

RESUMEN  
TRANSFORMACIÓN  
DIGITAL

Nº19 | NOVIEMBRE

2020

# INNOVACIÓN E INCERTIDUMBRE: ESTRATEGIAS PARA GESTIONAR LA DISRUPCIÓN

La perspectiva de la disrupción proporciona una valiosa guía con respecto a la forma en que el retorno de las inversiones en iniciativas innovadoras puede desarrollarse a lo largo del tiempo. El progreso durante los primeros esfuerzos tiende a ser lento, seguido de un despegue y un período de crecimiento sostenido. El ejemplo de Netflix y su irrupción en la industria es un claro ejemplo.

En general, una empresa introduce mejoras graduales en una nueva propuesta innovadora. Inicialmente, la oferta no es atractiva para los usuarios principales y los operadores tradicionales establecidos, pero finalmente se convierte en un producto lo suficientemente bueno y luego alcanza el dominio del mercado.

Este artículo del MIT Sloan Management<sup>1</sup>, destaca que la disrupción innovadora es mucho más compleja debido al grado de incertidumbre que predomina con respecto la tasa de progreso dentro de la nueva propuesta de valor. Algunas innovaciones pueden ser exitosas en pocos años, mientras que otras pueden tomar décadas. Y otros, a pesar de su potencial disruptivo, puede que nunca lleguen a fructificar.

La importancia de considerar la incertidumbre para entender la trayectoria y el impacto de una propuesta de valor disruptiva no puede exagerarse. Cuando no se anticipa demasiado, un ajuste fuerte del mercado de productos puede dejar al innovador sin ninguna audiencia; o un negocio tradicional puede perder de vista sus productos y servicios existentes basados en la suposición de que una nueva innovación se disparará hacia el éxito y proporcionará el motor de crecimiento para el futuro. Ninguno de los dos caminos es bueno.

La incertidumbre y la disrupción son dos caras de la misma moneda; no se pueden separar. Sin embargo, gran parte de las ideas en torno a la gestión de la disrupción se centra en los agentes tradicionales que luchan contra la amenaza de las innovaciones en el mercado e identifican oportunidades para desarrollar las suyas propias, y en los nuevos agentes que gestionan las oportunidades en torno a la disrupción.

En este sentido, los encargados de la toma de decisiones deben considerar el rol de la incertidumbre para reconocer los riesgos que rodean la ejecución de la estrategia disruptiva. De esta manera, pueden ayudarles a establecer expectativas de crecimiento del mercado más realistas y a evaluar contingencias estratégicas que puedan experimentarse.

Los autores señalan 3 fuentes de incertidumbre que son fundamentales para entender el proceso de disrupción: la tecnología, los ecosistemas y los modelos de negocio. Cuando las empresas consideran cuidadosamente estas fuentes de incertidumbre, pueden posicionarse mejor para gestionar la innovación y lograr resultados superiores. Cuando los emprendedores y los equipos ejecutivos pasan por alto estos factores, abre sus empresas a problemas previsible, como los siguientes:

---

<sup>1</sup> Este resumen se basa en el artículo "Innovation's Uncertainty ". Kapoor & Klueter, MIT Sloan Management, 2020. Disponible en: [https://sloanreview.mit.edu/article/innovations-uncertainty-factor/?utm\\_source=newsletter&utm\\_medium=email&utm\\_content=strengthen%20your%20chances%20of%20success&utm\\_campaign=Enews%20GEN%208/4/2020](https://sloanreview.mit.edu/article/innovations-uncertainty-factor/?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_content=strengthen%20your%20chances%20of%20success&utm_campaign=Enews%20GEN%208/4/2020)

- No reconocer el tiempo y el alcance de los recursos que podrían ser necesarios para que la propuesta de valor disruptivo se arraigue. Esto puede llevar a juicios erróneos sobre las inversiones en una iniciativa de innovación disruptiva, como renunciar demasiado pronto o mantener un gasto significativo demasiado tiempo, o privar de recursos y atención a otras iniciativas más viables.
- Centrarse en la nueva tecnología o en el nuevo modelo de negocio mientras se ignoran los desafíos dentro del ecosistema de proveedores, socios comerciales y clientes de la empresa que pueden ser claves para la realización de la nueva propuesta de valor. Esto puede llevar a proyecciones prematuramente optimistas sobre el potencial de una innovación disruptiva y el riesgo de desperdiciar recursos.
- Oportunidades perdidas que de otro modo podrían identificar y aprovechar en torno a la innovación de modelos de negocio en diferentes mercados. El riesgo aquí es que una empresa limite el atractivo potencial de una innovación disruptiva o estreche las vías de la innovación hacia el mercado sin examinar todas las posibles variaciones alrededor del modelo de negocio.

Estas incertidumbres no afectan a todas las empresas en la misma medida. Las startups tienden a ser expertas en experimentar con nuevas tecnologías y modelos de negocio, a pesar de que pueden ser limitados en recursos. En cambio, las empresas ya establecidas tienden a estar dotadas de recursos significativos, pero se enfrentan a costos considerables cuando persiguen propuestas de valor disruptivas mientras gestionan su negocio principal. Pero sin una comprensión profunda de cómo la incertidumbre puede afectar la velocidad y la intensidad de los recursos, las startups y las empresas tradicionales pueden encontrarse fallando en lo que de otra manera podría haber sido una innovación disruptiva exitosa.

### Tres fuentes de incertidumbre

1. Tecnología de apoyo: Pueden persistir las preguntas sobre si la tecnología que permite la propuesta de valor disruptivo puede alcanzar el umbral de rendimiento-costo requerido para la adopción por los usuarios principales (para lograr la adaptación al mercado de productos). Es decir, en productos disruptivos sigue sin estar claro qué diseño tecnológico puede ser más viable.
2. El ecosistema circundante: La incertidumbre también puede deberse a que no se sabe si los agentes del ecosistema contribuirán a la propuesta de valor disruptivo mediante el apoyo a las inversiones, las innovaciones complementarias o las normas y la reglamentación.
3. El diseño del modelo de negocio: Puede haber problemas no resueltos en torno a la viabilidad del modelo de negocio. ¿Alcanzarán los flujos de ingresos y ganancias niveles sostenibles para las empresas que persiguen la propuesta de valor disruptivo? Por ejemplo, existe una gran incertidumbre acerca de si el modelo de negocio de los vehículos autónomos se parece más a la propiedad tradicional de vehículos privados y de flotas o a una oferta de movilidad como servicio basada en tarifas.

## Gestión de la incertidumbre de la disrupción

Mientras que casi todas las startups están motivadas por la posibilidad de reemplazar el status quo de la industria, muchas de ellas enfrentan limitaciones de recursos en sus esfuerzos por desarrollar una propuesta de valor disruptiva.

Las empresas establecidas enfrentan otros desafíos. Aunque por lo general tienen importantes recursos disponibles para explorar innovaciones disruptivas, no pueden centrarse únicamente en esta búsqueda. Tienen que gestionar simultáneamente su actividad principal y medir el progreso con respecto a los indicadores clave de rendimiento (KPI) y las expectativas de los inversores a corto plazo. También pueden enfrentar a una amenaza directa de una innovación disruptiva o de actores activos en industrias adyacentes que ven su propia oportunidad de crecer en una industria relacionada a expensas del operador histórico.

Perseguir una innovación disruptiva significa asumir el riesgo de que el esfuerzo pueda fracasar. Sin embargo, analizar las incertidumbres que enfrenta cualquier trastorno puede ayudarle a mitigar esos riesgos al tomar decisiones informadas sobre la tecnología de apoyo, el ecosistema circundante y la base del modelo de negocio necesaria para el éxito.

Las siguientes cinco preguntas pueden ayudar a los innovadores - las empresas tradicionales y las startups - a gestionar la incertidumbre.

1. *¿Cuáles son las oportunidades para una propuesta de valor disruptiva?* Las oportunidades pueden estar relacionadas con la creación de nuevos mercados, como el turismo espacial, o la penetración en los mercados existentes, como el turismo mundial.
2. *¿Dónde están las principales fuentes de incertidumbre - tecnología, ecosistema y modelo de negocio - en diferentes mercados?* La incertidumbre no tiene que ser prevalente en todas las áreas. Es típicamente un subconjunto de las tres fuentes que pueden crear cuellos de botella para el crecimiento del mercado. Las prácticas de gestión, como la planificación de escenarios y la planificación basada en el descubrimiento, pueden ser más eficaces si incorporan explícitamente las diferentes fuentes de incertidumbre.
3. *¿Cómo abordar las diferentes fuentes de incertidumbre?* La experimentación con respecto a los clientes y otros en el ecosistema, los modelos de negocio y las opciones tecnológicas pueden ser valiosos para resolver la incertidumbre. Sin embargo, si la incertidumbre es grave en las tres fuentes, los responsables de la toma de decisiones pueden tener que decir no a las inversiones desde el principio o detener iniciativas específicas de innovación disruptiva.
4. *¿Puedo perseguir esta interrupción por mi cuenta, o necesito socios estratégicos en el ecosistema para ayudar a resolver la incertidumbre?* La identificación de las actividades y los agentes de los ecosistemas donde reside la incertidumbre - y la coordinación entre ellos - puede ser un aspecto crítico de la gestión de esa incertidumbre.

5. ¿Cómo puedo alinear a los socios para co-crear valor? Los socios pueden tener diferentes modelos de negocio y motivaciones en torno a la propuesta de valor disruptivo. Es importante determinar qué asociados pueden tener objetivos mutuamente beneficiosos y velar por que esos objetivos se ajusten a largo plazo.

Basado en las respuestas a estas preguntas, los gerentes pueden tomar decisiones más matizadas sobre sus planes - qué innovaciones seguir, cuánto invertir, con qué socios colaborar, y el momento para todas estas opciones. Pueden revisar sus evaluaciones y ajustar sus inversiones y el calendario de las mismas., además equilibrar sus expectativas de progreso en una propuesta de valor particular y si tiene el potencial de interrumpir un mercado establecido basado en pruebas y percepciones adicionales.