

# ENVIROMENTAL SCANNING - PARTE I

AUTOR: GONZALO MARTÍN





# CONTENIDO

1. ENTORNOS VUCA Y SUS IMPLICACIONES .....	3
1.1. ¿Qué significa “entorno VUCA”?.....	3
1.2. Algunas consecuencias de tal entorno .....	4
1.3. Cambios en el entorno competitivo .....	5
1.4. Mega tendencias.....	6
2. LAS CUATRO PALANCAS DE LA INNOVACIÓN .....	8
3. SCAMPER, OA Y 4C .....	12
3.1. Scamper.....	12
3.2. Océano Azul .....	14
3.3. 4C.....	14
4. ADN DEL INNOVADOR .....	16
5. INNOVACIÓN DISRUPTIVA .....	20
5.1. Caso Arraiga.....	21
BIBLIOGRAFÍA.....	24





01

# ENTORNOS VUCA Y SUS IMPLICACIONES

## 1.1. ¿QUÉ SIGNIFICA “ENTORNO VUCA”?

VUCA es un acrónimo que se utiliza para describir entornos altamente volátiles y/o con alta incertidumbre y/o complejos y/o ambiguos.

### Volátiles:

Significa que los cambios se suceden de una manera poco predecible, ya sea por su rapidez, porque se extienda a diferentes categorías de personas, productos, empresas o porque pueden darse a pequeña o gran escala.

### Incertidumbres:

En relación a cómo se va a conformar el futuro. Cada vez es posible agregar más ingredientes a la información que se maneja con el fin de vislumbrar el futuro. La dificultad radica en saber distinguir

- a. Qué es lo que realmente se sabe;
- b. Qué es sobre lo que se debe investigar;
- c. Estar abierto a descubrir nuevas informaciones de aspectos que ni siquiera se era consciente que se desconocían.

La paradoja es que cada vez se debe reunir más cantidad de información relativa a aspectos sobre los cuáles no existen precedentes.



### Complejidad:

Hace referencia a que existen muchas fuerzas que impulsan los cambios, las cuales se afectan entre sí, por lo que la relación causa-efecto de los acontecimientos no es clara. Es decir, muchas veces se encuentra ante la duda de qué fue causa de qué y si fue primero el huevo o la gallina.

### Ambigüedad:

En cómo afectarán todos aquellos aspectos desconocidos que provocan incertidumbre. El desarrollo de robots inteligentes y la Inteligencia Artificial van a afectar al modo de trabajar hoy en día, pero se desconoce en qué medida y cuál será su impacto real.

## 1.2. ALGUNAS CONSECUENCIAS DE TAL ENTORNO

---

### Shocks macroeconómicos más frecuentes

Debido a la globalización de la economía y lo interrelacionadas que están las cadenas de suministro, los GDP y las deudas de los países. El efecto dominó que puede producirse si un par de piezas se desencajan es enorme.

### Liderazgos de mercado menos sostenibles y menos relacionados con los resultados empresariales

Las compañías toman posiciones, pero a la vez están más expuestas. El valor de muchas de ellas ha pasado de la rentabilidad presente a la potencialidad de generar futuros beneficios, especialmente si se considera que la acumulación de datos actuales, los efectos de red y la capacidad de generar masa crítica de hoy derivará en una posición competitiva determinante.

Por su parte, empresas tradicionales que han centrado su negocio en activos ilíquidos se están viendo superadas por otras que basan su modelo de negocio en la orquestación de un ecosistema. Por tanto, han llevado su negocio al siguiente nivel. No se centran en productos ni se centran en atención al cliente, sino que se centran en generar un ecosistema en que las organizaciones son 'co-opetidoras'. Aportan valor a cada uno de los participantes y se llevan el tesoro máspreciado, el dato.



### Incremento de la distancia entre ganadores y perdedores

Otro hecho que conlleva la globalización es que las compañías más competitivas tienen acceso a mercados cada vez más grandes, mientras que las empresas más pequeñas no tienen ese acceso por falta de recursos. Un mercado es atractivo cuando es lo suficientemente grande y tiene capacidad de ganar una buena parte del mismo. Por tanto, *los grandes son cada vez más grandes y los pequeños tienden a quedarse atrás.*

### Cambios estructurales en los mercados y en las cadenas de valor de las empresas

Desde deslocalización de centros de fabricación, diseño y ventas, pasando por el outsourcing masivo de los elementos menos importantes.

Asimismo, el desarrollo del software y de la velocidad de comunicación incorporan variantes tecnológicas que cambian las propuestas de valor de las compañías.

## 1.3. CAMBIOS EN EL ENTORNO COMPETITIVO

De acuerdo con Michael Porter, el entorno competitivo, al que una organización debe hacer frente, presenta cinco fuerzas. Estas fuerzas sirven para analizar lo siguiente:

- a. La atraktividad de un mercado;
- b. Cuál es la situación competitiva de la empresa.

Estas fuerzas son las siguientes:

1. Rivalidad de competidores directos
2. Capacidad negociadora de los clientes
3. Capacidad negociadora de los proveedores
4. Productos sustitutivos
5. Barreras de entrada



Resulta que, en la actualidad, esas fuerzas cambian a una gran velocidad. Hace unos años, una compañía podía perfectamente haber llegado a una economía de escala suficiente para mantener a futuros competidores alejados, competir con los mismos rivales directos de siempre, influir en la negociación con clientes y proveedores de una forma similar a lo largo del tiempo y con escasos productos sustitutivos a la vista.

Hoy, la situación en muchos sectores es todo lo contrario. Solo hace falta ver cómo empresas de nueva creación han desbancado a gigantes históricos de sus tronos. Ejemplos clásicos son *AirBnB*, *Amazon*, *Netflix*, *Spotify*, *Apple*, *Google*, *Uber*.

Cada vez son más los sectores que pueden verse afectados por este tipo de organizaciones, son sus modelos de negocio que desdibujan el entorno: donde los competidores pasan a ser proveedores (en el caso de *Uber*), el alojamiento ya no se basa en gestionar hoteles (*AirBnB*). Nada impide a estas compañías diversificarse a sectores relacionados y cambiar las reglas de juego. No sería extraño ver a *AirBnB* pasarse al negocio del transporte (movilidad) o a *Uber* al vacacional (al de restauración ya lo ha hecho). Por aportar un ejemplo.

## 1.4. MEGA TENDENCIAS

El análisis PEST es una herramienta clásica utilizada para escanear el macroentorno. Tradicionalmente, este análisis se llevaba a cabo, en mayor o menor profundidad, antes de entrar a operar en un nuevo país, por aquello de analizar la atractividad de ese mercado. Una vez instalado, ya no se sometía a posteriores evaluaciones en tanto que el entorno era más bien estable.

Sin embargo, hoy en día, es obligatorio tener este análisis siempre abierto ya que la diversidad de factores que entran en juego de manera simultánea son demasiados, y con una potencialidad de cambiar el panorama de manera drástica.

### Política y regulación

El hecho de que la tecnología y los modelos de negocio asociados a ella avancen tan rápido implica que la normativa legal que los regule sea durante un buen periodo de tiempo inexistente. Este hecho añade más incertidumbre al futuro de los negocios en tanto que se puede dar un choque de intereses entre nuevos entrantes, jugadores ya establecidos y opinión pública.

Es por ello que no solo hay que fijarse en cómo está regulado un mercado, sino también estudiar la manera de cómo influir en el regulador y en la sociedad para que el nuevo modelo de negocio sea adoptado de una manera que beneficie a todas las partes.



## Economía

Por un lado, la economía está conectada, los ciclos económicos tienen lugar de manera asimétrica en las distintas zonas del planeta, el crecimiento de algunos países es muchísimo más rápido que en otros, la deuda de los mismos es inmensa. Por otro, surgen nuevos modelos de negocio y tecnologías que desafían al orden económico establecido. Son las criptomonedas o los nuevos entrantes financieros que operan puramente online (*fintech*), las plataformas de préstamo y financiación de empresas (*crowlending*, *crowdfunding*).

Además, la potencialidad que tienen las grandes plataformas de datos (*Google*, *Apple*, *Amazon*, *Facebook*) para poder irrumpir en cualquier momento y jugar un papel incluso más determinante que la banca tradicional, cambiando así el orden económico mundial.

Todo ello coadyuva a que se den shocks macroeconómicos más frecuentes, con unos cambios tales en los tiempos post crisis que incrementan el nivel de incertidumbre del entorno y de ahí la necesidad de monitorear constantemente.

## Social

En el plano social, gracias una vez más a lo rápido que se “*mueve*” el mundo, las corrientes sociales (políticas e ideológicas), las preferencias de los consumidores, los hábitos de consumo, los movimientos migratorios, etc., se tornan masivos, sincrónicos y más relevantes.

Las nuevas tecnologías de información, especialmente las redes sociales, tienen el poder de generar corrientes de opinión, modas, generación de nuevos productos de una manera muy rápida y a la vez fugaz, con todo lo que ello supone de cara a poder establecer líneas estratégicas de actuación en las empresas.

## Tecnología

La dificultad y necesidad de monitorear las distintas tecnologías que tienen el potencial de cambiar el entorno y las reglas de juego no radica en la dificultad y sofisticación de las mismas. Lo que ocurre es que es posible encontrarse con que existen actualmente 20 tecnologías, que se están dando al mismo tiempo, todas por sí solas o, lo que es peor, combinadas entre sí tienen y que van a cambiar el panorama. Sin embargo, no se es capaz de ver con claridad cómo será el futuro.

La dificultad pivota en saber en qué grado afectarán a la empresa, qué tecnologías lo harán especialmente y cómo es posible prepararse para aprovechar las oportunidades que se generen.

Si solo se tratara de una o dos tecnologías (como fue el uso del e-mail y las páginas web en su día), todo sería más sencillo. Pero ahora son muchísimas y todas tienen la capacidad de estar interrelacionadas.



02

# LAS CUATRO PALANCAS DE LA INNOVACIÓN

En la práctica, es posible pensar en innovación como todo cambio que lleve a una mejora en cualquier aspecto de la empresa. Lo importante no es si esa innovación ya ha sido llevada a cabo en otra compañía del sector o no, sino que dentro de la organización se desarrolle innovación. No se trata de inventar la rueda cada vez que se desea mejorar algo, sino que copiar las mejores prácticas puede ser perfectamente válido.

Hasta ahora se está diciendo que “no” a muchas cosas. Es la forma de estar centrado en lo que realmente importa: todo aquello que lleve a cumplir los objetivos, el resto son solo distracciones. Por lo tanto, se recomienda decir “no” a casi todo.

Innovar es igual a un cambio que lleve a una mejora. Pero, *¿en qué se puede innovar?* Hay cuatro palancas que se pueden accionar a la hora de innovar: procesos, puntos de contacto, productos y modelos de negocio.

## 1. Procesos:

En sentido amplio. Mirando con perspectiva cualquier empresa descansa en cuatro pilares: operaciones, recursos humanos, finanzas, ventas.

Por ejemplo, desde la perspectiva del departamento de operaciones se puede mejorar la logística de entrada de un insumo desde que sale del almacén del proveedor hasta que llega a las instalaciones o es posible trabajar en el camino desde que entra un insumo hasta que se introduce en la cadena de montaje, o en el ciclo operativo que desarrolle la empresa. Si es un punto de venta, la mercancía, en el momento de pasar a una localización destinada a vender ese producto, está entrando en la cadena. Así sucesivamente hasta que el producto llega a las “instalaciones” del cliente.





Desde la perspectiva del departamento de ventas, mucho pasa por mejorar los procesos de análisis e información de los datos comerciales que reúne la empresa para transformarlos en *insights* de negocio que permitan mejorar el desempeño con respecto a un segmento de cliente. Además, en la práctica de las compañías se es testigo de cómo las metodologías agile, antes solo utilizadas en los departamentos de gestión de proyectos, irrumpen en los departamentos de ventas cada vez con más fuerza. En un futuro cercano, se verá cómo tener una certificación en Scrum será un requisito para dirigir equipos de venta.

Las organizaciones son, cada vez más, conscientes de que existen muchos datos a su alcance que no conocían que los tenían o directamente no los gestionaban. Pero eso cambiará de la mano de la democratización de las herramientas de business analytics que permiten procesar, analizar y predecir datos a una escala masiva.

En lo relativo a Recursos Humanos, los procesos de contratación se han visto mejorados con el uso del acceso a una información que hasta ahora ni existía y, por tanto, no se procesaba. Se habla de los distintos perfiles en las redes y, en general, de la “huella digital” que todos dejan a su paso. No solo eso, sino que también los procesos de traspaso de información, formación y alineamiento cultural de los empleados pueden hacerse ahora de manera virtual, por lo que los procesos en estos departamentos tienen un amplio margen de mejora.

En cuanto al departamento financiero, aunque parece ser el que más cuesta “mover” en tanto que uno de sus mantras es ser sólido en el terreno financiero y, al igual que los arquitectos, prefieren que sean otros los que experimenten para luego copiar lo que se demuestra que es robusto y funciona. Sin embargo, se está en una época de cambios en el entorno bancario global, con el auge de las fintech y las vías de financiación alternativas a los bancos: *crowdfunding*, *crowdlending*, *justlending*.

Asimismo, aparecen nuevos actores en el ámbito de los pagos online que permiten realizar transacciones en distintos tipos de cambio a precios muy competitivos, así como los clientes y proveedores cada vez saben más de finanzas, por lo que a la empresa le toca también actualizarse desde este plano.

## 2. Puntos de contacto de la empresa con el exterior:

Clientes, no clientes y proveedores. En este apartado, se incluye la forma de hacer publicidad, los canales de venta y prospección.

La compañía, desde el plano de ventas, puede tener hasta tres canales de venta: delegados de ventas, puntos de venta y el canal online.

Tradicionalmente, la innovación ha venido a ampliar o reducir el tamaño de los canales de venta (contratar a más personal, abrir más puntos de venta), a mejorar el desempeño interno (mayor formación del personal) o realizar cambios



organizativos en la estructura (modificar *lay-outs* de punto de venta, cambiar la estructura de cobertura del territorio en el caso de los delegados). Eso está perfecto y es innovación. Sin embargo, el advenimiento del canal online y el cliente omnipresente llevan a modificar estos canales ya entrelazarlos de nuevas formas. En cualquier caso, a la hora de innovar, se observa que una de las palancas es la herramienta al alcance para vender.

Desde el plano de la comunicación, puede ser *offline* y *online*. Dentro del online y, por tanto, englobado en el marketing digital:

- Posicionamiento orgánico en buscadores (SEO)
- Posicionamiento de pago en buscadores (SEM)
- Posicionamiento en redes sociales
- Contenido en redes sociales
- E-mail marketing
- Display

Ambos puntos (procesos y puntos de contacto) van muchas veces de la mano, pues los procesos pueden ser internos o externos. Las definiciones no son lo importante. Tener un esquema mental sí lo es, así que ya se tiene un punto de partida para iniciar la innovación.

**¿Qué resultado se obtendrá si se incide en ellos?** Se puede intuir que cambiando estos procesos y puntos de contacto lo normal es que se encuentren crecimientos (en ventas o margen) de menos del 100 %. Sin embargo, es en lo que la pyme más incide, pues se prefiere invertir en procesos y en publicidad, punto de venta, número de comerciales, ya que es algo que permite continuar en la zona de incertidumbre moderada.

Sin embargo, a todos les gustaría crecer a un ritmo de un x3 o un x10, ¿se puede? La respuesta es claramente sí, pero muchas veces uno se autolimita.

### 3. Productos:

Innovar en productos es algo que puede hacerse desde dos perspectivas. Por un lado, desde no querer crecer mucho, por tanto, realizar pequeños cambios para obtener pequeños retornos o, por el otro, partir de un producto para innovar en el cuarto y último aspecto.

### 4. Nuevas Líneas/Modelos de Negocio:

Y es que una muy buena manera de generar un nuevo modelo de negocio (segmento de clientes, propuesta de valor, concepto por lo que se cobrará, etc.) es convertir un



producto físico en un servicio, lo que algunos denominan “servitizar un producto”.

Si se observa el negocio desde una perspectiva de servicio, el abanico de posibilidades que se abre es inmenso, pudiendo dar lugar a beneficios incalculables.

- Si se fabricaran zapatos, *¿qué ocurriría si se les incorporara sensores de pisada? ¿Se podría prestar algún tipo de servicio nuevo? ¿Se podría con los datos recogidos elaborar nuevos productos o aliarse con alguna marca del sector salud para innovar en nuevos productos y servicios?*
- Si se vendieran o instalaran aparatos de aire acondicionado, *¿se podría incluir una estación meteorológica para regular los equipos según la temperatura exterior y el grado de aislamiento térmico de la casa del cliente?*
- Si se vendieran muebles, *¿se podría crear una red que permitiera a los clientes vender sus muebles usados?*

Se puede pasar así a que los clientes obtengan valor por conceptos hasta ahora inexistentes: mejora de la salud física gracias a un análisis de la pisada en tiempo real, gestión energética eficiente si se monitoriza la meteorología, generar un ecosistema de usuarios que retroalimenten el negocio actual.

En suma, de todo lo mencionado es posible concluir que a la hora de innovar se debe tener en cuenta cómo de grande es el crecimiento que se puede esperar, y que la innovación en productos pasa por la “servitización” de los mismos, lo que permitirá crear nuevos modelos de negocio y generar nuevas fuentes de ingresos hasta ahora insospechadas. Ninguno de los cuatro puntos es excluyente, dependerá de cuáles sean los objetivos.





## SCAMPER, OA Y 4C

Existen multitud de herramientas para desarrollar la creatividad de los equipos de trabajo. Se pueden utilizar para innovar en procesos, en puntos de contacto con el cliente, en nuevos productos y servicios, y en nuevos modelos de negocio (son las cuatro palancas de la innovación).

De todas ellas, se han seleccionado tres muy potentes, en tanto que sirven para desarrollar las cuatro palancas de una manera sencilla y muy completa. Scamper y las 4C son más genéricas, mientras que la de océano azul nació para reconfigurar la propuesta de valor de una empresa de tal forma que le permitiera encontrar nuevos mercados hasta entonces inexistentes.

A continuación, se analizará cada una de ellas.

### 3.1. SCAMPER

Este método fue creado por **Bob Eberle** en los años 70. Se basa en analizar un concepto tal y como existe actualmente, preguntarse en qué medida puede ser alterado y cumplir así un nuevo enfoque funcional, emocional o social.

Es el acrónimo en inglés de sustituir, combinar, ajustar, magnificar/minimizar, permutar, eliminar o revertir-reestructurar.

#### Sustituir:

Pensar en sustituir parte del problema, del producto, del proceso o del modelo con cualquier otra cosa. En el ejercicio de buscar esa sustitución es posible que surjan nuevas ideas. Se pueden cambiar objetos, lugares, flujos, personas, ideas e incluso emociones.





### Combinar:

Consiste en combinar dos o más partes del problema con el fin de crear un producto o un proceso diferente o incluso mejorar sus sinergias. Cuando se habla de pensamiento creativo, suele ser muy útil recombinar ideas aparentemente inconexas para llegar a crear algo realmente nuevo.

### Adaptar:

Se trata de adaptar una idea existente para solucionar el problema en cuestión, y es que la solución a dicho problema puede que ya se encuentre ahí fuera. Hay que tener en cuenta que toda nueva idea puede ser, hasta cierto punto, una copia de algo previamente ya inventado.

### Magnificar-Minimizar:

Hace referencia a maneras de exagerar o ridiculizar la idea. Magnificar o minimizar algunas partes puede conseguir que el valor percibido de algo se vea modificado. Incluso puede proporcionar nuevos descubrimientos acerca de qué piezas son más o menos importantes que otras.

### Permutar su uso:

Pensar en qué otros usos se le puede dar al objeto de estudio o qué se puede reciclar para aplicarlo en un nuevo escenario. Muchas veces una idea mejora cuando se ha aplicado de una manera completamente diferente a como fue concebida en un principio.

### Eliminar:

Se debe pensar qué ocurriría si se eliminara alguno de los elementos de la configuración actual. Simplificar hasta el extremo es un excelente método para descubrir qué funciones son básicas y cuáles accesorias.

### Reestructurar:

Consiste en dibujar los diferentes escenarios tras un cambio en los flujos, modificando el orden o incluso revertirlo, empezando directamente por el final del mismo, al estilo de lo que se hace en ingeniería inversa.



## 3.2. OCÉANO AZUL

La estrategia del Océano Azul aparece en la obra del mismo nombre y sus autores son los profesores **W. Chan Kim y Renée Mauborgne**.

Sus principales elementos son los siguientes:

1. **Cuadro estratégico:** aumentar, añadir, eliminar y reducir líneas de valor en la oferta actual.
2. **Reconstruir las fronteras del mercado:** es decir, fijarse qué elementos existen en el entorno que se puedan incorporar a la línea de trabajo. Son los siguientes:
  - a. Explorar sectores alternativos;
  - b. Explorar los grupos estratégicos de cada sector;
  - c. Explorar la cadena de compradores;
  - d. Productos complementarios clave;
  - e. Añadir la dimensión funcional o emocional según corresponda;
  - f. Analizar tendencias decisivas, irrevocables y duraderas.
3. **Fijarse en los grupos que actualmente no son los clientes estratégicos:**
  - a. Aquellos clientes poco satisfechos;
  - b. Los que no se lo pueden permitir;
  - c. A los que la oferta actual no les atrae demasiado;
  - d. Los que, a priori, no pertenecen al mercado.

## 3.3. 4C

El profesor **Adam Brandenburger** aporta un tercer marco de trabajo en su artículo publicado en *Harvard Business Review* (marzo de 2019), “*Strategy needs creativity*”, el cual resulta extremadamente útil.



Originalmente, se enfoca en crear nuevos espacios de mercado donde la competencia sea irrelevante. Para ello, ofrece un marco de trabajo muy útil para innovar en valor.



En él, indica 4 bloques y cómo abordar cada uno de ellos:

1. **Contraste:** consiste en poner en tela de juicio la manera en que se hacen actualmente las cosas. Así, siguiendo su esquema, se debería:
  - a. Identificar todo aquello que se da por supuesto y que coincide con el sentir general de la empresa o industria.
  - b. Comprobar qué ocurriría si se probara que alguno de estos supuestos que se retienen como verdaderos, en realidad, fuera falso.
  - c. Modificar un aspecto del esquema de trabajo habitual para derribar formas de hacer las cosas que están muy arraigadas.
2. **Combinación:** consiste en conectar productos o servicios que tradicionalmente han estado separados. Para ello, se debe realizar lo siguiente:
  - a. Organizar grupos de trabajo formado por personas con diferentes perfiles y de distintos departamentos en sesiones de brainstorming, con el objetivo de atisbar posibles combinaciones de elementos.
  - b. Buscar formas de colaborar con prestadores de aquellos servicios que puedan ser complementarios, incluso aquellos que pudieran considerarse como competencia directa o indirecta. Muchas veces es necesario trascender al esquema producto-cliente y pasar a crear relaciones holísticas de sistema-cliente-“coopetidores”.
3. **“Constraint”:** consiste en transformar limitaciones y riesgos en oportunidades. Para ello, es necesario realizar lo siguiente:
  - a. Hacer un listado de todas las debilidades y defectos que tiene la empresa o línea de negocio y estudiar si pueden de alguna manera convertirse en fortalezas.
  - b. Inventar supuestos en los que se diera una carencia muy importante en la compañía y hacer el ejercicio de cómo se lo superaría.
4. **Contexto:** consiste en fijarse en industrias que aparentemente no tienen nada que ver con la propia, analizar cómo afrontan sus procesos y ver si es posible aplicarlo a la realidad. Para ello, se debe realizar lo siguiente:
  - a. Explicar a una persona ajena a la industria en qué consiste el negocio y cómo se afrontan determinados problemas. Una mirada desde el exterior puede ayudar a observar los conceptos desde otro prisma y encontrar soluciones que estaban ahí y no se veían.
  - b. Entrar en contacto con entornos altamente innovadores. En ellos se pueden encontrar preguntas y respuestas sobre cómo abordar la realidad de una manera que actualmente ni se imagina.



04

## ADN DEL INNOVADOR

En un estudio de los profesores Jeffrey H. Dyer, Hal B. Gregersen, and Clayton M. Christensen, (2009), donde diseccionaban las maneras de innovar y encontrar ideas creativas de algunos de los líderes más exitosos, concluyeron que todos tenían en común, en menor o mayor medida, unas habilidades concretas que les llevaban a generar nuevas e innovadoras ideas.

Estas 5 habilidades son las siguientes:

1. **Habilidad para asociar aspectos** aparentemente distantes o, lo que es mejor, encontrar aquellos espacios comunes en los que podrían convivir distintas artes y aspectos de la vida para, combinándolos, crear nuevas estructuras.
2. **Preguntarse y replantearse la realidad constantemente.** La mayoría de los líderes estudiados recordaban la pregunta que en su día se formularon y que luego dio lugar a las innovaciones que les habían llevado al éxito.

Según los autores existen tres maneras de cuestionarse la realidad.

- a. En primer lugar, se trata de directamente preguntarse: *¿Por qué? ¿Por qué no? ¿Qué ocurriría si...?* Con esto se pone en condiciones de pensar en distintos escenarios futuribles. De esta forma es posible analizar la esencia de las creencias y ponerlas a prueba pudiendo ver otro lado de la realidad.
- b. **Imaginar los dos lados de una misma moneda.** En su obra *The Opposable Mind*, Roger Martin indica que los pensadores más innovadores dibujan en su mente dos ideas diametralmente opuestas sin verse en la necesidad de tomar parte por ninguna de ellas. Sin embargo, buscan sintetizar ambas para dar con una idea superior que, en cierto modo, dé respuesta a las dos.





Juegan a ser abogados del diablo, buscando argumentos a favor y en contra sobre una misma idea. De este modo, se consigue no solo abrir un abanico de posibilidades sino encontrar cuantos más puntos de vista mejor para, en la medida de lo posible, dar con una solución que aglutine todos.

- c. **Ver con buenos ojos toda limitación.** Es decir, imaginar jugar una partida en un escenario mucho más negativo que en el que uno se encuentra para forzarse a hallar soluciones nuevas. Así, es posible anticiparse e inspirarse en lances imaginarios que reporten vías de actuación alternativas.
- 3. **Observación.** Una buena parte de los descubrimientos vienen de observar cómo se comportan los usuarios de los productos ante un problema determinado. Según los innovadores, los usuarios “*alquilan*” servicios para resolver sus problemas cotidianos (los “*Jobs to be Done*” según la teoría acuñada por Clayton Christensen).

En su camino hacia el descubrimiento, buscan anomalías en el modo de usar ciertos productos, de tal forma que esas imperfecciones desemboquen en preguntas como por qué el usuario está usando un producto así y no cómo ha sido concebido.

- 4. **Experimentación.** Todos los innovadores además incurren en algún tipo de experimentación de una manera u otra. Sea desde el punto de vista intelectual, físico o introduciéndose en nuevos entornos.
- 5. **Extender la red de contactos.** El hecho de comunicarse, interesarse e intercambiar opiniones con personas de otras artes, actividades y orígenes hace que se abran las miradas y se tome la temperatura real del estado de las cosas.



Algunos de los personajes objeto de estudio son los siguientes:

#### **Jeff Bezos (Amazon)**

Experimentación: *“Ánimo a nuestros empleados a que se adentren en callejones y experimenten”. “Si somos capaces de tener los procesos suficientemente descentralizados, se podrán iniciar experimentos que no nos cuesten demasiado y así tendremos más innovación”.*

#### **Scott Cook (Intuit)**

Observación: Scott Cook desarrolló su software de gestión Quicken tras observar cómo su mujer sufría para llevar un control de sus cuentas. *“A veces las sorpresas que llevan a nuevas ideas de negocio provienen de ver cómo otros trabajan o viven cotidianamente”.*

Experimentación: Destaca la importancia de cultivar una cultura de innovación dentro de la empresa. *“Nuestra cultura permite todos los fallos necesarios para avanzar en el aprendizaje. Es lo que separa una cultura innovadora de una normal”.*

#### **Pierre Omidyar (eBay)**

Asociación de ideas: Fundó eBay en 1996 tras unir tres puntos aparentemente inconexos:

- Su fascinación por crear mercados eficientes;
- El empeño de su prometida por encontrar dispensadores Pez;
- Lo poco que servían los anuncios clasificados para encontrarlos.

#### **Marc Benioff (Salesforce)**

Cuestionarse la realidad: tras analizar el éxito que estaban experimentando Amazon o eBay, dos empresas de servicios puramente online, se preguntó por qué se seguía descargando y actualizando software cuando realmente se puede trabajar vía internet.

#### **David Neeleman (JetBlue)**

Red de contactos: Le vino la idea de incorporar televisión vía satélite en cada asiento, y el teletrabajo para el personal de reservas.



### **Steve Jobs (Apple)**

Asociación de ideas: Jobs era un fanático de asociar ideas y conceptos. Durante toda su vida, fue capaz de ir encadenando ideas, estudiando conocimientos tan dispares como el arte de la caligrafía, meditación en un monasterio hindú o los exquisitos detalles de un Mercedes Benz.

Experimentación: Es famoso el hecho de que desarmara un Walkman de Sony para entender cómo funcionaba.

### **A.G. Lafley (Procter and Gamble)**

Experimentación: Pasó una época en Francia estudiando historia y en Japón desarrollando operaciones de retail en una base americana.

Lafley apunta que innovar es el verdadero trabajo de un líder independientemente del escalafón que ocupe en la organización.

### **Kent Bowen (CPS Technologies)**

Red de contactos: El fundador de esta empresa que fabrica compuestos de cerámica de última generación tiene colgado en la puerta de su oficina: *"El aprendizaje necesario para resolver muchos de nuestros retos proviene de nuestra industria y nuestro ámbito científico. Debemos ser capaces de incorporar, con orgullo y determinación, aquellos descubrimientos y avances que no hayan nacido en el seno de nuestra organización".*



05

# INNOVACIÓN DISRUPTIVA

A continuación, se analizará qué son las innovaciones en un modelo de negocios disruptivo.

El término “*innovación disruptiva*” fue acuñado por el profesor **Clayton Christensen** en su obra *Innovators Dilemma*.

Los nuevos entran sin hacer ruido. Primero, se enfocan en grupos de clientes a los que las empresas ya asentadas no hacen mucho caso. Les ofrecen un producto que se adecúa mucho a lo que están buscando, normalmente productos con menos funcionalidades, pero a un menor precio. Poco a poco, van subiendo y “*atacando*” nuevos segmentos de mercado cada vez más amplios y atractivos hasta que llegan al público masivo. Ofrecen lo que este público requiere sin perder las ventajas derivadas de su aprendizaje y éxito inicial. Cuando el público masivo adopta sus soluciones, es cuando ocurre la disrupción.

Existe una segunda forma de innovación disruptiva. En lugar de entrar en un mercado dirigiéndose a quienes son los clientes más desatendidos por las empresas tradicionales, cabe hacerlo, directamente, creando un nuevo mercado. Para ello, la técnica es convertir en consumidor al público que antes no consumía. Bien porque la solución existente es muy cara, o bien porque no cumple lo suficiente con el gusto del consumidor y, además, no existe ninguna alternativa atractiva. Por tanto, cuando se buscan compañías que cumplen estos requisitos se encuentra con que, en realidad, no son tantas.



Innovación disruptiva hace referencia a cómo las empresas tradicionales se ven quebrantadas por otras nuevas y más pequeñas debido a cómo han ido perdiendo peso en un grupo de clientes, cediéndole terreno así a estas compañías. Las organizaciones tradicionales se centran en vender, atender y ofrecer productos mejorados tecnológicamente a sus clientes más rentables.





Es importante tener claro qué es innovación disruptiva para poder utilizar las herramientas necesarias cuando de innovar se trata. En la práctica, algunos conceptos se pasan por alto dando lugar a errores.

La innovación disruptiva es un proceso, no tanto un producto o servicio en un determinado momento, que desemboca en nuevos modelos de negocio. Hace referencia al camino que siguen estos productos/servicios desde las líneas más alejadas hasta el corazón del público masivo.

De hecho, en lo que más se fijan los innovadores disruptivos es en el “nuevo” modelo de negocio que han creado. Hay que tener en cuenta que el segmento de clientes elegido requiere una propuesta de valor distinta. A su vez, esta propuesta de valor va a llevar aparejada una política de ingresos y costes distintos y así hasta llegar al plano operativo, humano y financiero. De tal manera que germina un nuevo proceso, el cual acaba convirtiéndose en la verdadera ventaja competitiva. Por su parte, el hecho de que sea un proceso gradual permite operar en modo “incógnito” al no atacar frontalmente al establishment, tal y como le ocurre a la rana dentro de la olla si se va paulatinamente subiendo la temperatura del agua.

Por otro lado, algunas innovaciones disruptivas funcionan, pero otras no. Es decir, una innovación no es disruptiva por el resultado que obtiene, sino por los puntos anteriormente comentados.

## 5.1. CASO ARRAIGA

A continuación, se analizará el caso de una empresa que ha innovado de una manera disruptiva: **Arriaga Asociados**.

En el año 2011, **Jesús Ruiz de Arriaga** comenzó a ganar los primeros casos de preferentes en España. El Sr. Arriaga reclamaba para sus clientes la restitución del daño causado por las entidades financieras al venderles unos productos de altísimo riesgo (“*acciones preferentes*”) a personas cuyo perfil era de bajo riesgo (especialmente ancianos y pensionistas). Los ahorradores “*preferentistas*” fueron engañados debido a las malas prácticas bancarias en su comercialización, a los abusos y a la desigualdad en la información recibida por los clientes ya que le ocultaron que el producto tenía unos riesgos muy altos causándoles graves pérdidas económicas.

Este producto que los preferentistas pensaron que era de renta fija, resultó ser un producto de renta variable. El banco o caja prometían pagar una rentabilidad según sus resultados, pudiendo, incluso, no dar nada. En un inicio percibieron altos intereses en los años en lo que todo iba bien, pero pasaron a convertirse en cero euros, en muchos casos, durante la crisis, por la débil situación de la banca. De ahí las graves consecuencias que tuvo la comercialización de dicho producto.



Para más “inri”, en el caso de que el banco quebrara (y casos hubo), el Fondo de Garantía de Depósitos tan solo cubriría hasta 100 000 euros de los “depósitos en dinero y en valores u otros instrumentos financieros constituidos en las entidades de crédito.

Arriaga vio algo que nadie más supo ver: una masa de clientes potenciales que padecían un mismo problema. Esta masa de clientes no iba a acudir en bloque a un abogado especialista en derecho bancario al uso porque no iban a ser atendidos como lo hacen las grandes corporaciones (público desatendido) y, además, tendrían que pagar honorarios independientemente de si ganaban o perdían. Honorarios a los que no podrían hacer frente porque habían perdido todos, o una buena parte de, sus ahorros. Por lo que Arriaga realizó varias cosas que ahora parecen muy lógicas. Inicialmente, detectó un patrón cliente-problema y, al ganar los primeros casos, una solución. En ese momento ya había validado el mercado, ahora tocaba perfeccionar la solución. Pero, al tener recursos limitados (un abogado), no podía llegar a la gran masa de clientes.

Una de los aspectos que consideraba clave fue trabajar a éxito, es decir, Arriaga solo obtendría un porcentaje de comisión si conseguía ganar el pleito, así que se autoimpuso una restricción: ganar todos.

Dio con la tecla de solo aceptar aquellos casos que, tras analizarlos, iban a ser ganados. Los que no, los desechaba. Lo cual era per se prestar un servicio, pues gratuitamente asesoraba a las personas que acudían a su despacho acerca de la dificultad/imposibilidad de ganar el juicio, con el consiguiente ahorro para el particular. Ahorro por no tener que pagar unos honorarios fijos aun sabiendo que lo normal es que no se consiga lo reclamado.

Es entonces cuando la necesidad de tener un buen diagnóstico previo se hizo más evidente. Ello derivó en la aplicación del trabajo en cadena en el gremio de los servicios legales. Unos abogados se iban a encargar del primer diagnóstico estudiando previamente caso por caso y aceptándolos o no en función de la probabilidad de éxito. Otros se encargarían del escrito de demanda, otros de asistir al juicio, etc. Así creó un proceso partiendo del cliente y desarrollando un sistema que ahora otros imitan.

Para que la máquina siga funcionando va a necesitar fabricar más clientes, que los consigue con una inversión en comunicación (probablemente la mayor a nivel nacional en un despacho de abogados). Se puede observar lo “sencillo” que parece todo, una vez que se tiene claro el proceso. Utilizó la comunicación para atraer clientes, y lo hizo a las grandes masas a través de distintos medios, sobre todo en televisión.

El cliente es ahorrador, pensionista, por lo que seguramente habrá crecido escuchando fútbol. ***¿Quién mejor que Iker Casillas para que sea la imagen de este negocio?*** No solo eso, ya que es conocido por dónde andan mis clientes los domingos, nada mejor que patrocinar un club de fútbol de primera división, el C.D. Leganés.

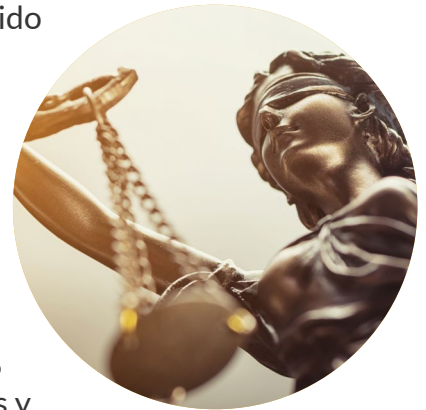


Las nuevas líneas de productos que van a desarrollar en el futuro se basan en el mismo concepto. Casos, típicamente bancarios, que permitan un desarrollo operativo como el de las preferentes. Esto es, que faciliten conocer a priori el grado de éxito potencial para así introducirlos en la “cadena de montaje”. Por suerte o por desgracia en los últimos tiempos se han venido dando situaciones que guardan ciertas similitudes con las preferentes en el ámbito de los contratos de créditos hipotecarios para vivienda habitual.

Casos como el de Arriaga Asociados demuestran que para que una innovación sea disruptiva no tiene que forzosamente estar ligada a las nuevas tecnologías. Además, se logra crear un nuevo proceso de prestación de un servicio que le hace mantener una verdadera ventaja competitiva. Aunque es imitable, el hecho de haberlo creado y desarrollado lo pone en una situación dominante en tanto que existen muchas variables que examinar para cada línea de la cadena. Por ello, cuanto más tiempo se lleva perfeccionándola, más inputs se ha recibido generando así un círculo virtuoso.

Se centró en un grupo de clientes desatendido desde una perspectiva nueva. Y es que, si un negocio se centra desde el primer momento en el mercado masivo, podrá ser o no exitoso, pero no será disruptivo estratégicamente hablando. Con todo lo que se ha visto que conlleva.

Actualmente, Arriaga Asociados cuenta con 115 000 sentencias ganadas, 270 000 personas representadas, 99 % de éxito en primera instancia, un 99 % de éxito en apelaciones y más de 1 000 millones de euros recuperados.





# BIBLIOGRAFÍA

Christensen, C. M. (1996). The Innovators Dilemma. USA: Harvard Business Review.

Christensen, C. M.; Dillon, K.; Duncan, D.; Hall, T. (2016). Competing against luck. USA: Harper Business.

Hamel, G.; Prahalad, C. K. (1996). Competing for the future. USA: Harvard Business Review.

Kahneman, D. (2012). Pensar rápido, pensar despacio. España: Penguin Random.

Kim, W. C.; Mauborgne, R. (2005). Blue ocean strategy. USA: Harvard Business Review.

McGrath, R. G. (2013). The End of competitive Advantage. USA: Harvard Business Review.

Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage. USA: Free Press.

Scheidel, W. (2017). The Great Leveler. USA: Princeton Press.

Taleb, N. N. (2007). The black swan. USA: Random House.

Schwartz, P. (1991). The art of the Longview. USA: Crown Business.







# ADEN

