

## **INNOVACIÓN POR DESPLAZAMIENTO: "UN TSUNAMI QUE NOS SACARÁ DE NUESTROS MERCADOS "**

Autor: Jesús Nebrera García.

[http://www.indconsultores.com/Club2i/Club2i\\_15\\_1.htm](http://www.indconsultores.com/Club2i/Club2i_15_1.htm)

Algunos pensarán que este es un artículo que habla del Japón, pero no es así. Este es un artículo, como no podía ser de otra forma, que habla de Innovación.

Es verdad que Japón sufre y el mundo entero con él. Un terremoto de intensidad 8,9 y después un "tsunami". Miles de muertos y desaparecidos. Consecuencias desastrosas sobre una central nuclear. Y como reflexión: ¡Que poco preparados estamos para soportar un "tsunami"!.

No hace mucho, mi amigo Juan Martínez Barea hablaba del extraordinario desarrollo del sudeste asiático. Del auténtico "tsunami" que se nos venía encima a las empresas del mundo occidental. Y de lo poco preparadas que estamos para combatirlo.

Juan nos recomendó a los asistentes la lectura del libro "La Tierra es plana", de Thomas Friedman y yo a mi vez recomiendo encarecidamente su lectura a todos los empresarios andaluces. El libro despliega ante nuestros ojos una realidad impactante, un "aplanamiento" del mundo que se traducirá a corto plazo en que el fantástico desarrollo del sudeste asiático acabe con sectores enteros en nuestro entorno.

Asocié inmediatamente su lectura con las ideas contenidas en otro libro que tuve ocasión de leer hace unos cuatro años, "The innovator's dilemma" del profesor de la Universidad de Harvard, Clayton M. Christensen, un libro que probablemente, muchos de vosotros conocéis.

Debo reconocer que en aquella ocasión, mi primera reacción ante las ideas expuestas por el autor fue de escepticismo. Me parecieron ideas interesantes, pero muy propias de las Escuelas de "Management" americanas, un poco teóricas y de escasa aplicación a nuestro entorno empresarial.

Por tanto, ¿cual es la razón de escribir este artículo, de su título, de traer de nuevo a la actualidad aquellas ideas?. La razón es que han transcurrido unos años llenos de sucesos de vital trascendencia para nuestras empresas. Las condiciones mundiales han cambiado significativamente en este breve lapso de tiempo. Cuando los dos libros a que he hecho referencia *se ponen juntos*, arrojan una nueva luz sobre la situación.

Hoy, las ideas de Christensen, me parecen extraordinariamente útiles para los empresarios. Su libro explica porqué grandes empresas, líderes en innovación en sus respectivos sectores, languidecen y terminan desapareciendo al no ser capaces de enfrentar de manera adecuada lo que el autor llama "disruptive

innovation”, expresión traducida al castellano como “Innovación de desplazamiento”.

Aunque la extensión de un artículo es claramente insuficiente para exponer adecuadamente el concepto, trataremos de transmitir la idea fundamental: Dado un sector cualquiera, en un momento dado en el tiempo, existen empresas que lideran el mercado, que están organizadas para innovar permanentemente en sus productos o servicios, tratando de satisfacer a sus clientes, en especial a los más exigentes y por supuesto, más rentables.

Naturalmente, como en todo mercado, existe una gama de clientes diferentes, desde los más exigentes, dispuestos a pagar un precio “premium” por las mejores funcionalidades y otros que se conforman con el mínimo de funcionalidades, pero las quieren a un coste tan bajo como sea posible. Para cada segmento del mercado hay productos / servicios diferentes y especialmente adaptados. Mientras más bajo es el segmento, la competencia está más basada en el precio y los márgenes son menores. La distribución de estos segmentos suele corresponder a la clásica “campana de Gauss”.

¿Que ocurre en el sector a medida que transcurre el tiempo?. Es verdad que los clientes son capaces de asimilar y usar progresivamente más capacidades de los productos, pero lo hacen a un ritmo no muy elevado.

Pero las empresas líderes, preocupadas permanentemente por mantener satisfechos a sus clientes más exigentes, aprovechan el rápido desarrollo de las tecnologías para dotar a sus productos de más y más capacidades o características más avanzadas, aunque el usuario medio sea incapaz de asimilarlas. Recuerde su experiencia con el último grabador de DVD que compró.

Inevitablemente, las prestaciones superan en el tiempo y en cualquier segmento del mercado a las necesidades reales de los clientes o a su disponibilidad a pagar más por estas prestaciones. Esta mejora continua de prestaciones es la denominada “innovación de mantenimiento”.

Si en un momento dado una empresa nueva irrumpe en el mercado con un modelo de negocio que permite atacar el segmento más bajo del sector, con precios más competitivos, la reacción de las empresas establecidas suele ser ignorarla o respirar aliviadas, pero no luchar. La razón es que el segmento bajo aporta poco margen y consume muchos recursos, unos recursos que pueden emplearse de forma mucho más rentable en los segmentos superiores. En este momento, ¡el intruso ha logrado meter el pie entre la puerta y el dintel!

A medida que la rápida evolución de las tecnologías permite al “intruso” atacar segmentos del mercado de mayor valor añadido, la reacción de las empresas establecidas vuelve a ser la misma, abandonar el campo sin lucha, para centrarse en las zonas superiores de clientes exigentes, prestaciones y márgenes. Este “desplazamiento” continúa hasta que la empresa establecida se queda sin espacio en el que refugiarse y eventualmente desaparece. De forma natural y perfectamente predecible, mientras más innovadora en la

senda de “sostenimiento” es una empresa, mayor es su riesgo de desaparecer barrida por una ola de “desplazamiento”.

La razón es sencilla: los mecanismos internos de la empresa establecida la empujan casi inexorablemente a mejorar sus productos o servicios tratando de atender los requerimientos de sus clientes más exigentes y rentables y a rehuir la lucha en las zonas de mayor competencia y menores márgenes. Este fenómeno es conocido como “El dilema de los Innovadores”. Pueden ponerse muchos ejemplos, pero no es este el lugar. Les animo a releer el libro de Christensen y profundizar en las ideas allí expuestas.

¿Como se relacionan ambos libros y las ideas que contienen?: La crisis iniciada en 2007 ha puesto al descubierto importantes vulnerabilidades de los países del primer mundo y a la vez, la fortaleza de economías emergentes que agrupan a cerca de tres mil millones de personas. La convergencia múltiple de tecnologías y del desarrollo del sudeste asiático hace que hoy, comenzando la segunda década del siglo XXI, la probabilidad de que cualquiera de nuestras empresas sufra un “desplazamiento” es atterradoramente alta.

Las empresas del sudeste asiático no necesitan muchos análisis para abordar “desplazamientos” con éxito. Ellas son NATIVAS de la innovación de desplazamiento, han nacido y crecido en un entorno en el que han de ofrecer funcionalidades básicas a precios tremendamente bajos y así han de construir sus modelos de negocio. Pero en un mundo globalizado, estas empresas acceden a las mejores tecnologías a la vez que nosotros y su curva de invasión de segmentos desde el punto más bajo de cualquier sector es muy inclinada.

En un mundo que las telecomunicaciones, las tarifas aéreas “low-cost” y los barcos porta-contenedores hacen cada día más pequeño, casi ninguna empresa está libre de este “tsunami”. Pero nosotros, al menos, lo vemos venir. Es nuestra responsabilidad prepararnos para su llegada.