

Estrategias de innovación disruptiva, parte 2

Ricardo Zermeño González

Una nueva manera de hacer las cosas

En la primera parte de este boletín hablamos de dos tipos de innovación, según el economista Joseph Alois Schumpeter¹: las innovaciones radicales o disruptivas y las incrementales. A grandes rasgos, existen dos estrategias de innovación disruptiva: las dirigidas a los segmentos de mercado más privilegiados o la parte alta de la pirámide económica, y las enfocadas hacia los mercados con menor poder adquisitivo que representan la parte baja. En el boletín anterior exploramos las estrategias de innovación disruptiva para la parte alta, en este analizaremos las de la parte baja.

Innovación disruptiva para la parte baja

En su libro *El dilema de los innovadores*², el académico y consultor de negocios estadounidense Clayton Christensen formula el modelo de la innovación disruptiva orientada hacia las partes más bajas de la pirámide. Como señalamos en boletines anteriores, estas innovaciones disruptivas desplazan a las ya establecidas, atendiendo a clientes de menores ingresos con una oferta más sencilla, accesible y barata, que en un principio es de menor desempeño, pero a la larga termina por superar a las innovaciones anteriores y por satisfacer a los clientes de altos ingresos.

Dentro de las estrategias de innovación disruptiva orientadas a la parte baja de la pirámide, merece una mención especial el que fue profesor de la Universidad de Michigan Coimbatore Krishnarao Prahalad quien, en su libro *La fortuna en la base de la pirámide*³, describe nuevos modelos de negocio orientados a proveer bienes y servicios para los mercados de mayor crecimiento y volumen.

Estos mercados están conformados por miles de millones de personas de países emergentes –sobre todo en India y China– que están saliendo de la pobreza y se transforman en consumidores de bajos ingresos. Las innovaciones disruptivas que atienden con éxito a estos consumidores, tarde o temprano también terminan por impactar a los mercados de mayores ingresos en los países ricos.

Los ejemplos en este tipo de estrategia abundan: desde las porciones individuales de champú envasadas en pequeñas bolsas de plástico al vacío que se venden en

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

² Christensen, C., 1997, *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*, Harvard Business School Press.

³ Prahalad, C. K., 2004, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Wharton School Publishing.

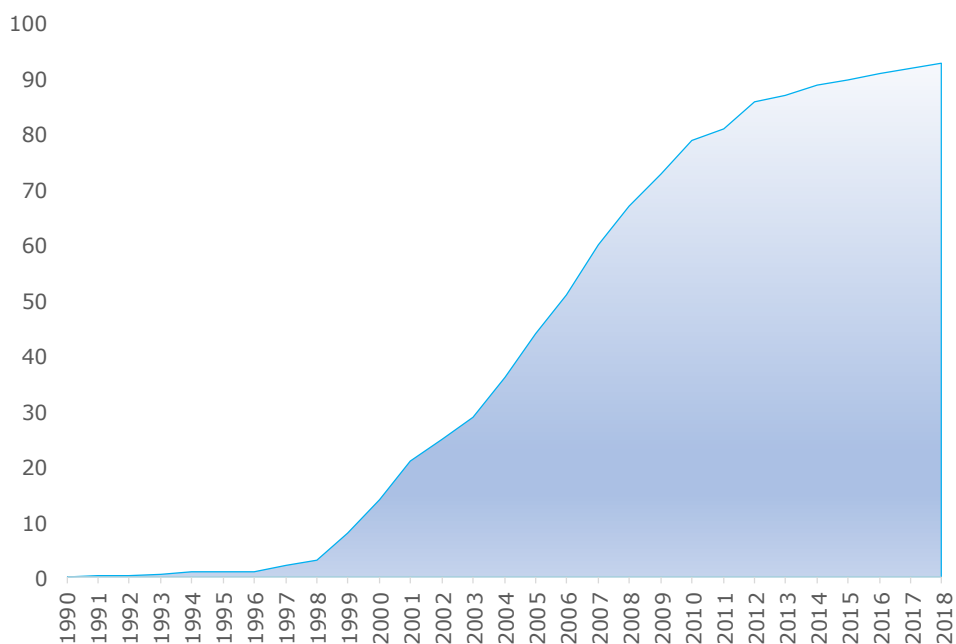
las farmacias, hasta el plan “Patrimonio hoy” establecido por la empresa cementera mexicana CEMEX, que resuelve necesidades de autoconstrucción en los hogares de los sectores menos favorecidos de la sociedad a través de “tandas”⁴.

Una innovación disruptiva para la parte baja de la pirámide de gran relevancia que requiere mención especial es la modalidad prepago y “el que llama paga” para el uso de teléfonos celulares, ya que favoreció la difusión de este tipo de dispositivos en los estratos medios y bajos de la sociedad. Es un claro ejemplo de innovación no a través de un producto, sino en el ámbito regulatorio y de la mercadotecnia que logró que personas con menores ingresos tuvieran acceso a este servicio.

La penetración del servicio móvil en México era de 93 líneas por cada 100 habitantes en la primera mitad de 2018

Teledensidad del servicio móvil de telefonía

Líneas móviles por cada 100 habitantes



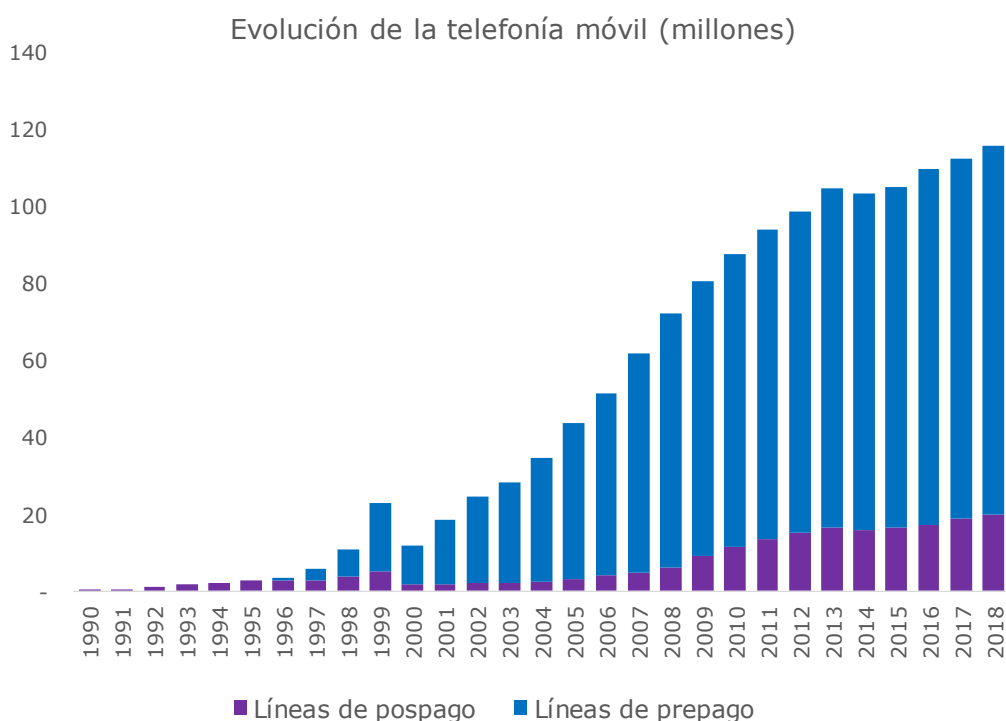
Nota: De acuerdo con el IFT la información corresponde a diciembre de cada año, mientras que para 2018 corresponde al mes de julio.

Fuente: Select, con datos del Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT)

La estrategia de innovación para la parte baja de la pirámide adquiere un sentido mucho más importante, al considerar que es capaz de ayudar a los sectores menos favorecidos por la economía no sólo en México y Latinoamérica, sino en otras partes del mundo.

⁴ En México, una “tanda” es un recurso de autofinanciamiento informal conformado por un grupo de personas que, sin tener una institución bancaria como mediadora, reúnen una cantidad de dinero cada determinado tiempo y lo comparten por turnos.

Otro ejemplo relevante en México es el modelo mayorista de banda ancha móvil establecido por el gobierno anterior; un monopolio público-privado de la banda de 700 MHz con el compromiso de conectar al 92% de la población en los próximos años a través de MVNOs⁵. Pero, para que esta innovación mexicana tenga éxito en las zonas de mayor pobreza, donde los ciudadanos no cuentan con la capacidad para contratar los servicios de banda ancha móvil, se deben generar estrategias adecuadas.



Nota: La desagregación por tipo de contrato (prepago y pospago) comienza a partir de 1996. La modalidad del servicio "El que llama paga" comienza a partir de 1998.

Fuente: Select, con datos del Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT)

El gobierno actual ha ignorado el modelo mayorista citado y ha abierto una vía alternativa, estableciendo un operador público para lograr la importante meta de llevar *Internet para Todos*. Aún no está claro cuánto costará esta red y cómo se financiará a lo largo de los años. Esperamos que se encuentre un modelo que haga que estos servicios sean sustentables en el largo plazo.

Con base en la experiencia de muchos países, incluido México, depender de subsidios para invertir y operar las telecomunicaciones representa una carga onerosa y riesgosa para el erario; sobre todo en un entorno económico de bajo crecimiento y estrictas medidas de austeridad.

Es por ello por lo que debemos plantear una estrategia innovadora que no sólo brinde acceso a la población de bajos ingresos sino medios para que Internet se

⁵ Operadores Móviles Virtuales, por sus siglas en inglés.

aproveche para fortalecer la capacidad económica de estas comunidades que asegure que la infraestructura continúa desarrollándose y no se convierte en otro elefante blanco.

En nuestra opinión, los proveedores de bienes de consumo que se han caracterizado por su gran capacidad en logística para llevar sus productos a las zonas más remotas del país (Bimbo, Coca-Cola, Modelo, entre otras), podrían tener la oportunidad de financiar servicios digitales móviles para los consumidores y productores de esas regiones como parte de su oferta comercial (por ejemplo, otorgando datos como puntos de lealtad). Seguramente habrá otras empresas que logren establecer servicios digitales accesibles para la parte baja de la pirámide que ayuden a financiar la banda ancha.

Conclusión

Nuestro mundo se está polarizando. Sin embargo, contamos con dos grandes rutas para innovar de manera disruptiva, tal y como se puede apreciar a lo largo de este par de boletines. Ambas rutas pueden ayudarnos a penetrar no solo en los mercados domésticos latinoamericanos, sino también en los internacionales.

Las personas que, a nivel mundial, cada día logran salir de la pobreza están conformando un nicho económico enorme que estimulará innovaciones disruptivas que tarde o temprano impactarán la parte alta de la pirámide. Los empresarios latinoamericanos debemos atender estas oportunidades históricas.

PALABRAS CLAVE: ESTRATEGIAS, INNOVACIÓN, DISRUPCIÓN,
TRANSFORMACIÓN DIGITAL, INTERNET PARA TODOS,