

Enfrentando una Innovación de Ruptura

Por. Carlos Guzmán Dibella

En nuestro artículo pasado hablamos de los cambios ocasionados por la tecnología y los relacionábamos con innovaciones y tecnológicas que podían ser de ruptura o de sostenimiento. Definimos que una innovación de sostenimiento era aquella que hacía que un producto o servicio tuviera un mejor rendimiento, es decir que funcionara mejor, para los clientes que ya lo compraban mejorando aquellas características que esos clientes apreciaban.

Por el otro lado, definimos las innovaciones de ruptura como aquellas que resultaban en productos o servicios que en un inicio ofrecían menor rendimiento que los actuales y que, aunque se vendían a menores precios, eran juzgados por los clientes principales como peores e inaceptables al no cumplir sus requerimientos. Las innovaciones tecnológicas de ruptura, decíamos, llevaban al mercado una propuesta de valor diferente que lo que hasta ese momento se tenía disponible y, normalmente, abrían un nuevo mercado con nuevos clientes.

La diferencia fundamental entre ambas innovaciones es realmente su orientación al mercado. Mientras que las innovaciones de sostenimiento buscan mantener la base de clientes actual, las de ruptura se enfocan en un inicio hacia un nuevo mercado con nuevos clientes.

En esta ocasión nos ocuparemos de detallar las características que permiten a un empresario o directivo identificar si una innovación puede representar una ruptura del mercado. Y una vez que dicha innovación es identificada que alternativas tiene la empresa frente a ella.

Las innovaciones de ruptura cumplen con la mayor parte de las siguientes características:

- Producen productos de peor rendimiento que los actuales, al menos en un inicio.
- Llevan al mercado una propuesta de valor diferente a la actual en donde los atributos que se aprecian son diferentes.
- Aunque su rendimiento es menor al de los productos existentes, ofrecen otras características que algunos nuevos clientes valoran pero que para los clientes actuales son insuficientes.
- Resultan en productos normalmente más simples, más baratos, más pequeños y frecuentemente más sencillos de usar.
- Son valoradas en mercados emergentes o “de llegada”, lejanas de los mercados principales y poco importantes para los líderes de la industria.

- No se basan en nuevas tecnologías, al contrario, se basan en tecnologías existentes, normalmente disponibles, que al ser recombinadas de manera diferente, producen un producto innovador a un precio menor.
- Presentan mejoras a características o atributos diferentes de los que los clientes actuales aprecian y por eso los diseñan.
- Se vuelven peligrosas únicamente si su ritmo de mejora es tal que eventualmente pudieran ofrecer un rendimiento aceptable al mercado principal y por ende empezar a capturar clientes.

Si su empresa detecta una innovación de este tipo, no se vaya por el camino fácil de validar el producto con los clientes y mercados actuales pues el resultado será que ellos no lo apreciarán y usted pensará que el producto no es una amenaza, descalificándolo de inmediato; la prueba del ácido es validar si en algún lado pudiera existir un mercado, aunque sea emergente y pequeño, que pudiera apreciar los atributos de ese nuevo producto o servicio. Si sospecha que dicho mercado existe, entonces cuidado pues ese mercado puede ser el puerto de desembarco para que el producto llegue a tierra firme y mejorar hasta que eventualmente pueda empezar a atacar a los clientes actuales y robar parte del mercado principal. ¿Quién iba a pensar que la pequeña computadora Apple, que en su momento ofrecía menor rendimiento que las minis y maniframes de la época y que se enfocaba a un nuevo mercado, las personas, iba a provocar una ruptura en el mercado a finales de los años 70 al grado de que fomentaría la creación de un mercado de computación personal que al correr de los años capturaría a los clientes del mercado principal?... el resultado todos lo conocemos.

Si en sus exploraciones cree no encontrar un mercado emergente para dicho producto, de cualquier manera manténgase alerta pues quien fabrica dicho producto u ofrece dicho servicio seguirá buscando y buscando el mercado emergente hasta que, posiblemente, lo encuentre.

Una vez que se ha identificado una innovación de ruptura, la empresa líder tiene la opción de no participar de la misma y, si así lo decide, debe al menos mantener una posición de alerta, y de monitoreo para ver cómo se está desarrollando el producto innovador. Hacerlo no es sencillo pues dicho producto se desarrollará en nuevos mercados y clientes que la empresa líder no está acostumbrada a observar por lo que dar ese seguimiento a la innovación de ruptura puede no ser fácil e inclusive dar pie a conclusiones engañosas ya que se podría

llegar a creer que la innovación fracasó por el hecho de no encontrársela en el mercado cuando en realidad es que no la están pudiendo observar mientras se desarrolla y toma fuerza en mercados inferiores.

La otra opción que tienen los líderes es la de participar e incursionar en dicha innovación buscando, por una parte seguir el desarrollo de ese nuevo mercado de cerca como participante activo del mismo y, por la otra, llegar primero si es que dicha innovación resulta exitosa en el tiempo. La historia y las investigaciones indican que en este terreno las empresas líderes han hecho un mal trabajo y que, normalmente, han dejado el camino abierto a las empresas emergentes.

Sin embargo, no se trata sólo de que la empresa líder quiera participar de ese nuevo mercado, sino que, como lo dijimos en nuestro artículo anterior, las buenas prácticas de negocio que la llevaron a ser líder en el mercado principal, pueden ser las que no le permitan desarrollar un nuevo producto a un nuevo mercado de ruptura exitosamente.

Algunas sugerencias para aquellas empresas que participan con éxito en el mercado principal y que buscan incursionar en una innovación de ruptura con éxito son:

- 1) Separe el negocio.- para desarrollar una innovación de ruptura en productos capaces de crear nuevos mercados, es necesario que se gaste como un nuevo negocio que no esté amarrado a las métricas, procesos y políticas del negocio principal.
- 2) Entienda que al ser una innovación de ruptura, no puede ser enfocada al mercado principal pues sus atributos de rendimiento son menores que los buscados por esos clientes. Su objetivo es encontrar nuevos mercados. No escuche a los clientes actuales.
- 3) No se base en investigaciones de mercado. Nadie puede proyectar sobre bases que no existen ni investigar mercados que aún no se han creado. Recuerde que el cliente de la innovación de ruptura no se ve a simple vista y prácticamente no existe, por lo tanto no se le puede ir a preguntar.
- 4) El plan de negocios debe tener como objetivo de su primera fase el de aprender y no el de ejecutar una estrategia preconcebida. La exploración del mercado dará su mejor resultado en forma de aprendizaje. Sin embargo una vez que se tienen indicios del nuevo mercado, se debe establecer una estrategia que empiece a proporcionar flujo de efectivo. No necesariamente una rentabilidad enorme pero si un flujo de efectivo creciente que permita validar que el mercado que se cree que existe, en realidad está ahí y que permita que la organización y los accionistas observen tendencias de crecimiento que validen que hay una oportunidad adelante.

El secreto al enfrentarse a una innovación de ruptura es validar, constantemente, que se enfoca hacia un nuevo mercado con clientes diferentes que otorgan valor a nuevos atributos que difieren de los usados por los clientes maduros del mercado principal.

Para aquellos lectores interesados en bibliografía sobre este tema, favor de contactar al autor.

El autor es director general de Quadrax Consultores y asesor de empresas en administración de procesos de cambio. Email: cguzman@exsyst.com.mx.