

## Innovación disruptiva

### Cápsula 2.3.5 S2

#### ¿Qué es la innovación disruptiva?

La innovación disruptiva se refiere a la innovación que transforma productos o servicios caros o muy sofisticados -que antes eran accesibles para un segmento de consumidores de alto nivel o más cualificados- en otros más asequibles y accesibles para una población más amplia. Esta transformación perturba el mercado al desplazar a los competidores establecidos desde hace tiempo.

#### Principales conclusiones

- La innovación disruptiva se refiere a las innovaciones y tecnologías que hacen que productos y servicios caros o sofisticados sean accesibles y más asequibles para un mercado más amplio.
- La innovación disruptiva se refiere al uso de la tecnología que trastorna una estructura, a diferencia de la "tecnología disruptiva", que se refiere a la tecnología en sí.
- Amazon, lanzada como librería online a mediados de los años 90, es un ejemplo de innovación disruptiva.
- La innovación disruptiva requiere una tecnología habilitadora, un modelo de negocio innovador y una red de valor coherente.
- La innovación sostenida es el proceso de innovar para mejorar los productos y servicios para los clientes existentes.

#### Entender la innovación disruptiva

La innovación disruptiva no es el proceso de mejora o perfeccionamiento de los productos para el mismo grupo objetivo, sino que implica las tecnologías utilizadas para facilitar su uso y ponerlas a disposición del mercado más amplio y no dirigido. Un ejemplo de innovación disruptiva es la introducción de las descargas de música digital, que han sustituido con creces a los discos compactos (CD).

Clayton Christensen popularizó la idea de la innovación disruptiva en el libro *The Innovator's Solution (La solución del innovador)*, que era una continuación de su *The Innovators Dilemma (El dilema del innovador)* publicado en 1997. [1] Christensen planteó que había dos tipos de tecnologías con las que se enfrentaban las empresas.

Las tecnologías sostenibles eran las que permitían a una empresa mejorar progresivamente sus operaciones en un plazo predecible. Estas tecnologías y la forma en que se incorporaban a la empresa estaban diseñadas principalmente para permitir a las empresas seguir siendo competitivas, o al menos mantener un statu quo. Las tecnologías disruptivas y la forma de integrarlas -las innovaciones disruptivas.



Invertir en una innovación disruptiva puede ser complicado. Requiere que un inversor se centre en cómo se adaptarán las empresas a la tecnología disruptiva, en lugar de centrarse en el desarrollo de la propia tecnología. Empresas como Amazon (AMZN), Google (GOOGL) y Meta (META), antes Facebook, son ejemplos de empresas que se han centrado mucho en Internet como tecnología disruptiva.

Internet se ha arraigado tanto en el mundo moderno que las empresas que no han sabido integrar la innovación disruptiva en sus modelos de negocio han sido apartadas. La inteligencia artificial (IA) y su potencial para aprender de los empleados y realizar sus trabajos puede ser pronto una innovación disruptiva para el mercado laboral en su conjunto.

Lo que hace que una tecnología o innovación sea "disruptiva" es un punto de contención. El término puede utilizarse para describir tecnologías que no son verdaderamente disruptivas. Internet fue disruptiva porque no fue una iteración de la tecnología anterior. Fue algo nuevo que creó modelos únicos para ganar dinero que nunca antes habían existido. Por supuesto, eso creó pérdidas para otros modelos de negocio.

El uso de teléfonos inteligentes en lugar de ordenadores portátiles y de sobremesa para sus necesidades informáticas, como la navegación por Internet y el streaming, es otro ejemplo de innovación disruptiva. Las mejoras tecnológicas han permitido que los teléfonos móviles estén equipados con pequeños procesadores, chips y aplicaciones de software que soportan estas funciones.

Los desarrolladores de teléfonos inteligentes se dirigieron al amplio mercado de consumidores móviles que disponen de dispositivos de este tipo y a los que les resulta incómodo llevar y acceder a los ordenadores portátiles cuando quieren navegar por la red (por no hablar de que es una tarea imposible para los ordenadores de sobremesa).

Los teléfonos inteligentes son pequeños, fácilmente almacenables y accesibles, y relativamente asequibles en comparación con los ordenadores portátiles y de sobremesa. Por el contrario, el automóvil Modelo T no se considera un ejemplo clásico de innovación disruptiva porque era una mejora de la tecnología existente y no se adoptó de forma generalizada desde su lanzamiento. La industria del automóvil no despegó sí cumple los criterios de la innovación disruptiva.

## Requisitos para la innovación disruptiva

La innovación disruptiva requiere el acceso a mercados ignorados o pasados por alto y a la tecnología que puede transformar un producto en uno más accesible y asequible. Para ser disruptiva, la red de socios -proveedores, contratistas y distribuidores- también debe beneficiarse del nuevo modelo de negocio disruptivo. Algunos de los requisitos básicos son:

- **Tecnología habilitadora:** En el ámbito empresarial, la tecnología facilitadora se define como las tecnologías e innovaciones que cambian o mejoran sustancialmente los procesos o la forma de hacer las cosas. En lo que respecta a la innovación disruptiva, la tecnología facilitadora es la tecnología o la innovación que hace posible la asequibilidad y la disponibilidad de un producto para un mercado más amplio. [4] Básicamente, la velocidad con la que un mercado puede ser perturbado depende de la rapidez con la que se desarrolle



la tecnología y se mejore posteriormente. Sin embargo, la velocidad de la disrupción no es necesariamente una métrica utilizada para medir el éxito de la misma.

- *Modelo de negocio innovador*: El modelo de negocio innovador es un modelo de negocio que utiliza las innovaciones para dirigirse a clientes nuevos o de nivel inferior. [4] Estos segmentos generalmente no generan beneficios para las empresas establecidas ni compran sus ofertas porque, o bien no podían pagarlas, o bien los productos eran demasiado sofisticados para su uso. Este modelo de negocio, que no fue adoptado por los operadores tradicionales debido a los bajos márgenes de beneficio iniciales del disruptor -busca presentar soluciones fáciles de usar y económicas.
- *Red de valor coherente*: La red de valor coherente incluye a los socios comerciales anteriores y posteriores que se benefician de una interrupción exitosa. [4] Los distribuidores, proveedores y vendedores pueden requerir cambios en los procesos o una reorganización para adaptarse o ajustarse al nuevo modelo de negocio. Los miembros de la red deben suscribir el nuevo modelo de negocio para evitar el fracaso. De lo contrario, los viejos procesos de la red darán resultados indeseables al no prescribir el objetivo de la disrupción.

## Innovación disruptiva frente a innovación sostenida

La innovación disruptiva es una innovación que simplifica y hace productos y servicios asequibles a mercados no deseados o ignorados. [2] Las empresas establecidas suelen esforzarse por mejorar sus productos y servicios para su base de clientes rentables, ignorando en gran medida las necesidades y deseos de los segmentos sin explotar. Esta falta de atención da pie a las empresas más pequeñas o a los nuevos participantes a dirigirse a esta población ignorada con opciones más sencillas y asequibles.

Por otro lado, la innovación sostenible es el proceso de innovar para mejorar los productos y servicios existentes para la base de clientes existente, basándose en las demandas de los clientes o del mercado. La innovación sostenible no se dirige a mercados sin explotar o ignorados, sino que innova para seguir siendo relevante y competitivo. [Los fabricantes de CD que fabrican discos compactos con capacidad para contener grandes volúmenes de música y que son resistentes a los arañazos constituyen una innovación sostenible. Una empresa que introduce las descargas digitales a través de Internet, haciendo que los CD queden obsoletos, es una innovación disruptiva.



## Amazon

Un ejemplo clásico de la innovación disruptiva de Internet que se desató fue la reestructuración de la industria de la venta de libros. Las grandes cadenas de librerías perdieron ante Amazon (AMZN) porque podía exponer su inventario sin tener que poseer una tienda física en cada ciudad y luego enviar el libro al domicilio del comprador. Antes de que se popularizara la compra online, los libros se vendían en librerías tradicionales, como Barnes and Nobles y la ya desaparecida Borders.

La popularidad de Amazon creció a la par que sus beneficios y su cuota de mercado, desplazando a muchas librerías al fondo de la estantería o al cierre del negocio. Desde su lanzamiento, Amazon ha tenido éxito en el uso de Internet para crear una plataforma de compras en línea, mediante la cual la mayoría de lo que se ofrece en una tienda física -incluidos los comestibles- puede pedirse desde el sitio web de Amazon. Y todo empezó con una pequeña empresa nacida en un garaje que utilizaba el poder de Internet para atender las necesidades de un nicho de mercado de compras online, los entusiastas de los libros.

## Netflix

El nuevo operador Netflix vio una oportunidad para atender a un mercado ignorado de compradores en línea. Aprovechando el creciente poder de Internet, ofrecieron a los consumidores la posibilidad de examinar su catálogo de DVD, alquilar sin el obstáculo de la elección de otra persona para alquilar la misma selección, y recibir sus selecciones directamente en su casa.

Poco después de ofrecer el alquiler de DVD por correo, revisaron su modelo de negocio, encontrando una vía para desmarcarse en el mercado ofreciendo entretenimiento en línea. [6] Sin embargo, hoy en día, los competidores han duplicado con éxito este modelo de negocio, restando cuota de mercado a Netflix. El tiempo dirá cuánto tiempo puede seguir dominando Netflix, pero no hay duda de la disrupción que provocaron.

## El resultado final

La innovación disruptiva implica los procesos innovadores utilizados para transformar productos y servicios en opciones sencillas y asequibles para los consumidores de nivel inferior o tradicionalmente no comercializables. A diferencia de la innovación sostenible, no implica la mejora de los productos existentes para los clientes actuales.

La innovación disruptiva requiere una tecnología que pueda transformar el producto o servicio en algo más asequible y fácil de usar, un modelo de negocio que apoye la innovación disruptiva y una red de socios ascendentes y descendentes que apoyen y se beneficien del éxito de la disrupción.

Amazon y Netflix son ejemplos de disruptores del mercado que comenzaron como nuevos participantes en sectores dominados por empresas conocidas y establecidas.



## ¿Qué significa la innovación disruptiva?

La innovación disruptiva se refiere al proceso de transformación de un producto, oferta o servicio caro o muy sofisticado en otro más sencillo, asequible y accesible para una población más amplia. Explica el proceso de que nacieron sus predecesores.

## ¿Cuáles son los ejemplos de innovación disruptiva?

Amazon es un claro ejemplo de innovación disruptiva. Jeff Bezos, en 1995, suscribiendo la noción de que Internet podría impulsar significativamente el comercio, lanzó Amazon para vender libros a una comunidad de compras en línea creciente, pero en gran medida ignorada. Al hacerlo, obligó a muchas librerías a cerrar el negocio. Netflix es otro buen ejemplo. Después de haber trastornado la industria de los medios de comunicación, el actor dominante, Blockbuster, pasó de tener más de 9.000 tiendas de ladrillo y cemento a una, que ahora es un Airbnb.

## ¿Cuáles son los requisitos clave para la innovación disruptiva?

Para ser un disruptor de éxito, la red de socios -proveedores, contratistas y distribuidores- también debe beneficiarse del nuevo modelo de negocio. Algunos de los requisitos básicos son disponer de una tecnología habilitadora, un modelo de negocio innovador y una red de valor coherente en la que los socios comerciales anteriores y posteriores se beneficien del éxito de la disrupción.

