



Previendo lo que viene

Utilizando las teorías sobre la innovación para predecir los cambios en la industria

por Clayton Christensen, Scott Anthony y Erik Roth

RESUMEN EJECUTIVO

Poder predecir lo que ocurrirá en una industria determinada es una de las capacidades más apreciadas por inversionistas, gerentes y, en general, todos los integrantes de cualquier organización comercial.

Lamentablemente, predecir el futuro no es tarea fácil, pues tal empresa depende de factores y variables que no siempre es sencillo vislumbrar o interpretar. Sin embargo, no todo está perdido: existen métodos para predecir con bastante precisión cuál será el resultado de las diversas batallas competitivas del mercado.

En el presente texto, los autores nos brindan una serie de consejos prácticos sobre cómo pronosticar la suerte que correrán firmas, industrias y nuevas tecnologías como resultado de la interacción de unas con otras.

Señales de cambio

El primer paso del proceso de análisis es identificar industrias en las que el cambio sea posible y conveniente. En otras palabras, es preciso identificar situaciones en las que el futuro será materialmente distinto al pasado. Dicha diferencia se hará patente gracias al surgimiento de nuevos productos, servicios, modelos de negocios y firmas.

La idea es estar atento a la aparición de firmas con productos, servicios o modelos de negocio que difieran marcadamente de los utilizados en la actualidad por la industria. Lo fundamental es que, a veces, este tipo de desarrollos son incubados fuera de los mercados existentes o son demasiado inconsistentes para despertar preocupaciones. Esta es la razón por la que incluso los analistas más astutos pueden ser despietados.

Los sectores con mayor posibilidad de innovar son:

1. No consumidores: quienes no compran los productos y servicios actuales porque no cuentan con los recursos financieros o el conocimiento especializado requerido. Aquí es preciso tomar en cuenta dos patrones típicos de los mercados en los que aparecen innovaciones:

1.1. Las compañías ofrecen productos más simples y asequibles o servicios diferentes a los convencionales pero ideales para los nuevos consumidores. Los nuevos productos suelen carecer de la funcionalidad de los productos establecidos, pero ofrecen nuevos beneficios como conve-

niencia, personalización y mejores precios

1.2. Las compañías ofrecen nuevos productos y servicios que ayudan al cliente a hacer las tareas diarias con mayor facilidad o efectividad.

2. Consumidores mal servidos: para quienes los productos y servicios actuales no son lo suficientemente buenos. Los consumidores mal servidos están dispuestos a pagar buenos precios por mejores modelos de producción. Aquí es donde prosperan las compañías que pueden desarrollar productos más creativos y funcionales. Las compañías crecen cuando les ofrecen productos y servicios mejorados a sus mejores clientes. La mejora puede ser incremental o de golpe.

3. Consumidores sobreservidos: para quienes los productos y servicios actuales son excesivos: hacen más de lo necesario. La mayoría de las compañías innova más rápido de lo que cambia la vida de sus clientes. Esta es la raíz de los productos personalizados por los que nadie quiere pagar altos precios. El sobremejoramiento abre las puertas para que:

3.1. Los productos más baratos y menos funcionales ganen popularidad.

3.2. Los especialistas desplacen a los integradores, apuntando a los clientes más interesados en precios bajos y dispuestos a prescindir de una gran funcionalidad.

3.3. Los estándares de la industria se establezcan con mayor rapidez, lo que permite que entren más proveedores a la industria. Además, la cadena de valor de la industria cambiará y se acercará cada vez más al usuario final.

4. Fuerzas externas al mercado: que pueden influir sobre las oportunidades de cambio de una industria. Por ejemplo, los gobiernos pueden establecer subsidios que incentiven la innovación.

Batallas competitivas

El segundo paso en el proceso de análisis es determinar las batallas competitivas que están teniendo lugar dentro de la industria. Normalmente, estas son disputas por cuotas del mercado entre interesados y novatos. Es importante entender quién será capaz de sobresalir.

Normalmente se considera que las firmas que acaban de entrar a un mercado en particular no son capaces de sobresalir en la industria; sin embargo, este no es necesariamente el caso.

Para prever el desenlace de las batallas competitivas:

1. Evaluar y comparar fortalezas y debilidades: del mismo modo en que los boxeadores comparan su alcance, peso, historial, etc., antes de una pelea. Para tal fin, es preciso comparar las firmas en tres áreas:

1.1. Recursos visibles e invisibles: tecnología, productos, balances financieros, equipos, reservas monetarias, redes de distribución. También bienes intangibles como: capital humano, marcas, capital intelectual, experiencia, etc.

1.2. Procesos y modos de hacer negocio: las firmas que han sido capaces de resolver grandes problemas en el pasado son las más aptas para hacerlo de nuevo en el futuro. Son mejores al momento de contratar o despedir, desarrollar o fabricar productos. Contar con buenos procesos y destrezas puede compensar una falta de recursos.

1.3. Valores o prioridades competitivas: los valores de una firma determinan el modo en que esta venderá su modelo de negocios, producirá dinero y crecerá. Al analizar inversiones pasadas, la firma es capaz de determinar cuáles han sido sus prioridades anteriormente. Asimismo, los clientes actuales son un factor a tomar en cuenta pues estos determinarán el tipo de cliente que la firma deberá buscar en el futuro. En definitiva, los valores de una firma determinan lo que esta podrá o no hacer en el futuro.

2. Determine qué firmas están haciendo cosas diferentes: en otras palabras, determine quién puede desempeñarse mejor que el resto. Las mayores diferencias se hacen patentes cuando hay grandes asimetrías, es decir, cuando la fortaleza de una firma es la debilidad de otra. Cuando una nueva firma entra en un mercado, las compañías ya establecidas normalmente no reaccionan. Pero, eventualmente, si la nueva compañía es astuta, las demás compañías se verán obligadas a responder del siguiente modo:

2.1. Cederle el mercado a la nueva firma: quizá anunciando que la compañía se concentrará en sus clientes fundamentales y dejará los mercados restantes a los demás.

2.2. Buscar ayuda: mediante una adquisición estratégica o la realineación de los recursos de la empresa.

2.3. Atacar: lanzando una versión modificada del producto, que sea capaz de competir directamente con el producto de la nueva firma en cuestión.

2.4. Atraer nuevos clientes: quizá lanzando un nuevo producto que apunte a los clientes con menor capacidad adquisitiva.

Elecciones estratégicas

El tercer paso es determinar cómo responde cada firma a los posibles ataques sorpresivos. En este sentido, es preciso determinar si las firmas que están entrando a un mercado entienden el potencial total de su producto, o si las firmas establecidas están tomando decisiones que neutralicen a aquellas.

Quién gana y quién pierde es el resultado de las decisiones tomadas tanto por las firmas ya establecidas en el mercado como

por las nuevas firmas. Es posible determinar esto analizando la situación de ambas partes.

Hay tres decisiones fundamentales que las firmas pueden tomar con el fin de mejorar sus posibilidades de tener éxito comercial con las nuevas tecnologías:

1. Una buena preparación: las firmas bien preparadas para asumir los futuros retos tienen los siguientes elementos:

1.1. Una infraestructura de bajo costo: que permita experimentar un poco acerca de lo que puede o no funcionar.

1.2. Un plan de negocios: que tome en cuenta el mercado real, y no asume que todos los factores están bajo control.

1.3. Gerentes: con experiencia en problemas y retos similares.

1.4. Inversionistas: con una visión a largo plazo.

1.5. Adaptabilidad a los cambios y capacidad para reajustar el plan de negocio si es necesario.

1.6. Un vigoroso tren gerencial.

2. La creación de cadenas de valores que se solapen: esto permitirá que las nuevas firmas accedan a las economías de escala mediante: mejores subcontratistas, proveedores, minoristas, canales, socios e industrias relacionadas.

Dado que las nuevas firmas suelen atacar a los no consumidores de productos existentes, es conveniente que estas no utilicen la infraestructura actual del mercado en cuestión. Esto permitirá hacer ofertas que tomen en cuenta al consumidor, en vez de ofrecer algo que encaje inmediatamente en la cadena de valores existente en la industria.

3. Una mentalidad y cultura corporativa innovadoras: sólo algunas compañías son capaces de operar en ámbitos innovadores. Las firmas ya establecidas suelen contraatacar a las nuevas firmas del siguiente modo:

3.1. Crean organizaciones completamente independientes y que pueden tomar decisiones sobre la base no tanto de políticas comerciales ya establecidas sino de la viabilidad comercial de un producto. Este tipo de organizaciones son capaces de aprovechar oportunidades que la compañía principal no es capaz de aprovechar.

3.2. Desarrollan procesos internos que fomenten la generación de ideas en un clima de cordialidad.

Factores ajenos al mercado

Hay muchas industrias (servicios financieros, educación, etc.) que reciben la influencia de factores ajenos al mercado como las regulaciones gubernamentales. Para prever el futuro de estas es preciso entender la relación entre innovación y organizaciones ajenas al mercado.

Las industrias pueden estar en una de estas situaciones:

1. Un semillero de innovación (alta motivación, alta habilidad): tanto firmas ya establecidas como nuevas firmas gozan de grandes oportunidades para innovar. Esta es la situación

de la mayoría de las industrias de tecnología.

2. Buscando clientela (alta motivación, baja habilidad): las firmas son capaces de ver las diversas oportunidades, pero hay obstáculos que impiden actuar debidamente.

3. Buscando dinero (baja motivación, alta habilidad): la innovación es posible pero poco prometedora. Normalmente esto sucede porque las compañías son incapaces de sacarle provecho monetario a sus innovaciones o de convertir nuevas ideas en productos.

4. El dilema del mercado (baja motivación, baja habilidad): las firmas no son capaces ni tienen la motivación necesaria para innovar. Bajo estas condiciones no existe la innovación.

Los gobiernos pueden controlar y cambiar el posicionamiento de una industria mediante una serie de factores:

1. Impuestos preferenciales o deducciones tributarias a la investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios.
2. Facilidades crediticias por parte de los prestamistas.
3. Leyes que regulan la competencia.
4. Un excesivo control de precios.
5. Regulaciones relacionadas con ciertos recursos.
6. Separación de los precios de productos y servicios tradicionales.
7. Normas industriales y códigos de conducta.
8. Liberación o fortalecimiento de la infraestructura general que regula una industria.

La influencia de un gobierno puede influir notablemente en la capacidad de innovación de una industria. Cuando un gobierno retira los obstáculos legales que impiden innovar, fomenta la entrada de nuevas firmas al mercado.

Ejemplos

1. La industria de la salud

Esta industria suele ser catalogada como un gorila de 300 kilos fuera de control. Recibe uno de cada siete dólares gastados en Estados Unidos; sin embargo, está siempre en crisis y envuelto en una paradoja insalvable: a pesar de que el número de casos que tratar sigue en aumento, los tratamientos son cada vez más caros. Y los problemas empeorarán a medida que los *baby boomers* (nacidos entre 1946 y 1964) envejecen.

Sin embargo, según las teorías de la innovación, la industria de la salud está fuera de sincronía con los consumidores. Muchos pacientes no están interesados en pagar por el mejor especialista disponible, sino por tratamientos genéricos, que son más baratos y más convenientes, sobre todo si pueden ser administrados en casa por personal menos preparado. Así pues, la demanda en el sector salud se ha diversificado; de hecho, hay un buen número de opciones híbridas disponibles que se valen de las nuevas tecnologías médicas. Además, el estudio del genoma humano permitirá ser mucho más proactivos a la hora de prevenir enfermedades.

Cuando estos factores se combinan con el hecho de que el constante aumento en gastos de salud atrae a los mejores pensadores del mundo, lo lógico es que continúen apareciendo nuevas tecnologías en este sector. En definitiva, la innovación permitirá crear un sistema de salud que brinde un servicio de alta calidad a los casos graves, a la vez que los casos menores serán tratados de forma conveniente y a un bajo costo, lo que mejorará la calidad de vida de muchos.

En particular, la prevención de enfermedades será uno de los sectores que más crecerán. Los consumidores contarán con los instrumentos para cuidar mejor su salud, en vez de dejarlo todo en manos de los especialistas. Las personas con predisposiciones genéticas adversas podrán comenzar sus tratamientos desde temprano. Además, los avances en instrumentos de supervisión y tratamiento en casa permitirán que la gente sea más proactiva en este sentido.

La mayoría de las innovaciones de esta industria se centrarán en los sectores de bajos recursos. Hoy en día es necesaria una prescripción médica para curar males menores como: dolor de oído o sinusitis. Si, por el contrario, este tipo de males pudieran ser tratados por personal paramédico desde un establecimiento en las cercanías, sería mucho más conveniente y barato.

Los sistemas de salud centrados en el médico irán cambiando a medida que surjan nuevas innovaciones. Gracias a la Internet, la automedicación será más segura y las medicinas alternativas florecerán. Todos estos factores podrían influir en un futuro para abrir el debate sobre qué se debe entender por "calidad", lo que en definitiva ayudará a bajar los precios en el sector.

2. La industria de semiconductores

Los fabricantes de semiconductores venden sus productos a los fabricantes de computadoras (cerca de 55% del mercado), de equipos de telecomunicaciones (cerca de 25%) y de otros artículos de consumo (cerca de 15%). Este es un mercado de US\$ 140 mil millones (2001), en el que Intel cuenta con una porción de mercado ligeramente superior a 80%.

Desde siempre, la industria se ha comportado de acuerdo con lo estipulado por la Ley de Moore: "El número de transistores contenidos en un aparato se duplica cada 18 o 24 meses". Y, como si se tratara de un reloj, cada dos años aparece una nueva generación de semiconductores que aumenta y mejora el poder de los microprocesadores y otros artefactos. El único problema con todo esto es que buena parte de los consumidores no utilizan sus computadoras sino para enviar correos electrónicos o el procesamiento de textos. Esto quiere decir que no tienen mayor motivación para mejorar sus equipos, a pesar de los pasos agigantados que da el poder de procesamiento.

En respuesta a esto, han surgido nuevas compañías capaces de moverse más rápido que el resto de la industria en cuestión. Dichas compañías procuran ofrecer al cliente exactamente lo que este necesita. Y eso les encanta a los clientes.

A primera vista, es posible que estos microprocesadores personalizados sean una amenaza para Intel, pero Intel ha mostrado

en el pasado una rara habilidad de convertir este tipo de amenazas en oportunidades. Cuenta con impresionantes recursos financieros y técnicos, una gran capacidad de procesamiento y una larga historia de desarrollo de productos notables. Asimismo, goza de buenas relaciones con la industria de computadoras, la de telecomunicaciones y, por supuesto, con los clientes.

Hasta ahora, la producción de semiconductores ha dependido en buena medida de grandes capitales. Hacia el 2004, el costo de construcción de una fábrica se elevó a US\$ 3 mil millones. Pero hoy en día es posible fabricar chips en pocas cantidades sin la necesidad de construir una nueva fábrica. Esto ha cambiado por completo la naturaleza de la industria.

Las compañías que entran por primera vez al mercado les permiten a sus clientes diseñar los chips de acuerdo con las especificaciones requeridas. Esto ha eliminado la necesidad de investigar y desarrollar productos propia de cada generación de chips. Así pues, lo que antes era un negocio rentable para Intel, entre otros, será "personalizado", es decir, el valor pasará a otros eslabones de la cadena de valor. La competencia no tendrá como base la funcionalidad, sino la rapidez, la personalización y la conveniencia.

Por tanto, los activos de hoy en día, es decir, los procesos operativos, las capacidades fundamentales y la estructura de costos se volverán pasivos en el futuro. Asimismo, aparecerán nuevos modelos de negocio a medida que en la industria de los semiconductores aparecen nichos más estrechos. Toda la cadena de valores de dicha industria está evolucionando a la par de estos cambios. Actividades que hoy en día acaparan la mayoría del valor añadido pasarán a ser marginales.

3. La industria estadounidense de las aerolíneas

La industria de las aerolíneas nunca ha carecido de nuevos modelos de negocio. Normalmente, las aerolíneas exceden las necesidades del cliente. Esta es la razón por la que las aerolíneas de bajo costo como Southwest, JetBlue, RyanAir y easyJet han

logrado éxito en el mercado. Todas estas aerolíneas poseen modelos de negocio de bajo costo, pero están limitadas al mercado que puedan capturar. Este tipo de aerolíneas puede hacerse con buena parte de los clientes de bajos recursos, pero jamás podrá expandir sus operaciones sin perder su identidad corporativa. Además, las aerolíneas convencionales siempre pueden ofrecer descuentos en respuesta. Esto quiere decir que nadie hará dinero hasta que las aerolíneas baratas se queden sin capital operativo.

Las aerolíneas regionales, que vuelan hacia destinos menos populares, crecieron en los años noventa. La mayoría de estas ha adoptado un modelo de negocio como suplidoras de las grandes aerolíneas. Esto estaba bien cuando los aviones para vuelos regionales eran pequeños; pero a medida que el tamaño de los aviones ha aumentado, las aerolíneas han logrado cubrir las rutas largas, que son más rentables, a un menor costo. Esto quiere decir que las aerolíneas regionales y las grandes aerolíneas comenzarán a competir en el futuro.

Una batalla similar será librada por los fabricantes de aeronaves. Este mercado ha sido tan lucrativo, que gigantes como Boeing y Airbus nunca han tomado en cuenta las ofertas de pequeños productores como Bombardier (Canadá) y Embraer (Brasil). Ambas compañías han anunciado la construcción de nuevos aviones regionales con capacidad para cien asientos y por un costo de US\$ 30 millones. Estos aviones tienen el potencial de convertirse en un problema para Boeing y Airbus.

En respuesta a esto, Boeing y Airbus deberán crear sus propias divisiones de aviones regionales o comprar alguna compañía del ramo. Esto les permitiría continuar sirviendo al mercado de alto nivel y, a la vez, aprovechar el crecimiento que producirán las operaciones de las aerolíneas regionales.

En general, la industria de la aviación gozará de un gran futuro. La única gran pregunta es si alguien logrará ganancias.

Este Resumen ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital en Latinoamérica

Título original: Seeing What's Next

Editorial: Harvard Business School Press

Publicado el: mayo de 2004

¿Le gustó el Resumen? Compre el libro en:
<http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=334>

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.