

CAMBIOS DE RUPTURA

Por. Carlos Guzmán Dibella

Además de los cambios en el entorno y los ocasionados por los propios intereses de los accionistas, las innovaciones tecnológicas son la otra fuerza que lleva a una empresa hacia un proceso de cambio.

La innovación tecnológica, puede ser de sostenimiento o de ruptura. La innovación de sostenimiento es la que hace que un producto o servicio tenga un mejor rendimiento, es decir funcione mejor para los clientes actuales que ya lo compran. Busca mejorar el rendimiento de productos ya existentes en aquellas características que los clientes actuales valoran. Su objetivo es mantener a esos clientes ofreciéndoles un producto mejorado.

En contraste, las innovaciones de ruptura son las que dan como resultado productos o servicios que en un inicio ofrecen menor rendimiento que los actuales y que, aunque se venden a menores precios, son juzgados por los clientes actuales como peores e inaceptables pues, de acuerdo a sus propias métricas, no cumplen con sus requerimientos. Las innovaciones tecnológicas de ruptura llevan al mercado una propuesta de valor diferente que lo que hasta el momento se tiene disponible y, normalmente, abren un nuevo mercado. Para los clientes actuales no son atractivas porque su rendimiento no cumple su estándar y para los fabricantes o proveedores de los productos actuales tampoco son atractivas porque no garantizan retornos de inversión ni volúmenes interesantes para sus estándares. Sin embargo, lo interesante es que las innovaciones de ruptura encuentren un mercado dando espacio a nuevos jugadores que, eventualmente, competirán con los fabricantes establecidos.

Cuando una empresa se enfrenta a un cambio de cualquier índole, se tiende a pensar que el éxito depende de una buena gestión empresarial que, por sentido común de management, significa escuchar a los clientes, invertir en nuevas tecnologías que entreguen a sus clientes más y mejores productos, estudiar detalladamente las tendencias del mercado, capacitar al personal para que optimice y haga más eficientes sus técnicas de trabajo y asignar capital a aquellas innovaciones que prometen los mejores retornos de la inversión. Sin embargo, existen investigaciones que sostienen que ante cambios forzados por una innovación tecnológica de ruptura, eso no es correcto. Es más, comprueban que una buena gestión administrativa basada en las buenas prácticas tradicionales es la causa de que muchas empresas no enfrenten los cambios tecnológicos de ruptura con éxito y eventualmente pierdan la carrera.

La teoría sostiene que lo que hoy se conoce como buenas prácticas de gestión administrativa pueden ser el principal obstáculo de la innovación y el cambio.

Hay momentos empresariales en los que lo correcto es no escuchar a los clientes, lo correcto es invertir en productos que ofrecen menor rendimiento funcional y menores márgenes y en los que es mejor perseguir pequeños mercados aunque el retorno y volumen inicial no cumplan con los estándares buscados por la empresa.

Crear e introducir innovaciones de sostenimiento es la responsabilidad primaria del cuerpo directivo de una empresa y se logran cuando se observan las buenas prácticas internas de la organización. Si los ejecutivos y empleados escuchan al cliente y asignan recursos al desarrollo de las especificaciones que ese cliente actual espera, seguramente se mantendrá en la carrera de ofrecer productos constantemente mejorados. Esas innovaciones serán diseñadas por la empresa para sostener su clientela actual y atraer otros clientes que tengan un perfil similar a los actuales, normalmente robándoselos a la competencia. Las innovaciones de sostenimiento son casi siempre desarrolladas e introducidas por los líderes de la industria y son aquellas por las que premian a los ejecutivos de esas empresas.

En contraste, las innovaciones de ruptura son normalmente rechazadas por los clientes actuales pues les ofrecen un rendimiento menor. Ante esto, el cuerpo directivo también las desprecia y, aunque normalmente sí son detectadas por ellos, no son apreciadas, evaluadas positivamente, ni apoyadas con recursos pues en términos financieros no cumplen los requerimientos de margen y retorno de inversión, además de que sus clientes no las quieren.

Las innovaciones tecnológicas de ruptura deben ser materia de constante preocupación porque al existir mercados emergentes, con clientes potenciales de necesidades menos sofisticadas, se abre un espacio para nuevos competidores. Los líderes de la industria que, siguiendo sus buenas prácticas, desprecian estos mercados emergentes, dejan el espacio fértil para la llegada de nuevos competidores que estén dispuestos a diseñar una organización que viva con menores márgenes, que acepte menores volúmenes de venta e inclusive posiblemente menores retornos de inversión y que con el tiempo, puedan llegar a crecer hasta empezarles a robar clientes.

Cuando se presenta el efecto de una innovación tecnológica de ruptura, en un principio los líderes no se preocupan pues continúan juzgando los productos innovadores, fabricados por empresas entrantes, como de menor calidad y rendimiento, sin embargo el riesgo es que el grupo de clientes que los adquieren vaya aumentando y a medida que esos clientes compran esos productos, nutren y alimentan a la empresa entrante que los vende, proporcionando los recursos para que ésta los desarrolle y mejore haciéndolos cada

vez más atractivos a más clientes. El proceso evoluciona hasta que empiezan a ser apreciados por aquellos clientes de las empresas líderes que ahora ven productos y servicios de menor precio y con un rendimiento que empieza a ser aceptable. En ese momento la empresa entrante empieza a comer mercado a las empresas establecidas y para cuando los líderes se dan cuenta y deciden, finalmente, entrar a ese mercado inferior, ya van muy retrasados comparativamente a la carrera que llevan los entrantes.

Cuando una empresa decide enfrentar una innovación tecnológica de ruptura y lo hace con éxito, es apenas la mitad del camino pues una vez que su innovación es exitosa y empieza a capturar parte del mercado tradicional, corre el riesgo de empezar a aplicar buenas prácticas de negocio, de escuchar a sus clientes, de seguir ciegamente sus supuestos de negocio y concentrarse sólo en aquellas innovaciones de sostenimiento que le permitan mantener a los clientes que con tanto trabajo ganó. Su posición cambia y se convierte en un líder de mercado que podría despreciar las siguientes innovaciones de ruptura que lleguen y dejar el espacio disponible para

que nuevos jugadores que hagan lo que ella hizo tiempo atrás.

El reto es diseñar una organización que siga, consistentemente, las innovaciones de ruptura y que, mientras aplique ciertos estándares y métricas al negocio que se va desarrollando y consolidando en base a innovaciones de sostenimiento, aplique otras a las nuevas oportunidades arrojadas por las innovaciones tecnológicas de ruptura. Lo que es un hecho es que hoy día un solo conjunto de buenas prácticas, una sola definición de supuestos de negocio y un solo foco en un grupo de clientes, no garantiza el éxito. Se requiere ver, paralelamente, ambos mundos, el de la innovación de sostenimiento y el de la innovación de ruptura para asegurar el éxito de la empresa.

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