



La solución del innovador

Cómo crear y mantener un crecimiento exitoso
por Clayton Christensen y Michael Raynor

RESUMEN EJECUTIVO

En su aclamado libro “El dilema del innovador”, Christensen explicaba cómo los líderes de una industria son cegados por innovaciones disruptivas, ya que se enfocan demasiado en sus clientes más rentables. Ahora, se ocupa de mostrar cómo las empresas pueden llegar al lado opuesto del dilema - crear disrupciones, en lugar de ser destruidas por ellas.

Introducir innovaciones disruptivas constituye el modo más eficaz de mantener el crecimiento de una organización. Sin embargo, buena parte de las empresas no consiguen tales resultados porque ni sus estructuras organizacionales ni el segmento del mercado que suelen considerar más rentable responden a la innovación de un modo deseable.

Así pues, es preciso que las compañías entiendan la naturaleza de los fenómenos y procesos ligados a la innovación, y que aprendan tanto a identificar como a aplicar el potencial disruptivo de las ideas innovadoras, cualquiera sea su origen en la empresa.

Los autores presentan nueve preguntas fundamentales, relacionadas con el tema de la innovación, que debe formular y responder cualquier organización resuelta a crecer de un modo rentable a través del tiempo. Asimismo, presentan un esquema general que deben seguir los innovadores al momento de plantear la creación de un nuevo negocio.

Las 9 preguntas de la solución del innovador

Hay nueve decisiones importantes que los gerentes deben tomar para generar crecimiento exitosamente.

1. ¿Cómo derrotar a nuestros más poderosos competidores y sacarles ventaja?

Es posible dividir la innovación en dos categorías:

1. **Innovaciones sostenidas:** productos que se van mejorando con el tiempo para satisfacer las demandas de los clientes de alta categoría dispuestos a pagar más por un mejor producto.
2. **Innovaciones disruptivas:** productos que no son tan buenos como los que ya están disponibles, pero que ofrecen otros beneficios (simplicidad, conveniencia, más barato) y que llaman la atención de nuevos clientes.

En términos generales, el líder del mercado prevalecerá mientras se introduzcan “innovaciones sostenidas”. Pero en circunstancias disruptivas, el líder siempre será superado por los nuevos participantes del mercado, puesto que su modelo de negocios cobra un mayor sentido.

Para determinar si una idea es o no potencialmente disruptiva, es preciso responder las siguientes cinco interrogantes:

1. ¿Existe una gran cantidad de personas que no cuenten con el dinero, el equipo o las habilidades necesarios para satisfacer una necesidad en particular y que estén deseosas de adquirir un producto o servicio que la satisfaga?
2. ¿Los clientes deben trasladarse a un lugar en particular para disfrutar del producto o servicio?
3. ¿Hay clientes dispuestos a comprar un producto más barato que ofrezca menos?
4. ¿Podemos crear un modelo de negocio que genere suficientes ingresos a partir de este producto más barato?
5. ¿Será esta innovación disruptiva para todos los líderes del mercado o habrá alguno que la considere una innovación sostenida?

La nueva idea no puede ser considerada disruptiva si estas preguntas no pueden ser contestadas positivamente.

2. ¿Qué productos, de ser desarrollados, compraría el cliente?

Es de vital importancia que las innovaciones disruptivas se afiancen en el mercado antes de que sean desarrolladas rentablemente. Para esto, es necesario entrar en contacto con los intereses de los futuros clientes.

Este es un punto importante dado que tres cuartos de todo el dinero invertido en desarrollo resulta en fracasos comerciales. Pero, ¿por qué tanto derroche de dinero? En parte, porque las compañías suelen segmentar sus mercados desde un punto de vista demográfico o tomando en cuenta los atributos del producto, en vez de tomar en cuenta lo que los clientes estarían dispuestos a pagar.

Normalmente, quien crea un negocio debe posicionar un producto disruptivo directamente entre quienes requieren satisfacer una necesidad en particular, que ha sido mediocrementemente satisfecha por los productos disponibles.

Una vez que se ha logrado cierto arraigo, el crecimiento será posible cuando, gracias a los consumidores, la nueva tecnología comience a desplazar a la vieja.

Pero, si segmentar el mercado tomando en cuenta las necesidades del cliente es tan efectivo, ¿por qué tantos mercados terminan convirtiéndose en una competencia en la que cada experto de mercadeo pretende añadir más características a su producto? A continuación, algunas razones posibles:

1. Miedo a perder la diversificación lograda. La mayoría de los gerentes prefieren contar con un pequeño porcentaje de todo el mercado, que ser líderes de un segmento en particular del mismo.
2. Los ejecutivos senior se sienten más atraídos por el tamaño de una oportunidad que por las posibilidades de obtener el éxito.
3. Es posible que los canales establecidos de ventas y distribución limiten la flexibilidad del gerente.
4. Es posible que la rentabilidad de la publicidad o las estrategias de marca sugieran que las necesidades del cliente deben ser segmentadas desde un punto de vista demográfico.

3. ¿Cuál debería ser nuestro cliente inicial al momento de establecer un negocio viable?

Los mejores clientes para una innovación disruptiva son:

1. No consumidores: aquellos necesitados de una solución pero que no usan los productos disponibles porque son demasiado costosos o complicados.
2. Usuarios de un producto favorecido por la tendencia general: que se rehúsan a pagar altos precios por un mejor producto.

La clave del éxito aquí está en desarrollar un modelo de negocios que produzca ganancias considerables a partir de los precios requeridos para hacerse con el mercado de baja categoría.

A pesar de lo obvio que pueda sonar esta aproximación, muchas compañías hacen lo contrario. Eligen desde el principio competir directamente contra los líderes del mercado, armados tan sólo de un mejor producto. Creen que la sola superioridad del producto atraerá a los clientes. Pero, esto sólo ocurre cuando se han invertido grandes cantidades de dinero.

Ejemplo: el transistor

Los laboratorios Bell de AT&T desarrollaron el transistor en 1947 para reemplazar los tubos de vacío; pero el interés que suscitó esta innovación en el mercado fue creciendo lentamente. En 1955, Sony introdujo una radio de transistores que funcionaba con baterías, para los adolescentes que no podían pagar por los radios de tubos de vacío. En 1959, Sony hizo algo parecido al lanzar un televisor portátil de 12 pulgadas. Los productores de televisores y radios que utilizaban tubos de vacío ignoraron la amenaza que esto constituía, porque Sony no estaba compitiendo por sus clientes; pero, en unos pocos

años, los transistores comenzaron a ser utilizados en todo tipo de artefactos, y los productores de tubos de vacío quedaron fuera del negocio.

En la mayoría de las compañías es difícil asegurar recursos para una nueva iniciativa de crecimiento que tenga como fundamento una tecnología disruptiva, porque la mayoría cuenta con un proceso de asignación de recursos para maximizar el retorno de la inversión. Y, siempre será más beneficioso para las compañías mercadear productos de alta categoría a sus actuales clientes, que productos de baja categoría a nuevos clientes.

4. ¿Qué actividades de desarrollo deberían hacerse internamente, y cuáles deberían ser hechas por terceros?

Lo común frente a esta pregunta es hablar de las “competencias fundamentales”. El problema es que lo que no parece importante ahora podría serlo en un futuro. Es así como la decisión de IBM de dejar en manos de terceros el microprocesador y el sistema operativo, permitió a Intel y a Microsoft captar la mayoría de las ganancias de la nueva industria.

Al iniciarse un mercado, sólo pueden existir compañías integradas porque la funcionalidad de todo el sistema no es muy buena. Todavía no será posible determinar qué se convertirá en un subsistema independiente, que podría ser optimizado por alguien independiente.

Las oportunidades para los proveedores de subsistemas independientes aparecerán sólo cuando haya un superávit, es decir, cuando los clientes rechacen tener que pagar un alto precio por productos que ofrecen más. Una vez que la funcionalidad y la confiabilidad de un producto mejoran tanto como para que los clientes no sientan la necesidad de invertir en la última generación del mismo, los fundamentos de la competencia cambian. Los clientes comienzan a buscar un diseño modular que les permita comprar un desempeño de menor calidad, y ahorrar dinero. A este punto, florecerán las organizaciones independientes y no integradas, porque serán capaces de desarrollar y vender, de modo rápido y barato, un sólo subsistema.

Por tal motivo:

1. Para lanzar exitosamente un nuevo negocio alrededor de una tecnología disruptiva, es preciso, al principio, estar preparado para hacer todo por uno mismo (no será lo suficientemente buena como para entusiasmar a otros).
2. Tras algunos años de mejoras exitosas, sería aconsejable animar a compañías no integradas a especializarse en varios elementos fundamentales. Si esta transición es bien manejada, el desarrollador original de la tecnología asegurará para sí aquella parte de la “cadena de valor” en la que se produce el mayor valor.
3. Habrá problemas si una compañía intenta servir al cliente en varias ramas del mercado. El modelo de negocios que funciona en el mercado de baja categoría no es el mismo que funciona en el de alta. Es posible aplicar ambos a la vez, pero, en la práctica, resultará difícil. Muchas compañías han

desperdiciado recursos intentando hacerlo.

5. ¿Cómo podemos mantener nuestra ventaja competitiva y evitar convertirnos en un “commodity”?

Siempre que en la cadena de valor tiene lugar un proceso en el que el producto se vuelve un commodity, a la vez, otra parte de la cadena está dejando de serlo. Esto supone implicaciones de largo alcance tanto para quienes están estableciendo un nuevo negocio como para los gerentes de empresas ya establecidas.

Para evitar convertirse en un commodity, concéntrese en aquellas partes de la cadena de valor conformadas por productos disponibles de cuyo desempeño no se sientan del todo satisfechos los clientes inmediatos, y evite aquellas áreas conformadas por opciones de las que el cliente se sienta completamente satisfecho.

El proceso natural a través del cual el producto se vuelve un commodity es:

1. La formación de un nuevo mercado alrededor de un producto propietario que satisface las necesidades del cliente mejor que cualquiera de las demás opciones. En este punto, son posibles buenos márgenes de ganancia.
2. Con el fin de mantenerse a la cabeza, la compañía mejora constantemente el producto hasta que, eventualmente, añade mayor funcionalidad y confiabilidad de la que los clientes de baja categoría requieren.
3. El fundamento de la competencia en el mercado de baja categoría deja de ser buscar el mejor producto y pasa a ser buscar el producto más barato.
4. Surgen propuestas modulares a la par de la propuesta original del producto.
5. La industria se desintegra - surgen nuevos proveedores que se concentran en mejorar sólo una parte del producto.
6. Dado que todo el mundo tiene acceso a los mismos componentes, se hace muy difícil diferenciar un producto de otro. Todo el mundo baja los márgenes de ganancia para tratar de competir en base a precio y no a las características.

El proceso de convertirse en commodity varía de industria en industria, y ocurre cuando los avances tecnológicos surgen a una velocidad que el cliente no es capaz de asimilar. Dondequiera que se dé este proceso, se dará, a la vez el proceso contrario en otra parte de la cadena:

1. Tan pronto como las ensambladoras de productos modulares han desplazado a los proveedores costosos, las ganancias caen. Para continuar devengando ganancias atractivas, las ensambladoras se mudan de mercado.
2. La celeridad con la que los proveedores podrán mudarse de mercado estará en función del desempeño de sus otros subsistemas.
3. Los proveedores de dichos subsistemas comenzarán a mejorar su desempeño para permitir que sus clientes logren mudarse.

4. Los proveedores de dichos subsistemas comenzarán a obtener buenas ganancias sobre la base de la diferenciación de su desempeño.

5. Dichas ganancias atraerán nuevamente gran cantidad de proveedores y el proceso anterior comenzará otra vez.

Ejemplo: computación en los años 90

Al comenzar la década, las compañías productoras de computadoras eran muy rentables. A través de casi toda la década, la mayor parte de las ganancias fluía desde dichas compañías a sus proveedores. Microsoft (proveedor del sistema operativo) e Intel (proveedor del microprocesador) eran rentables, como lo eran las compañías que producían las unidades de discos, la memoria, etc.

Sin embargo, a finales de la década, muchos de estos proveedores de componentes (con excepción de Microsoft e Intel) se estaban volviendo poco rentables, a medida que las ganancias pasaban a través de estas a los proveedores de equipos. Con el avance de la década, los puntos de la cadena de valor en los que era posible obtener buenas ganancias fueron descendiendo en la cadena. Quienes se encontraban en puntos de la cadena en los que el desempeño no era aún bueno, se quedaban con las ganancias, al contrario de las demás compañías situadas en donde la tecnología ya excedía las posibilidades del cliente.

6. ¿Cuál será la mejor estructura organizacional para esta nueva empresa?

El éxito no es inevitable, aún cuando se cuente con la tecnología y el mercado ya listo. También se requiere de la estructura organizacional correcta (gente, recursos, valor y procesos), lo que supone encontrar la respuesta a varias preguntas.

La mayoría de las firmas son buenas en la comercialización de innovaciones sostenidas, pero ineficientes al momento de aplicar innovaciones disruptivas que sean rentables, porque:

1. Los procesos laborales en la compañía son dirigidos hacia la demanda de productos actuales, no de productos y servicios novedosos.
2. Los valores de la empresa son dirigidos hacia productos actuales, no hacia proyectos nuevos.
3. La mayoría de los recursos de la organización serán comprometidos con tareas conocidas, no con las tareas menos definidas de la innovación de productos.
4. La gente que sobresale en este tipo de ambientes no es la más capacitada para enfrentar nuevas iniciativas.

Para compensar este tipo de problemas potenciales, es preciso encontrar una estructura organizacional que sea aplicable a negocios potencialmente disruptivos. En buena medida, el tipo correcto de estructura organizacional depende de qué tan bien encaje el nuevo producto en los valores y procesos existentes:

1. Si la relación con los valores y los procesos es pobre: se debe crear una organización completamente autónoma que comercialice por su parte el nuevo producto.

2. Si la relación con los valores es buena, pero pobre con los procesos: se debe crear un equipo gerencial que cree nuevos procesos.
3. Si la relación con los valores es pobre, pero buena con los procesos: el nuevo producto debe ser vendido por una unidad de negocios de bajo costo, que pueda aprovechar las economías de escala disponibles.
4. Si la relación con los valores y los procesos es buena: la nueva empresa podrá ser desarrollada, coordinando los diversos límites funcionales existentes.

Tenga presente que la mayoría de las compañías contratan gente que es muy buena encarando los problemas actuales, sin tomar en cuenta los problemas futuros. Esta es la razón por la que las firmas forcejean constantemente con el cambio. Sin embargo, si se logra establecer de antemano la estructura organizacional correcta, inmediatamente se hará claro el tipo de habilidades que la gente necesitará en el futuro.

7. ¿Cómo podemos desarrollar la estrategia de negocios más efectiva para esta oportunidad?

Normalmente, la mejor estrategia para una empresa no es obvia desde el principio. Por tal motivo, en vez de aplicar una aproximación estandarizada, los gerentes deberían administrar procesos que propicien la mejor estrategia.

Las mejores estrategias son una mezcla de estrategias premeditadas y de estrategias emergentes, bien puntualizadas y mejoradas con el tiempo.

Con el fin de impulsar el proceso de desarrollo de estrategias, los gerentes deberían:

1. Prestarle mucha atención al costo inicial de la estructura del negocio a ser desarrollado. Esto tendrá un efecto duradero en los valores del nuevo negocio. Es importante crear una estructura de costos que sea atractivo para los clientes que importan. La disminución de costos y procesos traerá como consecuencia una mayor flexibilidad futura en lo que a acciones estratégicas se refiere.
2. Insistir en que todos los planes de negocios deben ser convalidados con datos del mundo real. De este modo, todas las suposiciones podrán ser corroboradas y, si es necesario, modificadas antes de que una cantidad significativa de recursos sea comprometida.
3. Estar preparados para intervenir personalmente. Dejar de financiar otras posibles estrategias cuando se haya obtenido la más idónea, y concentrarse en esta.

8. ¿Cuál será la mejor fuente de inversión para esta innovación?

Independientemente de su fuente, el capital de inversión viene en dos tipos:

1. Capital paciente por crecer pero impaciente por obtener ganancias.

2. Capital impaciente por crecer pero paciente por obtener ganancias.

Para lograr el éxito en una nueva empresa, busque el primer tipo de capital y rehúyale al segundo.

Si se compromete demasiado dinero en hacer crecer el negocio, en vez de establecer en qué dirección debería crecer, se tomarán malas decisiones y el error se agravará en próximas inversiones. Para evitar este espiral, es preciso buscar primero rentabilidad, es decir, conseguir productos que se afiancen bien primero e invertir en estos.

Demuestre que el nuevo producto puede ser rentable:

1. Utilice el reconocimiento de patrones: para demostrar que se está en el camino correcto, aunque las ganancias sean pequeñas al principio.
2. Comience temprano: lance un nuevo negocio cuando las operaciones fundamentales de la compañía sean aún saludables, para poder buscar pacientemente el mejor modo de crecer en el futuro. No espere a que su actual negocio haya muerto para empezar a pensar en qué hacer.
3. Empiece a pequeña escala: divida las unidades de trabajo. La gerencia descentralizada siempre está más cerca de la acción, y tendrá una mejor noción de lo que realmente está sucediendo.
4. Exija un éxito inmediato: para poder comprobar sus suposiciones de que los clientes están dispuestos a pagar por el proyecto. Las ganancias tempranas revelarán si hay alguna unidad de negocios compitiendo por los recursos de la firma. Además, mantendrán interesados a los inversores.
5. Evalúe si está en capacidad de adquirir un nuevo negocio a desarrollar: y saque ventaja de su trayectoria de crecimiento. Sin embargo, la clave aquí es identificar y luego comprar la empresa disruptiva, antes de que su precio se eleve. También sería plausible aplicar una estrategia híbrida, que consista en, por una parte, hacer adquisiciones estratégicas en segmentos de la industria; y, por la otra, incubar nuevos negocios en otros segmentos.

9. ¿Cuál será el papel que jugará la alta gerencia al momento de desarrollar esta innovación?

Los altos gerentes deben hacer cuatro cosas para administrar bien la innovación:

1. Coordinar acciones entre todas las unidades de negocios.
2. Romper el yugo de prácticas de negocios establecidas.
3. Crear los nuevos procesos que sean requeridos.
4. Asegurarse de que los recursos adecuados estén siendo utilizados en las áreas adecuadas.

El crecimiento disruptivo siempre genera tensiones, y lidiar con estas es una importante tarea para el alto gerente. Esta es la razón por la que estos deben involucrarse personalmente.

Si lanzar un solo negocio disruptivo podría significar años de

crecimiento rentable para la compañía, una de las cosas más importantes que podría hacer un CEO es desarrollar la habilidad de irrumpir en un proceso interno. Esto debería desatar una secuencia de crecimiento que constituirá el motor del crecimiento corporativo a una escala impresionante. Para crearlo:

1. Actúe antes de que sea forzado a hacerlo: para que el nuevo negocio a ser desarrollado pueda crecer sin distorsiones por parte de las necesidades de la casa matriz. El mejor momento para invertir en crecimiento es cuando la misma casa matriz esté creciendo.
2. Asígnele el proyecto de crecimiento a un alto gerente: alguien que sea capaz de juntar ideas y estrategias apropiadas a través del proceso de asignación de recursos de la compañía. Su tarea fundamental sería asegurarse de que las mejores ideas tengan la oportunidad de ser tomadas en cuenta, en vez de ser saboteadas por las diversas unidades.
3. Cree un equipo y procesos que se ocupen de nuevas ideas: por ejemplo, un grupo de personas bien preparadas y seguras de poder hacer plausibles y aplicables las ideas disruptivas.
4. Entrene a los empleados para identificar ideas potencialmente disruptivas: especialmente los empleados que están en la línea del frente (ventas, mercadeo, ingeniería, etc.). Estos están en contacto directo con los clientes, y hay grandes posibilidades de que manejen ideas disruptivas antes nadie.

El patrón de la innovación

Independientemente de cuál sea la tendencia industrial o comercial, la innovación de productos disruptivos sigue un patrón consistente. Con el fin de desarrollar sus propias soluciones al dilema del innovador, y propiciar el crecimiento:

1. Busque un producto que sea disruptivo: identifique un grupo de clientes que la competencia ignore y desarrolle un producto que les pueda ser de utilidad.
2. Compita con la falta de consumo: no trate de convencer a los consumidores de que dejen un producto y elijan el suyo: diríjase a los no consumidores.
3. Concéntrese siempre en los mercados baratos: si no es capaz de identificar consumidores, diríjase a los mercados más baratos y determine si es posible ofrecer una versión o modelo menos funcional pero más barato.
4. Olvídense de educar al cliente: nunca desarrolle un producto que requiera que el cliente sea educado para poder apreciar los beneficios.
5. Segmente tomando en cuenta la utilidad del cliente: en vez de segmentar el mercado a partir de la actual estructura organizativa, o de medidas convencionales (tipos de produc-

tos, demografía, etc.), trate de utilizar un criterio que considere las necesidades del cliente. De este modo, será posible identificar nichos que jamás habían sido explotados.

6. Nunca asuma que la competencia no responderá: es un error adoptar un plan de desarrollo para mejorar su producto que considere que la competencia no cambiará en el futuro.
7. Identifique las capacidades necesarias en el futuro: si su equipo de desarrollo está más preocupado por los estándares industriales, los negocios con terceros o los asuntos de los socios, usted debería preocuparse. Los productos y servicios verdaderamente disruptivos no son bienvenidos por las compañías ya establecidas. Por consiguiente, o su producto no está lo suficientemente maduro para caminar solo o el equipo de desarrollo está aferrado a las capacidades que funcionaron en el pasado, en vez de a aquellas que serán importantes en el futuro. Una vez más, concéntrese en las necesidades del cliente.
8. Concéntrese en los recursos, procesos y valores: busque siempre la respuesta a las siguientes interrogantes, antes de elegir la estructura organizacional:
 - 8.1. ¿Contamos con los recursos necesarios?
 - 8.2. ¿Nuestros procesos allanan el camino?
 - 8.3. ¿Nuestros valores o cultura corporativa permiten a la gente establecer prioridades?
9. Esté pendiente de los canales de distribución: formule las tres preguntas anteriores a las compañías que distribuyen el producto.
10. Consiga nuevos gerentes: los gerentes que han propiciado los mejores resultados en el pasado son los menos aptos para propiciar el éxito de un negocio a desarrollar. Deje de confiar en quien se ha ganado su confianza en el pasado y busque gerentes que sean capaces de resolver problemas.
11. Tolere la ambigüedad: en los primeros años del negocio, no será posible prever con certeza cuál es la estrategia más adecuada. Así pues, evite invertir en cualquier estrategia hasta que haya suficientes datos que la apoyen.
12. Sea impaciente con las ganancias: en una iniciativa disruptiva el dinero normalmente debería fluir con rapidez. Esperar años para obtener ganancias significa que el equipo de desarrollo está aplicando una estrategia errónea.
13. Sea paciente con respecto al crecimiento: para financiar adecuadamente una idea disruptiva, es necesario mantener un crecimiento orgánico de todas las partes del negocio. Mientras mejor sea la tasa de crecimiento, mejor equipado se estará para asumir un crecimiento continuo, y más paciente se podrá ser.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios
en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital
en Latinoamérica

Título original : The Innovator's Solution

Editorial: Harvard Business School Press

Publicado el: septiembre del 2003

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en:

<http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=287>