

Estrategias de innovación disruptiva, parte 1

Ricardo Zermeño González

Una nueva manera de hacer las cosas

En el presente periodo de nuestra historia, más que en ningún otro, la economía está sufriendo cambios constantes que afectan el orden mundial. Estas innovaciones no solo están creando un nuevo tipo de consumidores, sino que además establecen distintas formas de cadenas de valor y transforman el diseño de productos y servicios, así como las prácticas de mercadeo.

En un boletín anterior hablamos de dos tipos de innovación, según el economista Joseph Alois Schumpeter¹: las innovaciones radicales y las incrementales. Las innovaciones radicales también se denominan disruptivas, ya que producen cambios profundos en modelos de negocio y, al aglomerarse, contribuyen al surgimiento de las revoluciones tecnológicas que hemos vivido a lo largo de la historia. En contraste las innovaciones incrementales, como su nombre lo indica, son aquellas que generan mejoras de menores dimensiones y de forma continua.

A grandes rasgos, existen dos estrategias de innovación radical o disruptiva: la que es dirigida a los segmentos de mercado más privilegiados, y la enfocada hacia los mercados con menor poder adquisitivo.



¹ Schumpeter, J. A., 1942, *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper & Brothers.

La figura anterior² ilustra estas dos estrategias en el mercado mexicano, pero también es relevante para la región latinoamericana en general. Por un lado, la distribución del mercado de consumidores por niveles de ingresos, y por otro, la posición que ocupan las empresas de acuerdo con su tamaño. Dicha categorización se asemeja a una pirámide, dado que en ambos casos el porcentaje más alto del mercado –en términos de volumen– se encuentra en la parte baja. En el caso de los consumidores, los estratos de menores ingresos (D/E y D+) representan 77% de la población. En el mercado empresarial, las micro y pequeñas empresas representan 98.4% del número de organizaciones.

En este boletín analizaremos las innovaciones disruptivas para la parte alta de la pirámide económica.

Innovación disruptiva para la parte alta

Un ejemplo de innovación disruptiva dirigida a la parte alta de la pirámide son las estrategias de “océano azul”, descritas por dos profesores de la escuela de negocios INSEAD: W. Chan Kim y Renée Mauborgne. Estas estrategias, plasmadas en el libro *Blue Ocean Strategy*³ sugieren que, para escapar de mercados muy competitivos y de bajo margen (“océanos rojos”⁴), es necesario crear un nuevo espacio de mercado donde la competencia sea irrelevante y el negocio más rentable.

Tal es el caso del mundialmente famoso *Cirque du Soleil*, considerado actualmente como una de las empresas productoras de teatro más grandes del mundo. Los espectáculos presentados bajo este sello no tienen nada que ver con los circos tradicionales. En lugar de orientar sus esfuerzos para luchar contra la competencia, este el *Cirque du Soleil* reinventó, desde sus orígenes en 1984, el modelo de negocio abriendo un nuevo espacio de mercado enfocado hacia los consumidores de más altos ingresos.

Cirque du Soleil no solo ofrece un espectáculo que conjuga música, ópera y actos circenses para un público con gustos más refinados: además rompe con los equilibrios valor-costo (camisas de fuerza que todos los negocios tarde o temprano terminan por sufrir) al eliminar la presencia de animales y la dependencia de artistas

² Elaborado por Select a partir de Kim y Mauborgne, 2005.

³ Chan Kim, W. y Mauborgne, R., 2005, *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business Review Press.

⁴ La competencia genera un “océano rojo” (metáfora de un mar plagado de sangre vertida por competidores *apuñalándose* unos a otros para conseguir clientes), y no permite apreciar el hecho de que otro tipo de estrategia podría generar mejores resultados sin preocuparse por la competencia: un “océano azul”.

de renombre: ambos elementos demasiado costosos, que convierten a los circos tradicionales en negocios menos rentables.

En resumen, la estrategia se basa en la búsqueda simultánea de la diferenciación y el bajo costo: crear un nuevo espacio de mercado para generar nueva demanda y donde la competencia es irrelevante.

Búsqueda simultánea de la diferenciación y el bajo costo⁵



Conclusión

Nuestro mundo se está polarizando. Sin embargo, contamos con dos grandes rutas para innovar de manera disruptiva; una, para la parte alta y otra, para la parte baja de la pirámide. Ambas pueden ayudarnos a penetrar no solo en los mercados domésticos latinoamericanos, sino también en los internacionales.

En esta colaboración hemos explorado la primera, la cual ofrece un nuevo segmento de mercado integrado por *Baby boomers*⁶, gente de edad avanzada que busca nuevas formas de entretenimiento y consumo, y que están siendo desatendidas por empresas más preocupadas por competir al momento de ganar adeptos entre las nuevas generaciones, como los *millennials*.

Solo basta con tener en mente que el esfuerzo bien vale la pena. Después de todo, el océano es un lugar muy vasto. Tanto, que puede asegurar un lugar para cualquiera que tenga la determinación de zambullirse en él innovando.

⁵ Elaborado por Select a partir de Kim y Mauborgne (2005).

⁶ De acuerdo con algunos estudios, más del 30% del mercado en países ricos está constituido por individuos de la tercera edad.