

El dilema del innovador: por qué las empresas exitosas luchan con la innovación disruptiva

Por: Clayton M. Christensen

¿Por qué es fácil interrumpir corporaciones grandes y exitosas y cómo evitar serlo?

El dilema del innovador, acuñado por Clayton Christensen en su libro del mismo nombre, es un concepto que examina por qué las empresas exitosas luchan con la innovación disruptiva. Explora cómo las organizaciones establecidas enfrentan desafíos cuando se enfrentan a nuevas tecnologías y modelos comerciales que pueden reemplazar potencialmente sus productos o servicios existentes. El concepto se ha vuelto ampliamente aceptado desde su introducción y se ha demostrado que predice con precisión las tendencias y los resultados del mercado.

En el corazón del dilema del innovador se encuentra que las grandes empresas establecidas a menudo pasan por alto los mercados emergentes debido a su enfoque en mantener a los clientes actuales y las fuentes de ingresos. Esto los lleva a perder oportunidades de crecimiento a medida que nuevas empresas ingresan al mercado con soluciones más innovadoras y alteran a los jugadores existentes. Como resultado, estos titulares se enfrentan a la disrupción desde adentro mientras luchan por mantenerse al día con las necesidades cambiantes de los clientes mientras protegen sus negocios existentes de la competencia externa.

Actualización rápida: innovación disruptiva

La innovación disruptiva se refiere a una nueva tecnología o modelo comercial que desafía un mercado existente al ofrecer más conveniencia, eficiencia y/o menor costo que las ofertas actuales. Este tipo de innovación suele comenzar en los mercados emergentes con clientes pequeños o un segmento de clientes que no podía beneficiarse de la oferta anterior (demasiado cara, demasiado exclusiva, etc.). Luego, se mueve gradualmente hacia los mercados más grandes a medida que el producto o servicio mejora y gana aceptación, así como un uso generalizado o los clientes ven la ventaja en comparación con la oferta anterior.

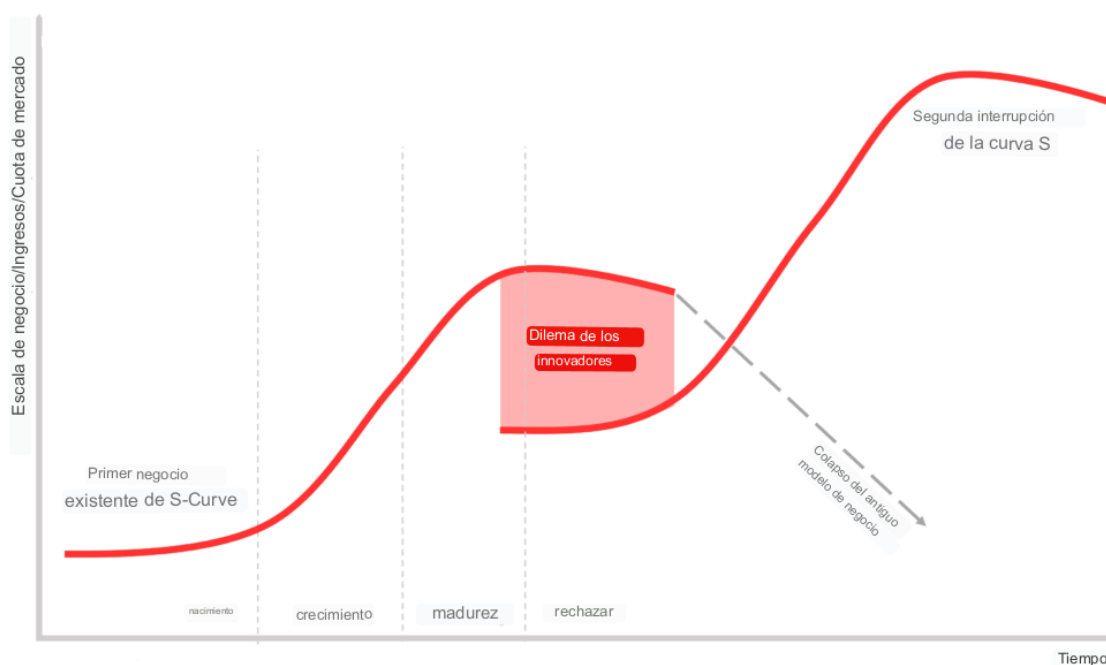
El dilema de la innovación para las empresas

El dilema del innovador es un concepto que examina por qué las empresas exitosas luchan cuando se enfrentan a una innovación disruptiva. A menudo es el resultado de un enfoque a corto plazo, creencias y comportamientos arraigados y miedo al fracaso, lo que puede contribuir al dilema de innovar en los mercados existentes mientras se protegen los negocios actuales de la competencia externa.

A medida que nuevas empresas emergentes o competidores ingresan al mercado con soluciones innovadoras e interrumpen a los jugadores existentes, las empresas establecidas a menudo luchan por mantenerse al día con las necesidades cambiantes de los clientes mientras protegen sus negocios existentes. Esta tendencia sigue lo que se conoce como una trayectoria de "curva en S" donde la innovación comienza lentamente, gana tracción y luego se estanca en términos de tracción del mercado o ingresos. Cuando una nueva tecnología ingresa a un mercado,

generalmente comienza más bajo que una tecnología existente con el potencial de disrupción al ofrecer precios más bajos (disrupción de abajo hacia arriba) o ingresar a nuevos nichos que antes no atendía la solución anterior.

Aquí es donde entra en juego el dilema del innovador cuando los titulares alcanzan un cierto tamaño, en el que la interrupción de su modelo de negocio hace que su fuente de ingresos quede obsoleta en gran medida. En esta etapa, se enfrentan a una combinación de desafíos, como desaprender los procesos existentes y adaptarse a tecnologías/ofertas más nuevas, aunque puede que no haya garantía de que esto conduzca al éxito a largo plazo. Las empresas deben sopesar los riesgos de diferenciarse de la competencia e invertir en nuevos mercados o tecnologías.



Razones del dilema de los innovadores

A lo largo de los años, pude ver de primera mano muchas razones diferentes para el dilema de los innovadores. Los más obvios fueron la falta de previsión y una “gran cultura corporativa”. Pero aquí hay algunas otras razones por las que las corporaciones más prominentes están teniendo tantas dificultades para cambiar y adaptarse:

1. **Incentivos de gestión:** los incentivos de gestión tradicionales, como los bonos o las opciones sobre acciones, a menudo están vinculados al rendimiento de los negocios existentes, lo que puede desalentar la inversión en iniciativas nuevas e inciertas, e incluso puede matar las ideas disruptivas antes de que aparezcan.
2. **Cultura organizacional:** una cultura corporativa rígida y con aversión al riesgo puede dificultar que las empresas adopten nuevas ideas y tecnologías, especialmente cuando construyen silos e incentivos dentro de estos silos.

3. **Enfoque a corto plazo:** la mayoría de las empresas priorizan el rendimiento financiero a corto plazo sobre las inversiones a largo plazo en nuevas tecnologías o modelos comerciales. Esto también tiene que ver con el siguiente tema: los accionistas.
4. **Presión de los accionistas:** especialmente las empresas que cotizan en bolsa pueden enfrentar la presión de los accionistas para ofrecer un rendimiento financiero constante (a corto plazo), lo que dificulta la inversión en tecnologías disruptivas que podrían ser beneficiosas a largo plazo pero que sacrificarían el rendimiento financiero a corto plazo.
5. **Inercia:** una frase que siempre me encanta "Siempre lo hemos hecho así": las empresas que han tenido éxito con un modelo de negocio o tecnología/innovación en particular pueden tener dificultades para cambiar, incluso frente a la innovación disruptiva o la nueva dinámica del mercado.
6. **Falta de capacidades de innovación:** cuando la cultura y la mala gestión se unen, las empresas a menudo no desarrollan las habilidades, la experiencia o los recursos necesarios para innovar de manera efectiva.
7. **Resistencia interna al cambio:** esto podría ser una combinación de muchos puntos mencionados anteriormente, pero es un desafío único. Los empleados pueden resistirse al cambio, particularmente si amenaza su seguridad laboral o los procesos comerciales existentes en los que son "especialistas".
8. **Desalineación de objetivos:** una buena planificación estratégica necesita objetivos a largo plazo que podrían no estar alineados con cambios disruptivos. Además, los diferentes departamentos o unidades de negocios dentro de una empresa pueden tener objetivos en conflicto, lo que dificulta la alineación.
9. **Conocimiento limitado del cliente:** las empresas pueden carecer de un conocimiento profundo de sus clientes, a menudo ignorando a los competidores y los cambios disruptivos en el mercado hasta que es demasiado tarde. También observé con frecuencia que los comentarios de los clientes se recopilaban, pero luego se "cubrían" en los informes de gestión. Entonces, cuanto más llegaba la información, menos probable era que esta retroalimentación llegara a la alta dirección.
10. **Complejidad tecnológica:** Otro punto crucial es la complejidad general de las tecnologías. La complejidad puede dificultar que las empresas adopten innovaciones de manera rápida y efectiva, ya que no está claro para la mayoría de las partes interesadas o los abruma.

Ejemplos del dilema de los innovadores

El problema del dilema del innovador ya se ha observado en muchos ejemplos en diferentes industrias (no solo tiene que ser empresas de alta tecnología e Internet). Pero vemos un patrón: por lo general, se trataba de matar al propio "querido" por algo nuevo.

1. **Kodak:** A pesar de haber inventado la cámara digital, Kodak no supo capitalizar su innovación y finalmente se quedó atrás cuando surgieron competidores como Canon y Nikon, que ofrecían productos de mejor calidad a precios más bajos. Esto se debió a que

Kodak no quería sacrificar su negocio principal ya que las cámaras digitales no necesitaban revelado, película, la extensa red de socios u otros servicios de "revelado de película".

2. **Blockbuster Video:** cuando Netflix comenzó a ofrecer servicios de transmisión de películas, la reacción fue lenta, lo que provocó su declive a medida que los clientes se alejaban de los alquileres físicos a las opciones de transmisión digital. No querían sacrificar su extensa red de tiendas fuera de línea para adoptar la transmisión.
3. **Nokia:** la incapacidad de la empresa para mantenerse al día con los lanzamientos de iPhone de Apple hizo que perdiera una parte importante de su cuota de mercado en la industria de los teléfonos inteligentes, ya que creía que sus teléfonos eran insustituibles.
4. **Toys R Us:** Tras el ascenso de Amazon como minorista en línea, tuvo problemas debido a su lenta adopción de capacidades de comercio electrónico y programas de fidelización de clientes que ya estaban siendo utilizados por rivales como Walmart y Target. Toys R Us se centró en salvar su negocio minorista fuera de línea y, por lo tanto, perdió las oportunidades del comercio electrónico.

La solución

El dilema del innovador es principalmente un problema cultural y de gestión superior. Se deben tomar muchos pasos para construir una estrategia exitosa a largo plazo y una cultura empresarial que permita la disrupción del propio modelo de negocio. Porque la Innovación siempre va a pasar, la única opción es ser innovador y quitarte tu propio negocio o mirar cuando alguien más te está quitando el tuyo.

1. **Cree una visión ágil a largo plazo:** asegúrese de que su visión esté establecida en el objetivo correcto. No se concentre en detalles, tecnologías o modelos comerciales particulares, sino en soluciones y adopte el cambio en todos los sentidos.
2. **Sea flexible:** las empresas necesitan crear organizaciones que puedan responder rápidamente a las condiciones cambiantes fomentando la flexibilidad.
3. **Fomentar la experimentación:** fomenta la experimentación al proporcionar recursos y crear una cultura que apoye la toma de riesgos y la innovación.
4. **Identificar la cultura tóxica:** es crucial identificar y eliminar las culturas tóxicas que pueden inhibir la innovación.
5. **Desarrollar conocimientos de los clientes:** todas las empresas deben esforzarse por obtener un conocimiento profundo de sus clientes, competidores y el mercado para identificar nuevas oportunidades y cambios disruptivos desde el principio. Pero también asegúrese de que la alta dirección esté informada y obtenga información "desenmascarada". Jeff Bezos tenía las palabras adecuadas para ello: "Conviértete en un fanático de los clientes".
6. **Adoptar la innovación abierta:** Fomentar la innovación abierta puede ayudar a la empresa a aprovechar la experiencia y las ideas de terceros. Asegúrese de tener la cultura para dar a las personas suficiente tiempo y recursos (consulte el modelo SET para obtener una versión simplificada para comprender esto)

7. **Fomentar el intraemprendimiento:** animar a los empleados a pensar como emprendedores puede ayudar a la empresa a fomentar una cultura de innovación. Al permitirles convertirse en intraemprendedores, puede aprovechar rápidamente su potencial antes de que inicien su propio negocio y se conviertan potencialmente en su disruptor o competidor.
8. **Fomentar asociaciones y colaboraciones:** colaborar con nuevas empresas, instituciones académicas u otras organizaciones puede ayudar a la empresa a aprovechar nuevas ideas y tecnologías. Con fusiones y adquisiciones exitosas, esto se puede transferir a nuevos negocios rentables y ayudar a que la corporación crezca.
9. **Supervise continuamente las tendencias tecnológicas y del mercado:** además de las asociaciones, mantenerse informado sobre las tendencias tecnológicas y del mercado puede ayudar a la empresa a identificar tecnologías disruptivas y modelos comerciales desde el principio y prepararse para ellos. Esto se puede hacer observando a los competidores y sus esfuerzos de asociación, pero también a través de conocimientos estratégicos del mercado.
10. **A veces, cree una unidad comercial separada:** establecer una unidad comercial particular con una estrategia y estructura distintas puede ayudar a la empresa a experimentar con nuevas tecnologías y modelos comerciales sin interrumpir sus operaciones existentes. Esto puede ser beneficioso, pero no siempre es la mejor solución, ya que crea una lucha entre "lo existente y lo nuevo". Por lo tanto, es más recomendable hacer que toda la organización sea más ágil e innovadora en lugar de darles a algunos la libertad de trabajar en algo nuevo mientras que la otra parte se siente "atascada y rezagada".

Conclusión

Para casi todas las empresas, el dilema de los innovadores es un gran problema. Pero las corporaciones especialmente grandes y exitosas deben comprender el dilema del innovador y tomar medidas proactivas para superarlo. Las empresas deben esforzarse por tener una visión a largo plazo ágil y flexible, ser flexibles en sus operaciones y apoyar la innovación, fomentar la experimentación constante y la asunción de riesgos, identificar culturas tóxicas que puedan inhibir la innovación, desarrollar conocimientos de los clientes, adoptar la innovación abierta, fomentar iniciativas de intraemprendimiento, construir asociaciones y colaboraciones con partes externas y monitorear continuamente las tendencias del mercado.