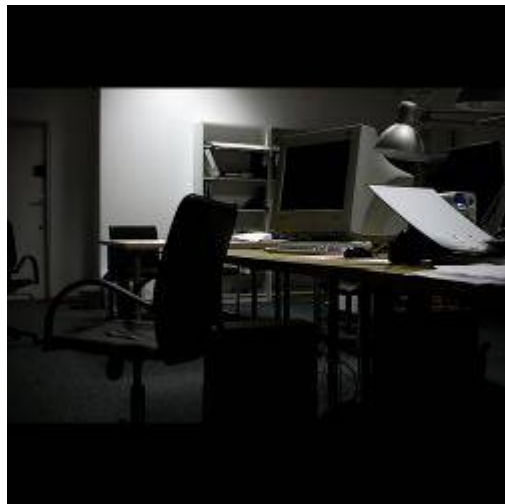


DISRUPTIVE INNOVATIONS: UN RETO PARA LOS GRANDES, MANÁ PARA LOS EMPRENDEDORES

Posted on 21/01/2008 by Naider



Las innovaciones disruptivas describen productos, servicios o tecnologías más baratos, más simples y frecuentemente más convenientes de usar, que primeramente atacan segmentos low-end o abren nuevos mercados y cambian la proposición de valor de una industria. Normalmente irrumpen en el mercado desde posiciones de bajo costo y trepan afianzándose con más y más segmentos, desplazando a las empresas ya asentadas y logrando incluso, en muchos casos, expulsar completamente a empresas que previamente eran líderes en su sector.

(imagen de Kevindooley vía Flickr)

Fue [Clayton Christensen](#) C.M., profesor de la [Harvard Business School](#), quién primero acuñó este término. Su mensaje fue conciso y revolucionario: los mismos procesos que llevan a las empresas a ser eficientes y exitosas en la gestión de las innovaciones sustentadoras (sustaining innovations), les impiden competir ante la aparición de una innovación de ruptura. Las grandes empresas encuentran dificultades en perseguir pequeños mercados, o mercados que ni siquiera existen (y que no pueden ser analizados), ya que esta clase de mercados no resuelven las necesidades de crecimiento que estas corporaciones necesitan. Es más, algunas de las prácticas de éxito más recomendadas, como escuchar a sus clientes, o mejorar continuamente la eficiencia de sus productos pueden ser contraproducentes en lo que respecta a las innovaciones disruptivas.

El mismo Christensen estudió el fenómeno en numerosas industrias, siendo probablemente el ejemplo de los fabricantes de discos duros el más popular. En este sector, cada una de las transiciones experimentadas: de los 14" a 8,5", 5,25", etc, dejó aproximadamente a dos tercios de las empresas dominantes fuera. Contrariamente a la explicación que hasta el momento se aportaba, Christensen demostró que la complejidad técnica de estas innovaciones no representaba en absoluto una barrera para las empresas establecidas, que en la mayoría de los casos dominaban los ámbitos de conocimiento requeridos para liderar estas innovaciones. Estas transiciones fueron generadas sin embargo por la llegada de innovaciones disruptivas. Mientras las empresas dominantes luchaban por conseguir más capacidad de memoria por sector en disco, las entrantes competían en una nueva red de valor que permitía el uso de los discos duros en nuevos, y en principio insignificantes, mercados: el de los miniordenadores, los ordenadores personales, los portátiles y finalmente los handhelds. Mercados que eventualmente se convirtieron en mass markets.

Un concepto vigente

Las innovaciones de ruptura continúan y continuarán revolucionando mercados e industrias. Son un arma de doble filo, que eleva al trono a los pequeños y puede hundir a los gigantes. Aunque se han desarrollado metodologías y herramientas para su detección y gestión, la lógica intrínseca de las corporaciones aún no ha logrado vencer esta amenaza. Las start-ups pueden encontrar en estas innovaciones (sean tecnologías, productos, servicios, procesos o modelos de negocio) un nuevo maná para realizar increíbles oportunidades de negocio. Hoy, fenómenos como la hypermovilidad, el cloud computing o la construcción modular arquitecturizada son en sí mismas innovaciones de ruptura que amenazan con encender la revolución en sus respectivos sectores.

La hyper-movilidad se hace realidad: el boom de los hotspots Wi-Fi, nuevas aplicaciones como [Twitter](#) o [Groovr](#), la plataforma [Android](#) de Google, el efecto iPhone o las nuevas aplicaciones móviles de Facebook, dan forma a un nuevo mundo hyper-móvil que abrirá segmentos de mercado que las grandes empresas inexorablemente despreciarán. Los usuarios demandarán nuevas aplicaciones, ligeras, intuitivas y baratas. También el cloud computing, es decir, la traslación de

partes o la totalidad de un software desde el ordenador personal hacia servidores externos es otra innovación disruptiva. Muchos usuarios abandonarían los actuales paquetes de software ante la disponibilidad de servicios on-line sencillos, ubicuos y con mayores capacidades de comunicación y compartición de recursos.

En el sector de la construcción, mientras que valores como la durabilidad y la calidad ya están asegurados, tecnologías como la construcción modular arquitecturizada, que ya cuenta con gran popularidad en otros países, puede presentar enormes ventajas en costes, rapidez de construcción, facilidad de transporte, almacenaje, reparación, etc. Una nueva red de valores que podría transformar la industria.

Gestión de la innovación: la respuesta ante la amenaza

Las empresas ya asentadas en el mercado encuentran realmente difícil adaptar sus procesos para vencer en este tipo de innovaciones. Sus propios mecanismos de asignación de recursos, que potencian los proyectos orientados a grandes segmentos de mercados, se lo impiden. Además, la cultura de las corporaciones representa una barrera en este sentido. Los gerentes de nivel medio aspiran a liderar grandes proyectos que sean soportados e impulsados desde la organización, y no arriesgan sus carreras o su posición promocionando proyectos de dudoso futuro. Las grandes corporaciones se ven amenazadas por los entrantes que a veces, aprovechando las ventanas de oportunidad que brindan las innovaciones disruptivas, alcanzan cotas de liderazgo en ciertos sectores.

Otro problema añadido radica en la detección de este tipo de innovaciones. Las innovaciones disruptivas no proceden normalmente de los competidores sino de empresas nuevas, que irrumpen en el sector. Las innovaciones disruptivas redibujan continuamente los límites sectoriales. Recientes casos ilustran esta tendencia. Mientras Apple irrumpe en el mundo de la telefonía y los servicios de mano de su iPhone, [Nokia](#) ataca el de los contenidos móviles y Google el sector cartográfico con [Google Maps](#).

Las grandes empresas deben estar continuamente alerta. La implantación de metodologías de gestión de la innovación se vuelve ineludible ante la necesidad de establecer procedimientos de vigilancia tecnológica y de mercado, y ante el reto de saber responder adecuadamente a la aparición de estas innovaciones. La generación de spin-offs o la departamentalización de proyectos de desarrollo son, por ejemplo, herramientas para hacer frente a estos desafíos. Contar con la mejor expertise en innovación puede decantar la balanza entre el éxito y el fracaso.

Referencias

Christensen, Clayton M., ["The Innovator's Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail"](#) Harvard Business School Press. 1997.

There are no comments yet.