a cada una le compensa y quién coordina el conjunto**.

**Señales de que puede hacer falta:**

- la propuesta solo funciona si otras empresas desarrollan algo nuevo al mismo tiempo que nosotros;
- el cliente final ganaría con la novedad, pero el canal, el instalador o el prescriptor no la empujan;
- lanzamos antes que nadie y el mercado no arrancó porque faltaban piezas complementarias;
- nuevos actores de otros sectores empiezan a ofrecer a nuestros clientes soluciones completas en las que nuestro producto es solo un componente;
- un gran socio nos invita a «formar parte de su ecosistema» y no sabemos si nos conviene.

# ECOSYSTEM STRATEGY

## Cómo lanzar una oferta que necesita piezas de otras empresas: quién aporta cada una, si le compensa y qué papel nos toca

**UN BUEN PRODUCTO NO BASTA SI FALTA UNA PIEZA DE OTRO** | Un lector de libros electrónicos no sirve si no hay libros digitales que leer.

### 1 · QUIÉN TIENE QUE PONER CADA PIEZA

Se dibuja empezando por el cliente: qué necesita recibir para obtener el beneficio completo y quién aporta cada parte.

**Complementadores**
Otras empresas cuyo producto hace falta junto al nuestro.

**Proveedores**
Nos suministran lo que necesitamos para hacer nuestra parte.

→ **Nuestra empresa**
Fabricamos o prestamos nuestra parte.

→ **Intermediarios**
Distribuidores, instaladores o prescriptores que llevan la solución al cliente.

→ **Cliente final**
Solo obtiene el beneficio si le llegan todas las piezas.

**En cada pieza que no es nuestra:** ● está lista ● todavía no puede o no quiere ● así no funcionará

### 2 · LOS TRES RIESGOS

1. **Que fallemos nosotros** — riesgo de ejecución
   No saber hacer y lanzar bien nuestra parte. Es el que toda empresa ya vigila.
2. **Que otros no lleguen a tiempo** — riesgo de co-innovación
   Otras empresas tienen que desarrollar su pieza. Tres socios con un 80 % de acierto cada uno dan solo un 51 %.
3. **Que alguien del camino no quiera** — riesgo de adopción en cadena
   Un distribuidor o un instalador tiene que aceptar el cambio antes que el cliente. Si sale perdiendo, lo frena.

### 3 · QUÉ PAPEL NOS TOCA

**Liderar**
Coordinar a todas las empresas: diseñar cómo encaja todo, atraer a los socios y fijar las reglas. Solo funciona si los demás quieren seguirnos.

**Sumarse**
Aportar nuestra pieza en el ecosistema que coordina otra empresa, siendo muy buenos en ella para no ser fáciles de sustituir.

**Esperar o cambiar la oferta**
Si hay demasiadas piezas sin resolver, esperar a que estén listas o rediseñar la oferta para depender menos de otros.

### 4 · CLAVES PARA QUE FUNCIONE

1. **Empezar pequeño**
   Primero, las piezas imprescindibles; después, sumar socios por etapas.
2. **Que todos ganen**
   Si una empresa sale perdiendo, se va.
3. **Reglas claras**
   Quién entra, quién decide y cómo se reparte lo que se gana.

**EL PRIMERO EN LLEGAR NO GANA SI LLEGA SOLO** | Gana quien llega primero con la solución completa.

Fuente: Moore (HBR, 1993); Adner (HBR, 2006; The Wide Lens, 2012; Journal of Management, 2017; Winning the Right Game, 2021); Iansiti y Levien (HBR, 2004); Pidun, Reeves y otros (BCG Henderson Institute, 2019–2022). Síntesis visual: elaboración propia.

emilio llopis

Síntesis visual: elaboración propia (Emilio Llopis), a partir de Adner, «Match Your Innovation Strategy to Your Innovation Ecosystem», Harvard Business Review (2006), The Wide Lens (2012) y Winning the Right Game (2021); Iansiti y Levien, Harvard Business Review (2004); Moore, Harvard Business Review (1993); y Pidun, Reeves y otros, BCG Henderson Institute (2019–2022). Composición y textos: elaboración propia. Sin caso de ejemplo.

### Cuándo aporta valor

- ✔ Lanzar una innovación que depende de complementos o socios que aún no están preparados.
- ✔ Diseñar una solución integrada con varios socios (producto, software, servicio, financiación, instalación).

> / EJEMPLO
> Un fabricante mediano de sistemas de control de climatización para naves industriales quiere vender un servicio de ahorro energético garantizado. Necesita que el software de gestión de edificios de sus clientes se integre con su sistema, que los instaladores lo recomienden y lo monten, y que una entidad financie el equipo a cambio de parte del ahorro. El resultado depende de tres actores que no controla.

### Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si la relación clave es con un solo socio** (una alianza o una sociedad conjunta): **Strategic Alliances / Partnerships**.
- × **Si la pregunta es si una capacidad se hace dentro, se compra o se consigue con un socio: Make-Buy-Partner**.
- × **Si el negocio consiste en conectar grupos de usuarios que se atraen entre sí** (compradores y vendedores): **Platform Strategy & Network Effects**.

- ✔ Decidir si liderar un ecosistema o sumarse al de otro, y en qué condiciones.
- ✔ Anticipar a actores de otros sectores que combinan ofertas y cambian las fronteras del mercado.
- ✔ Revisar por qué una novedad que el cliente valora no se adopta al ritmo previsto, y fijar con qué socios empezar.

> / EJEMPLO
> Un fabricante mediano de bicicletas eléctricas quiere venderlas por suscripción mensual, con seguro y mantenimiento incluidos. Necesita una aseguradora que cubra el robo, talleres que hagan el mantenimiento a domicilio y empresas que instalen puntos de carga para sus empleados. Si los talleres no ganan con el servicio a domicilio, o las empresas no ven ventaja en los puntos de carga, la suscripción no despega, aunque la bicicleta sea excelente.

- × **Si el producto funciona por sí solo y la cuestión es llegar al mercado mayoritario: Crossing the Chasm**.
- × **Si el sector es estable y queremos entender por qué es más o menos rentable: Five Forces**.
- × **Si «ecosistema» es solo otro nombre para la lista de proveedores y distribuidores.** Si nadie tiene que innovar ni cambiar su forma de trabajar, basta con gestionar bien la cadena de suministro y el canal.
- × **Si la pregunta es qué negocios debe tener el grupo y qué aporta la matriz a cada uno.** Es estrategia corporativa: **Parenting Advantage**.

## 02 Entender

### Qué es

Un **ecosistema de negocio** es el conjunto de empresas que tienen que actuar de forma coordinada para que una propuesta de valor llegue al cliente final, sin que ninguna de ellas pueda imponer a las demás lo que deben hacer.

La idea tiene dos momentos:

- **James F. Moore (1993)** tomó la metáfora de la biología: una empresa no es solo miembro de un sector, sino parte de un ecosistema que cruza varios, donde las empresas «coevolucionan» alrededor de una innovación, cooperando y compitiendo a la vez. Describió cuatro etapas: **nacimiento, expansión, liderazgo y autorrenovación** (o muerte), y sostuvo que la competencia se desplazaba de empresas a ecosistemas.
- **Ron Adner (2006, 2012, 2017)** convirtió la metáfora en una herramienta de análisis. Define el ecosistema como **la estructura de alineamiento del conjunto de socios que tienen que interactuar para que una propuesta de valor concreta se materialice**. El punto de partida es la propuesta de valor al cliente final: qué tiene que ocurrir, quién tiene que hacerlo y cómo encaja.

Adner distingue mirar el ecosistema **como afiliación** (la comunidad de empresas conectadas a un actor: «quién está con quién») o **como estructura** (las actividades y socios que hacen falta para crear un valor concreto: «qué tiene que pasar para que funcione»). Esta ficha sigue la segunda, que es la que permite decidir.

> / NOTA
> La consultora BCG (2022) distingue dos tipos de ecosistema. En los **de transacción**, una plataforma pone en contacto a compradores y vendedores (ver **Platform Strategy & Network Effects**). En los **de solución**, una empresa coordina a los socios que completan su oferta. Esta ficha trata sobre todo los segundos.

> / NOTA
> No hay que confundir a James F. Moore, que acuñó el concepto de ecosistema de negocio, con Geoffrey A. Moore, autor de **Crossing the Chasm**.

> / IDEA CLAVE
> En un ecosistema, hacer bien nuestra parte es necesario, pero no suficiente. La oferta falla si falla cualquier pieza imprescindible, aunque la ponga otra empresa.

> VISUAL El visual completo está en la **página 2**.

El visual resume la ficha. Arriba a la izquierda (1), quién tiene que poner cada pieza: un mapa que se dibuja empezando por el cliente, con los proveedores, nuestra empresa, los intermediarios y los complementadores, y un semáforo para cada pieza que no es nuestra. A la derecha (2), los tres riesgos: que fallemos nosotros, que otros no lleguen a tiempo y que alguien del camino no quiera. Abajo a la izquierda (3), el papel que nos toca: liderar, sumarnos o esperar. A la derecha (4), las claves para que funcione: empezar pequeño, que todos ganen y reglas claras.

> / NOTA · BM
> El mapa de valor y los tres riesgos son de Adner (2006, 2012); los papeles, de Adner, Iansiti y Levien (2004) y BCG (2019–2022); el ecosistema mínimo viable, de Adner (2021). La composición y los textos son una síntesis propia.

> / EJEMPLO
> Adner (2012) lo explica con los libros electrónicos. Sony lanzó primero un lector muy bueno, pero apenas había libros digitales que leer: no consiguió que las editoriales y los distribuidores online se sumaran. Amazon llegó después con un lector inferior, pero resolvió esas piezas: acuerdos con las editoriales, ayudas en el precio y protección contra las copias ilegales. En palabras de Adner: «Sony fue el primero con un gran producto; Amazon fue el primero con una solución completa».

## Los elementos del análisis

> / NOTA · BM
> Los elementos se presentan en el orden en que conviene analizarlos. Proceden de autores distintos (Adner, Iansiti y Levien, BCG Henderson Institute), que se indican en cada caso.

### 1 La propuesta de valor conjunta

Es el beneficio que tiene que recibir el cliente final gracias al trabajo de todos. Adner la sitúa en el centro: el ecosistema se define a partir de ella, no a partir de una empresa. Si cambia la propuesta, cambia el ecosistema necesario.

**Qué mirar:** qué resultado concreto obtiene el cliente final; qué piezas hacen falta para que lo obtenga completo; qué parte aportamos nosotros.

**Pregunta para pensar:** si solo entregáramos nuestra parte, ¿qué obtendría de verdad el cliente?

> / ERROR FRECUENTE
> Adner llama **«ego-sistema»** (*ego-system*) a la estructura organizada alrededor de una empresa y no de una propuesta de valor: pensar en lo que queremos ser, no en lo que el cliente necesita recibir.

### 2 La estructura: actividades, actores, posiciones y vínculos

Para describir un ecosistema, Adner (2017) usa cuatro piezas:

- **Actividades:** lo que tiene que hacerse para que la propuesta exista.
- **Actores:** quién realiza cada actividad.

- **Posiciones:** dónde está cada actor en el flujo, y quién le pasa algo a quién.
- **Vínculos:** qué se transfiere entre actores (producto, información, dinero, influencia).

En *The Wide Lens* (2012) propone representarlo en un **mapa de valor** (*value blueprint*) que sitúa a todos los actores y sus conexiones hasta el cliente final (véase el kit).

> / NOTA
> En el mapa de valor, Adner marca cada pieza que aporta otra empresa con un semáforo: verde si está lista; ámbar si el socio todavía no puede o no quiere hacer su parte; rojo si así la propuesta no funcionará. Las piezas en ámbar se pueden resolver con incentivos; las rojas obligan a buscar otro socio o a cambiar la propuesta.

**Implicación práctica:** la estructura revela dependencias que el plan de negocio no muestra: qué actividades no hace nadie, qué actores tienen que cambiar su forma de trabajar y de quién dependemos sin haber hablado nunca con él.

## 3 Los papeles en el ecosistema

Cada actor ocupa un papel. La terminología cambia según el autor; las ideas coinciden:

- **Orquestador o líder:** diseña la estructura, atrae a los socios y fija las reglas. Iansiti y Levien (2004) lo llaman *keystone* (actor clave): ofrece una base común sobre la que construyen los demás y cuida la salud del conjunto, frente al **dominador**, que controla la red y se queda con gran parte de su valor. Adner habla de **líder**, y BCG Henderson Institute, de **orquestador**.
- **Complementadores:** aumentan el valor de la propuesta para el cliente final (un software que se integra, un servicio de instalación).
- **Proveedores:** suministran lo que el ecosistema necesita, sin relación directa con el cliente final. BCG agrupa a complementadores y proveedores bajo el nombre de **contribuidores**; Iansiti y Levien hablan de **actores de nicho**.

> / PARA TENER EN CUENTA · BM
> Liderar no es siempre la mejor opción. Adner insiste en que el liderazgo solo existe si otros quieren seguir, y BCG Henderson Institute sostiene que ser contribuidor puede ser tan atractivo como orquestar. Muchas empresas medianas crean más valor como complementador excelente que como orquestador sin fuerza para serlo.

## 4 El riesgo de co-innovación

Adner distingue tres riesgos en una innovación:

- **Riesgo de ejecución:** que nosotros no sepamos desarrollarla y lanzarla bien. Es el que las empresas ya saben gestionar.
- **Riesgo de co-innovación:** en qué medida nuestro éxito depende de que otros saquen adelante sus propias innovaciones.
- **Riesgo de adopción en cadena:** se explica en el elemento siguiente.

Si la propuesta necesita que varias innovaciones salgan bien a la vez, la probabilidad de que todas lleguen a tiempo es el **producto** de las de cada una, no la media. Por eso cae muy deprisa al sumar socios.

**Qué mirar:** qué piezas complementarias faltan, quién las desarrolla, con qué calendario y qué pasa si una se retrasa.

**Implicación práctica:** marca **cuándo** estará lista de verdad la propuesta, no nuestra parte. Llegar primero a un ecosistema sin terminar puede ser una victoria inútil.

> / EJEMPLO
> Adner (2006, 2012) describe el caso de la televisión de alta definición: los fabricantes invirtieron en sus aparatos, pero el mercado no arrancó hasta que estuvieron listos las cámaras, los estándares y la emisión en alta definición, que dependían de otros.

## 5 El riesgo de adopción en cadena

Es la medida en que otros actores tienen que adoptar nuestra innovación **antes** de que el cliente final pueda valorarla. Cada intermediario —distribuidor, instalador, prescriptor, integrador— es un eslabón de esa cadena. Si para uno de ellos el cambio no compensa, la cadena se rompe, aunque el cliente final saliera ganando.

La prueba de Adner es exigente: cada eslabón tiene que obtener un **beneficio neto positivo** comparado con lo que hace hoy. Lo que gana uno no compensa lo que pierde otro.

**Qué mirar:** quién tiene que adoptar la novedad antes que el cliente; qué gana y qué pierde cada uno (ingresos, esfuerzo, formación, riesgo, relación con su cliente); si hay alguno con balance negativo.

**Pregunta para pensar:** ¿qué intermediario perdería algo si nuestra novedad triunfara?

> / EJEMPLO
> Adner (2012) describe el neumático antipinchazos PAX de Michelin. El producto funcionaba, y los fabricantes de coches y los conductores lo valoraban. Pero exigía que los talleres invirtieran en equipos y formación para repararlo, y para ellos no compensaba. Sin talleres preparados, la adopción no avanzó.

## 6 El alineamiento: que a cada socio le compense

Un ecosistema no se sostiene por contrato, sino porque a cada participante le conviene estar. Adner propone revisar, socio a socio, qué beneficio espera obtener y si es mayor que lo que se le pide. Si alguno no gana, hay que cambiar la propuesta, el reparto o la estructura. Adner llama a esta revisión el **prisma del liderazgo** (*leadership prism*).

Jacobides, Cennamo y Gawer (2018) explican por qué hace falta: los ecosistemas aparecen cuando las piezas son lo bastante separables (**modularidad**) para que las aporten empresas distintas, pero **complementarias de forma específica** (una pieza vale más con las otras, o solo funciona con ellas). Esa dependencia mutua obliga a coordinarse sin poder dar órdenes.

**Qué mirar:** qué gana cada socio, qué arriesga, qué inversión específica tiene que hacer y qué alternativas tiene fuera del ecosistema.

**Implicación práctica:** el reparto del valor es una decisión de diseño, no un resultado. Un orquestador que se queda con demasiado pierde socios; uno que se queda con muy poco no recupera su inversión.

## 7 El gobierno del ecosistema

Son las reglas con las que se coordina a socios que no dependen jerárquicamente de nadie. Pidun, Reeves y Knust (BCG, 2021) las ordenan en cinco piezas: **misión** compartida, **acceso** (quién entra y con qué requisitos), **participación** (quién decide y cómo se resuelven conflictos), **conducta** (qué se controla) y **reparto** (datos y valor). Observan que los ecosistemas que funcionan suelen empezar con reglas más cerradas y abrirse a medida que crecen.

**Pregunta para pensar:** si un socio actúa en contra del conjunto, ¿qué regla lo impide y quién la hace cumplir?

## Cuándo construir un ecosistema, sumarse o no hacerlo

Un ecosistema es una forma de organizarse entre varias posibles, no un objetivo en sí. Pidun, Reeves y Schüssler (BCG, 2019) lo comparan con las alternativas:

| FORMA DE ORGANIZARSE | CUÁNDO ENCAJA MEJOR |
|---|---|
| **Integración vertical** | Piezas poco separables que exigen mucha coordinación. |
| **Cadena de suministro jerárquica** | Entorno predecible y especificaciones claras. |
| **Mercado abierto** | Piezas muy separables; apenas hace falta coordinarse. |
| **Ecosistema** | Piezas separables pero con mucha coordinación (interfaces no estándar, papeles poco claros, mejoras que dependen unas de otras), en entornos poco predecibles que se pueden moldear colaborando. |

Según los mismos autores, el ecosistema da acceso a capacidades externas, permite crecer rápido con pocos activos y facilita adaptarse. A cambio, se controla menos, hay que repartir el valor y el riesgo de fracaso es alto (ver Profundizar).

Una vez que el ecosistema es la forma adecuada, queda por decidir el papel:

- **Construir y liderar.** Tiene sentido si controlamos una pieza central, podemos atraer a los socios y permitirnos repartir valor durante un tiempo. Adner (2021) propone empezar por un **ecosistema mínimo viable** (la configuración más pequeña que demuestra que se crea valor y atrae a nuevos socios), crecer por **expansión por etapas** y, si es posible, aprovechar el **arrastre** (*ecosystem carryover*): reutilizar piezas de un ecosistema ya construido para levantar otro.
- **Sumarse como contribuidor.** Pidun, Reeves y Zoletnik (BCG, 2021) plantean cinco decisiones: a qué ecosistema sumarse; con qué compromiso (exclusivo o en varios); cómo diferenciarse de otros contribuidores; cómo evitar que el orquestador convierta nuestra oferta en un producto indiferenciado; y cuándo salir.
- **Esperar o reconfigurar.** Si el riesgo de co-innovación o de adopción es demasiado alto, puede convenir esperar a que maduren las piezas, o cambiar la propuesta para depender menos de ellas.

> / **IDEA CLAVE** · BM
> La decisión no es «tener un ecosistema», sino elegir con qué papel participamos en el que hace falta para entregar la propuesta, y con qué reglas.

**Por qué entran las empresas en un ecosistema.** La consultora BCG (2022) identifica cinco motivos: ampliar el acceso al mercado de lo que ya venden, reforzar el negocio principal con complementos, protegerlo frente a otros ecosistemas, acceder a ingresos cercanos y lanzar negocios nuevos. Recomienda tener claro el motivo antes de comprometerse, porque los ecosistemas son caros y arriesgados. Y recuerda que nadie puede nombrarse orquestador por su cuenta: los socios tienen que aceptarlo.

### Qué no es

- **No es una plataforma ni una alianza.** La plataforma organiza interacciones entre grupos de usuarios y crece por efectos de red (**Platform Strategy & Network Effects**); la alianza es un acuerdo gestionado con un socio concreto (**Strategic Alliances / Partnerships**). Esta ficha trata la estructura de alineamiento entre varios socios interdependientes: quién tiene que innovar, quién tiene que adoptar y qué papel juega cada uno.
- **No es la cadena de suministro ni una lista de socios.** En la cadena, un cliente fija lo que necesita y el proveedor lo entrega; en el ecosistema nadie puede imponer a todos lo que deben hacer. Un mapa de logotipos no dice qué tiene que hacer cada uno ni si le compensa.
- **No es el producto completo de Crossing the Chasm.** Aquel describe lo que necesita un cliente pragmático; este análisis pregunta además si cada socio querrá y podrá aportar su pieza a tiempo.

## 03 Aplicar

### Cómo aplicarla

> / **NOTA** · BM
> Secuencia práctica de Biblioteca Management a partir de los elementos de Adner y de los trabajos de BCG Henderson Institute. Ni Adner ni BCG la formularon como procedimiento único.

**1** **Formular la propuesta de valor para el cliente final**
En una frase: qué resultado obtiene gracias a la solución completa, no a nuestro producto.

**2** **Dibujar el mapa del ecosistema**
Actividades, actores, posiciones y vínculos (elemento 2). Marcar lo que todavía no existe.

**3** **Evaluar el riesgo de co-innovación**
Para cada pieza ajena por desarrollar: probabilidad de que llegue y cuándo. Estimar cuándo estará listo el conjunto, no nuestra parte.

**4** **Evaluar el riesgo de adopción en cadena**
Para cada actor que debe adoptar antes que el cliente: qué gana, qué pierde y si su balance es positivo.

**5** **Revisar el alineamiento y decidir quién puede liderar**
Si algún socio no gana, rediseñar el reparto, la propuesta o la estructura. Ver qué actor está en mejor posición para liderar.

**6** **Decidir el papel**
Liderar, sumarse como contribuidor, esperar o reconfigurar la propuesta para eliminar dependencias críticas.

**7** **Diseñar la entrada**
Si lideramos: ecosistema mínimo viable y orden de incorporación de socios. Si nos sumamos: a cuál, con qué compromiso y con qué diferenciación.

**8** **Definir reglas y señales de seguimiento**
Gobierno (elemento 7) y señales que obligarían a replantear el papel: un socio que no llega, un eslabón que deja de ganar, un orquestador que se queda con demasiado.

/ CONSEJO · BM

Empiece por los riesgos, no por los socios. Un mapa bonito de actores no sirve si no dice qué pieza puede fallar y cuándo.

/ CONSEJO PRÁCTICO · BM

La información sale sobre todo de conversaciones: con los socios necesarios (calendario real, prioridades, qué ganan o pierden), con los intermediarios (instaladores, distribuidores, prescriptores), que suelen ser el eslabón donde se rompe la adopción, y con clientes finales (qué piezas esperan recibir juntas). Se completa con estándares y regulación en preparación, movimientos de posibles orquestadores y lanzamientos propios que se atascaron.

## Kit práctico

### Mapa del ecosistema

| ACTOR | ACTIVIDAD QUE APORTA | ¿TIENE QUE INNOVAR ALGO NUEVO? | ¿TIENE QUE ADOPTAR LA NOVEDAD ANTES QUE EL CLIENTE? | QUÉ GANA | QUÉ PIERDE O ARRIESGA | BALANCE PARA ÉL (POSITIVO / DUDOSO / NEGATIVO) | FECHA PROBABLE EN QUE ESTARÁ LISTO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Nosotros** | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| **Cliente final** | | | | | | | |

**Cómo leerlo:** cualquier fila con balance negativo es un eslabón roto. La fila con la fecha más tardía marca cuándo estará lista la propuesta.

### Estimación sencilla del riesgo de co-innovación

La idea procede de Adner (elemento 4); el cálculo es una ilustración de Biblioteca Management. Se estima con prudencia la probabilidad de que cada pieza ajena esté lista en la fecha y se multiplican.

> / EJEMPLO
> Tres socios con un 80 % cada uno: 0,8 × 0,8 × 0,8 ≈ 0,51. La propuesta completa tiene poco más de una posibilidad entre dos de estar lista a tiempo. *(Cifras inventadas para explicar la idea.)*

> / IMPORTANTE · BM
> Las probabilidades son juicios, no mediciones. Lo que importa es ver que el riesgo se multiplica.

### Ejemplo de una buena conclusión

> / EJEMPLO
> Continuación del fabricante de sistemas de climatización.
>
> «El servicio depende de tres piezas ajenas. La integración con el software de gestión de edificios no llegará antes de dieciocho meses. Los instaladores tienen un balance negativo: pierden horas de mantenimiento y necesitan formación. La financiación es viable. No lanzamos el servicio completo ahora. Empezamos con un ecosistema mínimo: clientes con nuestro propio sistema de control y tres instaladores que cobran por el seguimiento del ahorro, lo que convierte su pérdida en un ingreso. Cuando llegue la integración, sumamos al resto.»

Una conclusión así dice qué se hace, con quién, en qué orden y por qué. Un mapa de socios, no.

## Errores frecuentes

| ERROR | QUÉ OCURRE | CÓMO EVITARLO |
|---|---|---|
| **Mirar solo la ejecución propia** | Producto excelente, lanzamiento a tiempo y mercado que no arranca. | Evaluar siempre los riesgos de co-innovación y de adopción en cadena. |
| **Suponer que el cliente final arrastrará a los intermediarios** | Un eslabón con balance negativo bloquea la adopción. | Comprobar el beneficio neto de cada eslabón por separado. |
| **Querer liderar por defecto** | Se invierte en orquestar sin la posición ni los recursos para hacerlo. | Valorar con la misma seriedad el papel de contribuidor. |
| **Lanzar el ecosistema completo de golpe** | Muchas piezas, mucha coordinación y ninguna prueba de valor. | Empezar por un ecosistema mínimo viable y crecer por etapas. |
| **Sumarse sin plan de salida** | El orquestador acaba convirtiendo nuestra oferta en un producto sin diferenciación. | Fijar desde el principio las señales que obligarían a salir. |

### Limitaciones

- **El concepto sigue siendo difuso.** Autores y consultoras usan «ecosistema» con significados distintos. Hay que decir en cada caso qué se entiende por ecosistema y qué propuesta se analiza.
- **No calcula la rentabilidad.** Dice si la propuesta puede materializarse y cómo alinear a los socios; no si el negocio resultante será rentable.
- **Ve peor la competencia entre ecosistemas.** Se centra en construir o sumarse a uno. Anticipar cómo reaccionará un ecosistema rival exige otras herramientas.
- **Depende de información de terceros**, que pueden no querer compartir su calendario o sus intereses reales; probabilidades y balances son juicios, no datos firmes.

---

## 04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

Ecosystem Strategy entra cuando una propuesta de crecimiento o de innovación depende de otros: nuevos negocios, soluciones integradas o llegada de actores de otros sectores. Decide qué papel jugar y con quién. No sustituye el análisis del sector ni el modelo de negocio, ni estructura las relaciones con cada socio.

La lógica del orden es esta: primero se entiende dónde está el valor en el sector; después se describe cómo vamos a crear y capturar valor; después se analiza quién más tiene que participar y qué papel nos conviene; y, por último, se decide cómo conseguir cada pieza y cómo estructurar las relaciones críticas.

> / NOTA · BM
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management. Adner (2017) y BCG (Pidun et al., 2019) comparan el ecosistema con otras formas de organizarse, pero no formularon estas conexiones con otras herramientas.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

**1 Five Forces / Profit Pools.**
Cómo funciona el sector y en qué punto de la cadena se gana el dinero hoy.

**2 Business Model Canvas.**
Cómo vamos a crear, entregar y capturar valor; el bloque de socios clave suele mostrar las primeras dependencias.

**3 Ecosystem Strategy.**
Quién más tiene que innovar y adoptar, si a cada uno le compensa y qué papel nos conviene jugar.

**4 Make-Buy-Partner.**
Para cada pieza que necesitamos: hacerla, comprarla o conseguirla con un socio.

**5 Strategic Alliances / Partnerships.**
Estructurar y gobernar las relaciones bilaterales críticas que salen del paso anterior.

### Otros complementos útiles

No son pasos obligatorios. Se añaden cuando el caso lo pide:

- **Platform Strategy & Network Effects** → si el ecosistema gira en torno a una plataforma que conecta grupos de usuarios que se atraen entre sí.
- **Crossing the Chasm** → si hay que definir el producto completo para un nicho concreto de clientes pragmáticos.
- **Strategy Palette** → si hay que confirmar que el entorno es lo bastante moldeable para configurarlo junto con otros (su estilo configurador); esta ficha desarrolla después cómo se orquesta o se participa.
- **Scenario Planning** → si el calendario de las piezas complementarias es muy incierto.

- **Route-to-Market / Channel Strategy** → si los eslabones de la cadena de adopción son distribuidores, instaladores o prescriptores.

## 05 Profundizar

### Origen y evolución

- **1993. Moore** (HBR) introduce el ecosistema de negocio, sus cuatro etapas y la competencia entre ecosistemas.
- **2004. Iansiti y Levien** (HBR y el libro *The Keystone Advantage*, Harvard Business School Press) distinguen papeles y proponen medir la salud del ecosistema por su productividad, su robustez y su capacidad de crear nichos.
- **2006–2012. Adner: los riesgos.** En HBR (2006) los llama riesgo de iniciativa, de interdependencia y de integración; en *The Wide Lens* (2012), de ejecución, de co-innovación y de adopción en cadena, junto con el mapa de valor y el prisma del liderazgo.
- **2017. Adner** (*Journal of Management*) da la definición estructural y separa el ecosistema de nociones cercanas: modelo de negocio, plataforma, coopetencia, mercados multilaterales, redes y cadena de suministro.
- **2018. Jacobides, Cennamo y Gawer** (*Strategic Management Journal*) explican cuándo y por qué surgen los ecosistemas.
- **2019–2021. BCG Henderson Institute.** Pidun, Reeves y otros autores estudian cuándo conviene un ecosistema, por qué fracasan, cómo gobernarlos y cómo participar como contribuidor.
- **2021. Adner: ataque y defensa.** *Winning the Right Game* trata la disrupción de ecosistemas, que borra fronteras entre sectores, y propone el ecosistema mínimo viable, la expansión por etapas y el arrastre.

### Qué sabemos sobre su solidez

- / EVIDENCIA
  Según Pidun, Reeves y Schüssler (BCG, 2020), menos del 15 % de los ecosistemas estudiados por el BCG Henderson Institute resultaron sostenibles a largo plazo, y en más de cien ecosistemas fallidos el 85 % de los fracasos se asoció a errores de diseño y solo el 15 % a errores de ejecución. *(Investigación de una consultora sobre una muestra propia, no revisada por pares: sirve como orden de magnitud y tipología de errores.)*
- / EVIDENCIA
  BCG (2020) agrupa esos fracasos en siete causas. Seis son de diseño: un problema del cliente insuficiente, una configuración equivocada del ecosistema, malas decisiones de gobierno, una forma de cobrar inadecuada, un lanzamiento débil y poca capacidad de defenderse frente a otros. La séptima es la mala ejecución.
- / EVIDENCIA
  En un trabajo posterior (BCG, 2022), la causa de fracaso más frecuente fue un gobierno débil: más de un tercio de 110 fracasos analizados. Desde 2019, entre las nuevas empresas que superan los 1.000 millones de dólares de valoración hay más contribuidores que orquestadores.
- / EVIDENCIA
  El mismo trabajo advierte de que participar en ecosistemas no garantiza resultados: en más de 50 grandes bancos (2015–2020) no encontró relación entre la participación en ecosistemas y el rendimiento para el accionista, aunque dos bancos asiáticos concretos sí duplicaron el de sus competidores locales.
- **Los casos de Adner son ilustraciones, no pruebas estadísticas.** Muestran el mecanismo, pero no miden con qué frecuencia ocurre.
- **El concepto todavía se está asentando.** Adner (2017) parte de que «ecosistema» se ha vuelto un término omnipresente que necesita una definición

clara, y Jacobides, Cennamo y Gawer (2018) buscan explicar cuándo y por qué surgen.

**/ IDEA CLAVE** · BM

La herramienta es sólida para detectar dependencias y riesgos que el análisis habitual no ve. Es menos sólida como predicción: dice qué puede fallar, no con qué probabilidad fallará.

## Fuentes de origen


- Moore, J. F. (1993, mayo–junio). Predators and prey: A new ecology of competition. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition
- Adner, R. (2006, abril). Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2006/04/match-your-innovation-strategy-to-your-innovation-ecosystem
- Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39–58. https://doi.org/10.1177/0149206316678451


## Libro de referencia


- Adner, R. (2012). *The Wide Lens: A New Strategy for Innovation*. Portfolio/Penguin. Desarrollo completo de los riesgos de co-innovación y de adopción en cadena, el mapa de valor y el prisma del liderazgo. La edición de bolsillo de 2013 lleva el subtítulo *What Successful Innovators See That Others Miss*.
- Adner, R. (2021). *Winning the Right Game: How to Disrupt, Defend, and Deliver in a Changing World*. MIT Press. Disrupción de ecosistemas, ecosistema mínimo viable, expansión por etapas y la trampa del «ego-sistema».


## Lecturas ejecutivas recomendadas


- Iansiti, M. y Levien, R. (2004, marzo). Strategy as ecology. *Harvard Business Review*. Papeles en el ecosistema (*keystone*, dominador, actor de nicho). https://hbr.org/2004/03/strategy-as-ecology
- Pidun, U., Reeves, M. y Schüssler, M. (2019). *Do You Need a Business Ecosystem?* Boston Consulting Group. Cuándo conviene un ecosistema frente a otras formas de organizarse. https://www.bcg.com/publications/2019/do-you-need-business-ecosystem
- Pidun, U., Reeves, M. y Schüssler, M. (2020). *Why Do Most Business Ecosystems Fail?* Boston Consulting Group / BCG Henderson Institute. Tipología de errores de diseño y de ejecución. https://www.bcg.com/publications/2020/why-do-most-business-ecosystems-fail
- Pidun, U., Reeves, M. y Knust, N. (2021). *How Do You Manage a Business Ecosystem?* Boston Consulting Group. Las cinco piezas del gobierno. https://www.bcg.com/publications/2021/how-to-manage-business-ecosystem
- Pidun, U., Reeves, M. y Zoletnik, B. (2021). *How Do You Succeed as a Business Ecosystem Contributor?* Boston Consulting Group. Cómo participar sin orquestar. https://www.bcg.com/publications/2021/how-to-succeed-as-a-business-ecosystem-contributor
- Pidun, U., Reeves, M. y Zoletnik, B. (2022). *What Is Your Business Ecosystem Strategy?* Boston Consulting Group, 11 de marzo de 2022. Tipos de ecosistema, motivos para entrar, papeles y recomendaciones. https://bcg.com/publications/2022/what-is-your-business-ecosystem-strategy
- Tuck School of Business (Dartmouth). *What's in it for them?* Entrevista a Ron Adner sobre *The Wide Lens*, con el caso de los libros electrónicos. https://tuck.dartmouth.edu/news/articles/whats-in-it-for-them


## Extensiones y críticas


- Jacobides, M. G., Cennamo, C. y Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255–2276. https://doi.org/10.1002/smj.2904 Por qué surgen los ecosistemas y qué los distingue de otras formas de organización.


*Moore (1993), Iansiti y Levien (2004) y Adner (2006) se han cotejado en su ficha editorial en HBR (Moore, también en una copia del texto); no se citan volumen ni páginas por no haberse confirmado en la edición original. Adner (2017) y*

*Jacobides, Cennamo y Gawer (2018), cotejados en su ficha editorial. Las definiciones de* The Wide Lens *y* Winning the Right Game *se han cotejado en los materiales publicados por el autor, no en el texto completo de los libros. Los cuatro elementos de la estructura, la distinción entre afiliación y estructura y las medidas de salud de Iansiti y Levien se han contrastado solo en fuentes secundarias.*

*El reparto entre errores de diseño (85 %) y de ejecución (15 %) y las siete causas de fracaso se han comprobado en la publicación de BCG (2020); los dos tipos de ecosistema, los cinco motivos y los datos de 2022, en BCG (2022); el caso de los libros electrónicos y la frase de Adner, en la entrevista de Tuck y en una reseña de strategy+business; el semáforo del mapa de valor, en una fuente secundaria.*

## Autoría y créditos


**AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO** James F. Moore (1993); Ron Adner (2006, 2017) (1993 (Moore, HBR) · 2006, 2012, 2017, 2021 (Adner)) — atribución según las fuentes citadas.

**ELABORACIÓN DE LA NOTA** Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.

**NOTAS «BM»** Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.



**COPYRIGHT** © 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.

**CONDICIONES DE USO** Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.

**AVISO** Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.



**DIRECCIÓN Y EDICIÓN** Emilio Llopis.

**EDICIÓN** Octubre de 2026.