



## Tratando con Darwin

Cómo innovan las grandes compañías en cada fase de su evolución

por Geoffrey Moore

### RESUMEN EJECUTIVO

Así como en la naturaleza sobrevive el más apto, en el mundo comercial sobrevive quien se mantenga innovando. Pero existen diversas formas de innovación, que deben ser adoptadas dependiendo del grado de madurez al que haya llegado un mercado en particular.

Así pues, en los mercados en crecimiento, lo mejor será aplicar estrategias de innovación centradas en el producto; en los mercados maduros, lo mejor será una estrategia centrada en la optimización de procesos y en la atención al cliente; finalmente, cuando el mercado está decayendo, habrá que aplicar estrategias para salir del mismo.

En el presente texto, el autor ofrece un recuento pormenorizado de las diversas estrategias de innovación y ciertos consejos sobre cuándo aplicar cada una de estas, así como los pasos necesarios para hacerlo.

### Estrategias de innovación

Para decidir qué estrategia de innovación deberíamos adoptar con el fin de liberarnos de la competencia, debemos tomar en cuenta tres factores:

1. Capacidades fundamentales: son los bienes con los que ya cuenta la compañía para ser aprovechados.
2. Análisis competitivo: las grietas que deja la competencia y que pueden ser aprovechadas por otros.
3. Nivel de madurez: es el estado de desarrollo de un mercado en particular.

Algunas estrategias de innovación funcionan mejor en ciertas etapas de la evolución de una industria. Esto debe ser tomado en cuenta a la hora de escoger una estrategia.

Existen 15 distintas estrategias de innovación, cada una de las cuales conviene más dependiendo de en qué etapa de su evolución esté una industria:

### Mercados en crecimiento

#### 1. Innovación disruptiva

Por lo general, esto es lo que la gente tiene en mente cuando piensa en innovación. Consiste en crear un producto incompatible con el resto de los productos existentes y que, por tanto,

genera una categoría de mercado completamente nueva. Esta es una tarea de alto riesgo porque muchas cosas pueden salir mal. Pero tiene sentido fijarse como objetivo una innovación disruptiva en un mercado potencial de gran envergadura, porque esto hace que el riesgo sea soportable.

Las innovaciones disruptivas pueden aparecer en tres formas:

1. Mejores productos que los que ofrece la competencia.
2. Mayor integración entre sistemas y servicios.
3. Modelo de negocios que funcione mejor y que cuente con grandes mejoras.

#### 2. Innovación de aplicación

Este tipo de innovación desarrolla nuevos mercados para productos que ya existen, buscándoles nuevos usos desconocidos. Un ejemplo sería la adaptación de la Macintosh de Apple para las tareas de edición y publicación. La innovación de aplicación se centra en introducir nuevos estándares que impulsen y reenfoquen la actual cadena de valor. Funciona de atrás hacia delante: identificamos un nicho de mercado y luego desarrollamos un producto que encaje en el mismo como un guante.

La innovación de aplicación supone desarrollar un nicho de mercado. Esta es la razón por la que muchas aplicaciones son desarrolladas por pequeñas compañías o nuevas empresas. Es difícil para una compañía ya establecida justificar un gasto de tiempo y recursos en propiciar el crecimiento de un nicho de mercado hasta que este sea viable e importante. Por lo general, el desarrollo de nuevas aplicaciones es obra no de personas con conocimientos generales sino de especialistas.

Las tres claves de la innovación de aplicaciones son:

1. Centrarse en las necesidades no satisfechas de un nicho en particular del mercado.
2. Contar con una solución preensamblada y lista para ser implementada.
3. Al inicio, valerse de socios y alianzas de marketing.

#### 3. Innovación de productos

La innovación de productos tiene que ver con llegar antes al mercado con una oferta que incluya más elementos que los productos existentes. La innovación de productos se centra en brindarle al cliente un mayor valor o, en otras palabras, más por su dinero.

En términos prácticos, el éxito en la innovación de productos

requiere:

1. Un departamento de Investigación y Desarrollo, que cree un producto nuevo.
2. Un plan de mercadeo para el nuevo producto.
3. Las condiciones necesarias para satisfacer la demanda.

#### 4. Innovación de plataformas

Las plataformas esconden las complejidades subyacentes y crean un estándar industrial que todo el mundo sigue. Parte de la actividad en esta área supone reclutar socios que completen la cadena de valor, de modo que sea posible ofrecerles a los consumidores una propuesta de valor bien estructurada. La innovación de plataformas supone posicionar un producto nuevo o ya existente de tal modo que toda la industria pueda avanzar.

La aparición de una nueva plataforma puede rejuvenecer a una industria estancada. Pero, desarrollar una nueva plataforma no es una ciencia exacta. No existen reglas sencillas. Si tenemos acceso a un mercado al que otros tratan de entrar, debemos crear y cultivar una ventaja competitiva. De igual modo, si presentamos una capacidad funcional que otros tratan de igualar, los posibles socios estarán encantados de trabajar con nosotros.

### Mercados maduros

En los mercados maduros, hay sólo dos modos de hacer crecer el negocio. O hacemos que nuestra oferta sea más atractiva para el cliente o logramos que el negocio sea más eficiente. A continuación, ocho estrategias para los mercados maduros:

#### 5. Innovación de la ingeniería de valores

En esencia, esto significa fabricar nuestro producto con las mismas características pero a un menor precio. Por lo general, supone reemplazar componentes caros por componentes más baratos.

Para que haya una ingeniería de valores:

1. Debe haber un punto en el que esté la diferenciación.
2. Debemos estar atentos para que nadie venda más barato que nosotros.
3. Debemos diseñar todos los procesos para que puedan ser aplicados a escala y optimizados.

La ingeniería de valores suele involucrar la contratación de terceros y especialización. Cada compañía se centrará en una parte de la cadena de valor. De este modo, podemos convertirnos en el proveedor más barato de nuestra industria, que es por lo general la mejor posición que podemos conseguir.

#### 6. Innovación de la integración

Pura y simplemente, este tipo de innovación supone que tomemos una cantidad de elementos desiguales o complejos y los integremos en un sistema que pueda ser gerenciado con mayor

facilidad. En términos prácticos, la integración generará un estamento gerencial que se ocupará de los detalles mientras mantiene la coherencia con el sistema en general.

Cuando se trata de innovación de la integración, los mercados suelen inclinarse hacia el líder de una categoría porque este cuenta con el mayor número de clientes y establece de hecho los estándares de la industria. Los clientes le dan la bienvenida a innovaciones que simplifiquen las estructuras o relaciones, y que sometan todas las complejidades a la gerencia de una persona confiable y que conocen.

Para que la innovación de la integración tenga éxito:

1. Debe escudarse de las complejidades a los clientes.
2. Debe ser relativamente barata.
3. Debe generar un constante ahorro.
4. Debe estar abierta y propiciar nuevas mejoras.

#### 7. Innovación de procesos

La innovación de procesos tiene que ver con mejorar los márgenes de ganancia evitando el despilfarro en los procesos de creación, entrega y mantenimiento de un producto o servicio. El objetivo aquí es eliminar cualquier paso que no añada valor. Esto significa ir más allá de lo que todo el mundo en nuestra industria está haciendo para volverse más eficiente y poder crear una ventaja competitiva que la competencia no pueda igualar.

La clave de la innovación de procesos es combinar ideas inmediatas con disciplina en la ejecución. Además, requeriremos procesos de innovación que:

1. Otras compañías encontrarán difíciles de igualar.
2. Podamos implementar antes que los demás.
3. Podamos llevar a cabo mejor que los demás.

Los procesos de cambio que valen la pena tienen que ver con crear una diferenciación, y esta se logra aprovechando nuestros recursos mejor de lo que los demás aprovechan los suyos.

#### 8. Innovación de la migración del valor

Después de cierto tiempo, todos los productos se vuelven "commodities". A medida que esto sucede, el elemento más escaso y valioso en la cadena de valor migra de un eslabón a otro. Normalmente, al principio, los integradores de sistemas y los proveedores de tecnología obtienen mayores ganancias; sin embargo, a medida que se incluye más y más inteligencia en un producto, el marketing y la personalización adquieren precedencia. Eventualmente, quienes permiten reducir los costos, las firmas de servicios y los subcontratistas son los que obtienen los mayores beneficios.

Para distinguirse en una innovación de la migración de valor, será preciso:

1. Sentir la erosión del valor en los participantes.
2. Anticipar hacia donde se encamina el valor.

3. Llegar hasta allí antes que la competencia.

Buena parte de las migraciones de valor son iniciadas por nuevos participantes del mercado, que no están sobrecargados con inversiones anteriores. Estos últimos suelen volar fuera del alcance de los radares y trabajar en migraciones de valor silenciosamente y sin obstruir a nadie.

### 9. Innovación de las líneas de extensión

Líneas de extensión significa hacerle modificaciones estructurales a un producto establecido para crear un nuevo nicho o subcategoría. El objetivo es atraer aún más a los clientes actuales y atraer nuevos clientes mediante un producto más personalizado. Una buena línea de extensión permite que nuestro producto parezca menos una mercancía.

El objetivo de toda línea de extensión es aumentar nuestra porción de mercado. Dado que la mayor parte de los costos derivados de entrar a un nuevo segmento ya han sido cubiertos, una línea de extensión le permitirá a la compañía saturar el mercado en cuestión antes de que la competencia pueda reaccionar.

Las líneas de extensión exitosas suelen requerir:

1. Que el departamento de Investigación y Desarrollo admita que está mejorando una plataforma existente.
2. Que el plan de mercadeo esté muy bien enfocado y sea específico.
3. El sacrificio de la eficiencia de ciertos procesos.
4. Mejorar el servicio al cliente.
5. Reformar los canales de ventas y distribución.
6. Cambiar los mensajes de mercadeo y ventas de la compañía.

### 10. Innovación de características

Mientras que las líneas de extensión tienen que ver con atraer nuevos clientes, mejorar las características se centra en obtener más de los actuales clientes, incrementando su lealtad o bien preparándolos para mejores ofertas. Si incorporamos nuevos accesorios a nuestro producto o servicio, seremos capaces de diferenciarnos de la competencia.

Mejorar las características funciona bien independientemente de nuestro posicionamiento actual en el mercado:

1. Si somos el líder del mercado, tendremos una buena excusa para cobrarle un alto precio al cliente, pues este está pagando por el mejor producto disponible. Para el cliente, esta será una compra libre de riesgos.
2. Si somos nuevos en el mercado, las características de nuestro producto podrían ser lo suficientemente interesantes como para que el líder del mercado los trate de copiar; de este modo, descuidará sus principales clientes.
3. Si estamos tratando de convertirnos en el rival más barato, con sólo una característica que no ofrezcan las demás com-

pañías podremos mejorar nuestro modelo de negocios y toda nuestra campaña de mercadeo.

### 11. Innovación de marketing

Las innovaciones de líneas de extensión y de características hacen crecer a la compañía mediante una modificación de la oferta; pero, a veces, es posible hacer que la misma oferta sea más competitiva variando algunos de los elementos de la mezcla de marketing. Por ejemplo, los fabricantes de productos deportivos hacen esto constantemente cuando relacionan un producto con una figura famosa.

Notemos que con este tipo de innovación, la diferenciación ocurre en el momento de la compra. La idea no es mejorar el producto sino vender más que la competencia. Esto sólo sucederá si la compañía logra ser percibida como la mejor en su clase.

En líneas generales, un marketing innovador incluirá:

1. El apoyo de terceros con credibilidad.
2. Buenas relaciones con las figuras más influyentes de la industria.
3. Conversaciones más personalizadas.
4. Contar con personas de buen temperamento.
5. Hacer marketing de relaciones.

### 12. Innovación de la experiencia

La innovación de la experiencia consiste en tratar de diferenciarnos sobre la base de la vivencia que le ofrecemos al cliente. Esto supone que nos centremos en el momento en el que el cliente entra en contacto directo con nosotros y tratar de mejorar la experiencia del mismo. En otras palabras, el producto o servicio que ofrecemos se vuelve parte del contexto y la experiencia de utilizar dicho producto o servicio se vuelve lo fundamental.

Las innovaciones de la experiencia funcionan bien cuando el comprador y el usuario final son la misma persona.

Para que las innovaciones de la experiencia funcionen bien:

1. Nuestro producto o servicio tiene que haberse convertido ya en una mercancía. Por tanto, cuando hacemos algo nuevo, los clientes nos premiarán con su lealtad. Pero esto no sucederá si el cliente continúa preocupado por ciertas características y funciones.
2. La experiencia debe ser reproducible. Esta es la única forma de que la experiencia forme parte de la imagen de nuestra marca. Si no logramos brindar la misma experiencia en cada ocasión, no obtendremos mayor lealtad.
3. Debe haber una figura carismática que orqueste la experiencia y la haga duradera.

## Mercados en descenso

Tarde o temprano, todos los mercados decaen. En este caso,

aún vale la pena sacarle provecho al mercado, pero debemos buscar una estrategia de salida. Existen tres posibles estrategias en los mercados en descenso:

### 13. Innovación orgánica

Una evolución orgánica significa que la compañía aprovecha sus recursos para posicionarse ventajosamente en una categoría en crecimiento que está a punto de despegar. En pocas palabras, reconectarse con los clientes, identificar nuevos problemas y resolverlos, desarrollar un nuevo producto o servicio que satisfaga dichas necesidades y luego realinear la compañía tras esta nueva oferta.

Notemos que la innovación de productos no es la única forma de revolución orgánica. También es posible atacar a nuevos clientes, desarrollar y mantener una nueva cadena de valor, desarrollar una nueva cadena de ventas, crear nuevas estructuras de precios o, incluso, atacar a un rival completamente nuevo. Normalmente, estas innovaciones orgánicas son “todo o nada”; no es posible tratar varias veces de abrirnos camino hacia la renovación sino que debemos lograrlo bien desde el primer intento. Si bien es una situación potencialmente riesgosa, los resultados serán muy atractivos.

Para llevar a cabo una evolución orgánica exitosa:

1. Recuerde siempre que esta es una carrera contra el reloj. Si nos tardamos demasiado en esto, la oportunidad pasará.
2. Apóyese más en su liderazgo interno y menos en los gurús de la industria. Para que una innovación orgánica funcione, es necesaria mucha confianza.

### 14. Innovación estructural

A veces, un mercado decae más rápido de lo previsto y antes de que el departamento de investigación y desarrollo haya descubierto las necesidades de un mercado en crecimiento al cual emigrar. Cuando esto sucede, tiene sentido hacer algo desde un punto de vista estructural: adquirir una compañía o permitir que nuestra compañía sea adquirida por otra.

General Electric siempre da la pauta cuando se trata de innovaciones estructurales. Al principio, la compañía logró un gran desempeño gracias a una cartera de negocios centrada en el mundo industrial. Pero, a medida que la economía se adentraba en la Era de la Información, General Electric cambió su negocio gracias a fusiones y adquisiciones, que la acercaron más al mundo de los servicios financieros y de los medios. Así pues, la compañía se renueva progresiva y regularmente, y se mantiene relevante dentro del mercado en general.

Las claves del éxito en las innovaciones estructurales:

1. Cuente con líderes que sean resueltos e imparciales, capaces de renunciar al legado del negocio, establecer un nuevo rumbo y luego completar el proyecto.
2. Sea capaz, en cuanto organización, de integrar las compañías fusionadas en un único negocio, que funcione

bien y satisfaga las necesidades del cliente.

3. Concéntrese más en los nuevos mercados que aparecerán gracias a la fusión o adquisición que en las dificultades propias de la integración.

### 15. Cosecha y salida

Ningún mercado vive por siempre. Si está claro que ni la innovación orgánica ni la estructural están funcionando, lo mejor es salir del mercado. Esto puede lograrse con varios mecanismos.

Tome en cuenta que esto no es tan malo como parece. El personal encontrará empleo en compañías que están corriendo la ola de un nuevo crecimiento en otros mercados; nuestras tecnologías serán implementadas de un modo distinto; los clientes ya habrán conseguido un nuevo vendedor; y, los accionistas recibirán algo de la transacción de salida. Es mejor salir con la cabeza en alto que pretender que nada ha cambiado.

## Gerencia de la innovación

Pero, exactamente, ¿cómo es que una empresa debe gerenciar la innovación? Existen 15 estrategias de innovación para escoger, pero tratar de hacerlo todo de un solo golpe no funciona. Se debe seguir un plan de siete elementos:

1. Toda la organización debe estar al tanto: debemos poner sobre el tapete todas las opciones y propiciar un debate para establecer qué estrategia será adoptada.
2. Analice su cartera actual desde la perspectiva del ciclo de vida de los productos y tome en cuenta estos factores:

- 2.1. ¿En qué punto del ciclo está cada una de nuestras líneas de producto?
- 2.2. ¿Cómo estamos en relación con la competencia?

Tras hacer este ejercicio, elija una o dos categorías de productos e inclúyalas en la estrategia de innovación.

3. Analice la dinámica de las categorías elegidas: y busque la oportunidad de cambiar el panorama competitivo.

4. Haga una lista de tipos de innovación a tomar en cuenta: en otras palabras, reduzca la lista de las 15 posibles estrategias de innovación a una lista manejable de tres estrategias.

5. Desarrolle opciones atractivas: asígnele cada una de las estrategias elegidas a un ejecutivo. Cada uno de estos deberá crear un equipo multidisciplinario que desarrollará ideas sobre cómo se beneficiaría la compañía si adoptara dicha estrategia. Luego debemos jerarquizar estas ideas según el siguiente criterio:

- 5.1. ¿Atraerá al tipo de cliente que queremos?
- 5.2. ¿Esto nos diferenciará y será difícil de imitar?

Preséntele luego estas propuestas a un analista financiero para que establezca cuánto tiempo, talento y trabajo será

necesario invertir para convertirlas en realidad.

6. Elija una estrategia de innovación principal: todas las fuerzas y recursos de la organización deben ponerse al servicio de desarrollar la estrategia elegida.

7. Comprometa a toda la organización: Cada departamento debe comenzar a trabajar en la dirección elegida. Algunas preguntas que se debe hacer cada departamento son:

7.1. ¿Qué es ahora lo más importante en nuestro trabajo?

7.2. ¿Cómo podemos poner más recursos a la disposición del proyecto?

En definitiva, lo que la organización debe hacer es tratar de alcanzar un objetivo fundamental: elegir una estrategia de innovación específica y dominarla a tal nivel que la compañía se separe de la competencia durante un largo período de tiempo.

### Administrar la inercia dentro de la organización

Inercia significa no cambiar; la compañía continúa haciendo lo que siempre ha hecho. La clave al administrar la inercia es extraer recursos progresivamente de las actividades contextuales del negocio y reubicarlas en las nuevas actividades que se volverán centrales en el futuro.

Tras un período de tiempo, las actividades centrales que la organización lleva a cabo para producir dinero se vuelven actividades contextuales, con las que está en sintonía todo el personal. Cuando elegimos una nueva estrategia de innovación, cambiarán las actividades centrales y contextuales. Así pues, la organización deberá buscar el modo de disminuir la cantidad de recursos destinados a las actividades contextuales e incrementar la energía y los recursos destinados a las nuevas actividades centrales.

La mayoría de las compañías comparten el siguiente ciclo de innovación:

	Actividades centrales	Actividades contextuales
Misión crítica	Desplegar	Gerenciar
Misión no crítica	Inventar	Desechar

La innovación comienza en el cuadrante inferior izquierdo, donde el foco está sobre las actividades centrales, pero el proyecto se mantiene a pequeña escala para limitar los riesgos. Cuando la innovación está lista para su momento estelar, migra al cuadrante superior izquierdo. La innovación permanece en dicho cuadrante tanto como sea posible mediante los esfuerzos de marketing, el lanzamiento de sucesivas generaciones de productos, la expansión hacia nuevos mercados, entre otras cosas. Pero cuando ya no es posible mantener la diferenciación, la innovación se muda al cuadrante superior derecho, donde se hace énfasis en gerenciar la misión crítica para

generar procesos. Eventualmente, la innovación se muda al cuadrante inferior derecho, donde los recursos se extraen y se reasignan para financiar nuevos proyectos en el cuadrante inferior izquierdo.

Sin embargo, por lo general, los recursos quedan atrapados en el cuadrante superior derecho. El motivo de esto es que hay verdaderos riesgos involucrados. Con el tiempo, será más fácil conservar a las personas que conocen la situación porque lograremos una mayor productividad.

Para evitar este problema, es necesario:

1. Centralizar: coloque las operaciones bajo una única autoridad para evitar gastos generales y cree una autoridad única que tome decisiones para reducir el riesgo.
2. Estandarizar: reduzca la variabilidad reduciendo los procesos a un único proceso. Evite la duplicación y ahorrará dinero.
3. Modularizar: divida el proceso en sus partes constituyentes. Invariablemente, esto requerirá del conocimiento de expertos capaces de determinar cómo llevar a cabo el proceso.
4. Optimizar: busque el modo de aumentar la eficiencia de cada paso, automatizar ciertas funciones, modernizar otras y desechar cualquier tarea redundante.
5. Subcontratar: pásele la responsabilidad y el riesgo involucrados en cada proceso a un proveedor.

Otro problema es que, aunque los recursos fluyeran desde el cuadrante inferior derecho hasta el cuadrante inferior izquierdo, la gente que trabaja en aquel está muy mal equipada para participar en las actividades de investigación y desarrollo que ocurren en el cuadrante inferior izquierdo.

Para lograr esto, es preferible que la gente rote en dirección antihoraria. En otras palabras:

1. La gente que queda libre cuando las actividades del cuadrante inferior derecho son subcontratadas, debe dedicarse a las actividades del cuadrante superior derecho. Esto funcionará porque estas personas saben optimizar los procesos.
2. La gente que trabajaba en el cuadrante superior derecho debe ser mudada al cuadrante superior izquierdo. Estos son los gerentes de programa, que por lo general son muy buenos en desarrollar procesos a escala. Además, son muy buenos para hacer las cosas a tiempo y dentro del presupuesto.
3. La gente que trabaja en el cuadrante superior izquierdo es experta en tareas centrales. Involucrarlos en las tareas creativas del cuadrante inferior izquierdo nos permitirá aprovechar sus conocimientos y experiencia. Además, podrán participar en el desarrollo de la nueva generación de productos.

Al poner en sintonía la rotación horaria, para liberar recursos, con la rotación antihoraria, para liberar personal, la organización podrá gerenciar la inercia y, a la vez, mejorar sus capacidades de innovación.

A continuación, los siete pasos para gerenciar la inercia correctamente:

1. Realice un análisis central y contextual de su modelo de negocios actual: identifique todo lo que hace o bien como central o bien como contextual. Desarrolle una matriz, discuta al respecto en la organización y llegue a una opinión unificada sobre cómo están las cosas.
2. Desarrolle su propio análisis organizacional de asignación de recursos: es decir, determine dónde están los mejores empleados en la matriz. También es posible determinar dónde está asignado el grueso de los recursos financieros.
3. Establezca una agenda más ambiciosa: es decir, establezca hacia dónde quiere que vayan las cosas en un futuro.
4. Planifique los próximos pasos como equipo: porque mudar recursos de un lado a otro será siempre un trabajo en equipo. Es importante además aprovechar el momento justo,

es decir, transferir los recursos de un área a otra apenas estén disponibles.

5. Concéntrese en las proyecciones del mercado: y vea cómo ser más agresivo. Su agenda actual fue hecha a partir de una asignación de recursos particular. Pero es importante determinar si podemos llegar más rápido al mercado a través de otra configuración de los recursos asignados.
6. Comience con buen pie: transfiera los mejores empleados de un modo visible. Aproveche el impulso de las victorias menores.
7. Mantenga en movimiento el programa de cambios: continúe con el programa de reciclaje de recursos.

El segundo objetivo fundamental de la organización será: transferir recursos desde áreas en las que no está creando mayor diferencia competitiva a áreas en las que la diferenciación puede ser aumentada.

Este Resumen ha sido parcialmente patrocinado por:



La gerencia en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



El portal del libro gerencial

**Título original:** Dealing with Darwin

**Editorial:** Portfolio Hardcover

**Publicado el:** diciembre de 2005

¿Le gustó el Resumen? Compre el libro en:  
<http://www.resumido.com/es/libro.php/378>

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.