

## QUE NO TE ENTIERREN EN EL CEMENTERIO DEL NEGOCIO TRADICIONAL

Arnaud Verhasselt y Bárbara Guzmán

***En un mercado en constante flujo, aquel que no genera la innovación disruptiva, se arriesga a perderlo todo.***

¿Qué tienen en común Kodak, Nokia, Blackberry, y Blockbuster? No todas están en el ramo de tecnología, y no todas han desaparecido. Lo que tienen en común es que decidieron seguir en su zona de confort y rechazaron la innovación disruptiva cuando tuvieron la oportunidad. Decidieron seguir innovando, pero de forma lineal, construyendo sobre lo que ya les funcionaba. Hoy, algunas de estas empresas ya no existen, están en el cementerio de los modelos de negocio tradicionales que se volvieron obsoletos. Otras, están en franco declive, de camino al cementerio, y todo por tener miedo a la innovación disruptiva.

Kodak tenía la tecnología para fotografía digital, pero no quería dejar de ser rentable en rollos de *film*, su negocio principal. Nokia, temía cambiar demasiado y alienar a sus usuarios, de manera que continuó enfocada en *hardware* y perdió la oportunidad de desarrollar mejor *software*- que fue el combustible de la industria celular. Netflix en un principio se acercó a Blockbuster para trabajar juntos, pero Blockbuster rechazó la oferta pensando que nunca despegaría el modelo de negocios de películas por correo de Netflix. Blackberry fue la empresa más exitosa en términos de seguridad, pero su enfoque en esta característica fue lo que la destruyó: tuvieron miedo de innovar en pantallas digitales y software por enfocarse en la protección de datos.

### **La única manera de sobrevivir y prosperar en un mercado en constante cambio, es ser el causante de la disrupción**

El pensamiento disruptivo es la capacidad o habilidad de romper paradigmas en la industria. Kodak podría haber sido la punta de lanza en fotografía digital, pero aun teniendo la tecnología en sus manos, el miedo al cambio y su apego a la forma tradicional de hacer negocios fue lo que la destruyó. Si tu empresa no anticipa y provoca la disrupción, es posible que pronto se quede atrás. La innovación disruptiva no es continuar innovando sobre las cosas que ya funcionan, es romper con lo que acostumbramos y probar una forma completamente nueva de hacer las cosas.

Tu compañía puede evitar quedar enterrada en el cementerio de la tradición. El primer paso es reconocer las barreras que pueden frenarla.



En estos casos, todos los procesos son interdependientes. Para cambiar un proceso en marketing, es necesario cambiar procesos en comercial, logística, e incluso contabilidad.

En los años 80, Arcelor era el líder en la industria del acero, con una producción basada en minerales como materia prima. De la India, llega un ingeniero con una tecnología novedosa que permite hacer acero a base de metales usados. Arcelor rechaza adoptar la tecnología que ofrecía Mittal porque si aceptaba el trato tenía que cambiar radicalmente los procesos de su empresa, y abandonar la mitad de su negocio (la minería).

Mientras tanto, Mittal fue creciendo y perfeccionando su tecnología, permitiéndole hacer productos más complejos, como alambro, aceros planos, etc. Pronto su empresa podía hacer acero más barato y de forma más eficiente para la sociedad, el medio ambiente y el consumidor final. Esta tecnología disruptiva fue desplazando a Arcelor, hasta el momento en que Mittal compra Arcelor, formando ArcelorMittal, la empresa acerera más grande del mundo, que integra minería y producción. El rechazado tuvo la capacidad de crecer a niveles que le permitieron absorber a quien le rechazó.



La mayoría de las empresas tienen una misión declarada que adorna sus pasillos y está colgada en su sitio de internet. En muchos casos es algo como "Satisfacer al cliente", o "Servir a nuestros clientes" entre otras frases trilladas. Sin embargo, esto no garantiza que todos los que colaboran en la compañía cumplan el mismo propósito. Una visión efectiva saca a la organización de su zona de confort y se mantiene viva, no solo escrita en un papel.

Existen 3 ejes rectores para tener una visión compartida viva:

**HEAD**  
*(La cabeza)*

Cumplir con esta visión nos conviene en términos financieros a todos, y en todos los niveles de la organización se tiene esta visión clara.

**HEART**  
*(El corazón)*

¿Por qué se está haciendo? Sabemos que esta visión es lo mejor para todos en la empresa, y entendemos el valor que puede aportar cumplirla.

**ARM**  
*(El brazo)*

La visión no solo se queda en directivos, sino que permea en toda la organización, incluyendo a los operarios que saben cómo su función contribuye a cumplir la visión.

Un caso ejemplo de esta barrera es el de los taxistas hace unos 10 años. Con un mercado muy pulverizado y poca capacidad de entender las necesidades del cliente, las flotillas de taxis fracasaron ante la amenaza de UBER. Seguramente muchas de estas flotillas tenían como visión “Satisfacer al cliente”, sin embargo, no estaban buscando la manera de salir de su zona de confort para dar un paso más hacia la conveniencia del cliente. Al perder el foco de la perspectiva de cliente, ninguno de los grandes actores de taxi se dio la oportunidad de habilitar sus servicios por medio de tecnologías digitales, hasta la llegada de UBER, que vino a romper paradigmas. A pesar de todas las resistencias, de varios intentos de prohibir UBER, esta nueva forma de pedir transporte va en camino a terminar con los taxis tradicionales. En este caso, si los taxistas hubieran mantenido una visión compartida enfocada en la experiencia del cliente, podrían fácilmente haber escuchado las dolencias de sus clientes (es difícil encontrar un taxi cuando y donde lo necesitas, falta de seguridad, falta de confiabilidad, etc.) y haber cambiado a un modelo más tecnológico que pudiera competir con UBER y las demás plataformas digitales.



Las áreas funcionales se restringen a pensar a nivel negocio. Esto sucede cuando cada una de las áreas tiene objetivos particulares que no necesariamente están alineados hacia una visión y objetivos comunes. Por ejemplo, el área comercial busca aumentar su Market Share, el área de Operaciones está enfocada en costo unitario, Administración y Finanzas tiene metas de flujo de efectivo y TI tiene objetivos de servicio al usuario interno. Los objetivos de cada una de estas áreas no responden a una necesidad común y muchas veces compiten entre sí.

Amazon es un ejemplo claro de una ejecución impecable de objetivos vinculados. La empresa que comenzó vendiendo libros usados es hoy uno de los *retailers* más poderosos del mundo, y su grado de satisfacción al cliente incluso ha causado que los negocios de retail tradicionales, las tiendas físicas, comiencen a reducir e incluso a cerrar operaciones. ¿Cómo es que tienen objetivos vinculados? Amazon enfoca los esfuerzos de sus áreas en ser la compañía más centrada en el cliente a nivel mundial, y cada una contribuye desde su función a lograrlo, con objetivos y KPI's que miden esta contribución. Amazon no es necesariamente el lugar donde el cliente va a encontrar los productos más baratos (este no es el objetivo de operaciones), pero sí es una de las opciones más convenientes. Todos los departamentos están enfocados a este objetivo, desde logística, para hacer envíos cada vez más rápidos, TI, para estar presentes en todas las plataformas de preferencia para los clientes, Comercial, para ofrecer esquemas flexibles de compra y pago como Amazon Prime, descuentos en compras recurrentes y retorno de mercancía fácil y transparente. La empresa siempre está buscando nuevas formas de seguir con esta misión, explorando sistemas de inventario flexibles, basados en datos históricos de pedidos por temporadas, expansión de sus *fulfillment centers* a donde se encuentran sus clientes, e incluso envíos por dron. En fin, toda la empresa está enfocada en hacer la experiencia de compra más cómoda y agradable al cliente.



## ¿Cómo logro la innovación disruptiva en mi empresa?

Para lograr la innovación disruptiva, es necesario eliminar las barreras antes mencionadas, y fomentar en la compañía un ambiente en que se celebren los intentos y las propuestas diferentes. Esto puede ser complicado en empresas muy grandes que tienen años haciendo las cosas de cierta manera. Nike Band es un claro ejemplo de ello. Cuando la banda para monitorear el desempeño de los deportistas fracasó en el mercado, Nike despidió al equipo responsable de esta innovación. Nike no supo aprovechar este fracaso y aprender de él, de seguro por tener miedo a dar un paso más adelante en innovación disruptiva.

Sintec Consulting puede ser un socio clave en la generación de innovación disruptiva en las empresas porque puede aportar experiencia y transparencia al proceso de innovación e implementación, fomentando un ambiente de apertura y aprendizaje. Muchos esfuerzos de innovación se desploman antes de despegar por cuestiones de lucha de poderes o política. Sintec, al estar conectado con todos los actores involucrados en el proceso, incluyendo proveedores y clientes, puede fungir como ente imparcial en el fomento de la innovación.

Con nuestro amplio conocimiento de procesos, podemos apoyar a las empresas a identificar los procesos que necesitarían cambiar en una innovación disruptiva, e incluso rediseñarlos para que, con procesos modulares, menos interdependientes, la empresa se pueda adaptar fácil y rápidamente al cambio.

Contamos con una metodología de innovación disruptiva con la cual hemos logrado entender el entorno del mercado para desarrollar ideas innovadoras que satisfagan las necesidades actuales y de tendencia, manteniendo siempre el enfoque en la visión de la empresa. También, con nuestra experiencia, las empresas han podido determinar cuáles son las ideas que tienen mayor potencial de éxito con el menor gasto posible. Contamos con un acervo de datos cualitativos y cuantitativos que agudizan el análisis para hacer una evaluación objetiva y transparente.

Finalmente, en Sintec podemos ayudar a tu compañía a poner en práctica las mejores ideas en un ambiente de piloto, o de Minimum Value Product, donde se puede verificar el éxito posible de la idea, así como también anticipar posibles bloqueos o problemas que se pueden presentar en una implementación generalizada. Durante el proceso de implementación del piloto, ayudamos a que los diferentes actores contribuyan al cumplimiento de esta visión común, con objetivos alineados para facilitar el cumplimiento de las metas comunes.

Nuestra empresa ha apoyado a muchas compañías en dar el paso hacia la innovación disruptiva. Ya que cada proyecto y cada empresa es diferente, no nos arriesgaríamos en comunicar datos generalizados sobre los rangos de incremento en ventas o en ahorros. Sin embargo, lo que sí hemos observado a través de los años, con distintos clientes es que el que no arriesga no gana, y que el que arriesga de manera inteligente gana más.

El cementerio de las compañías tradicionales está lleno de empresas que se negaron a salir de su zona de confort, que no quisieron dar ese paso hacia la innovación disruptiva. En Sintec Consulting entendemos que es difícil dar este paso, pero sabemos que con el apoyo de un socio con experiencia y éxito en el proceso, ese paso se puede volver un brinco hacia el éxito.

## Acerca de los autores



### Arnaud Verhasselt,

Gerente de Estrategia de Clientes, Mty  
arnaud.verhasselt@sintec.com

Arnaud Verhasselt es Licenciado en Matemáticas Aplicadas a la Economía por la Universidad Claude Bernard en Lyon, Francia. Cuenta también con Maestría en Economía Cuantitativa con especialidad en estudios de investigación en estrategia y marketing en la Universidad Lumière en Lyon. Como Gerente de Consultoría ha tenido un enfoque hacia el desarrollo de proyectos con el fin de alinear las estrategias comerciales y de marketing con la ejecución en el punto de venta optimizando recursos, mejorando la experiencia con el cliente y asegurando un aumento sostenible de los ingresos en utilidad. Ha implementado múltiples proyectos cubriendo tanto la venta tradicional como el desarrollo del canal moderno en industrias de consumo, construcción, farmacéutica, manufactura y *foodservice*.



### Bárbara Gúzman,

Consultora Estrategia de Clientes, Mty  
barbara.guzman@sintec.com

Es egresada del Tecnológico de Monterrey de la carrera de Ingeniería Mecánica y Administración y cuenta con una Maestría en Dirección de Empresas (MBA) por parte del IPADE Business School. Cuenta con 5 años de experiencia en el área comercial, planeación estratégica y dimensionamiento de mercado y 2 años en consultoría participando en proyectos en México y Colombia. A lo largo de su trayectoria ha diseñado procesos de planeación estratégica y financiera en industrias de consumo, manufactura y transporte, entre otras.

## Referencias:

Katrina Aaslaid . "50 Examples of Corporations That Failed to Innovate." *Valuer*, 7 Nov. 2019, <https://valuer.ai/blog/50-examples-of-corporations-that-failed-to-innovate-and-missed-their-chance/>

CIUDAD DE MÉXICO / MONTERREY / BOGOTÁ / SAO PAULO / SANTIAGO DE CHILE

www.sintec.com  
informes@sintec.com

SintecConsulting  @Sintec  @Sintec\_