

Management disruptivo. En búsqueda de "The Next Big Thing"

Enric Serradell-Lopez
Universitat Oberta de Catalunya
eserradell@uoc.edu

Nota: el artículo es una adaptación de la ponencia presentada en el congreso International Conference of Research in Business and Management ICR & BM, Arequipa, Perú, 2018

Abstract

We are immersed in a changing and highly complex context. Volatile markets, very dynamic and with great complexity, greatly hinder the role of managers when planning and making decisions. It seems that there is a consensus in admitting that only accelerated innovation can answer the question of what will be the next discovery or breakthrough that will break the rules of our market ?, that is, what will be "The next big thing" ? to use a expression that has made fortune in the managerial field. Disruptive management aims to study what are the causes of business innovation and how can be systematized in the company, provides clues to achieve excellence in any market and is a methodology that can be learned by managers to be applied in all companies. In this work some elements of professional and business adaptation are provided to the VUCA environments.

Abstract: disruptive innovation, management, leadership, VUCA environments

Resumen

Nos encontramos inmersos en un contexto cambiante y de gran complejidad. Mercados volátiles, muy dinámicos y con gran complejidad dificultan enormemente el papel de los directivos a la hora de planificar y de tomar decisiones. Parece que existe un consenso en admitir que sólo la innovación acelerada puede dar respuesta a la pregunta de ¿cuál será el próximo descubrimiento o avance que romperá las reglas de nuestro mercado?, es decir, cual será "The Next Big Thing"? para utilizar una expresión que ha hecho fortuna en el ámbito directivo. El management disruptivo pretende estudiar cuáles son las causas de la innovación empresarial y cómo puede sistematizarse en la empresa, proporciona pistas para conseguir la excelencia en cualquier mercado y es una metodología que puede aprenderse por los directivos para ser aplicada en todas las empresas. En este trabajo se proporcionan algunos elementos de adaptación profesional y empresarial a los entornos VUCA.

Palabras claves: Innovación disruptiva, Dirección de empresas, liderazgo, Entornos VUCA

1. INTRODUCCIÓN

Los directivos nos enfrentamos a un entorno enormemente cambiante por su complejidad e intenso dinamismo. La denominación VUCA (acrónimo de las siglas en inglés) recoge los cuatro elementos que definen nuestro entorno en la actualidad: alta volatilidad, gran incertidumbre, complejidad y una enorme ambigüedad. Estos cuatro elementos esenciales de la actualidad definen de una forma sencilla la era en la que nos encontramos. Movimientos amplios e imprevistos de los mercados, sectores y productos, irrupción de nuevos competidores, ciclo de vida de los productos cada vez más cortos y que limitan seriamente el potencial de rentabilidad de nuestras empresas.

En la Figura 1 se muestra el estado de la complejidad del mundo¹ (con datos del año 2016). Para calcular la complejidad, se toman datos sobre las exportaciones y reduce el sistema económico de un país en dos dimensiones: (i) la 'diversidad' de productos en la canasta de exportaciones y (ii) la 'ubicuidad' de productos en la canasta de exportaciones. La diversidad es la cantidad de productos que un país puede exportar competitivamente. Y la ubicuidad es el número de países que pueden exportar un producto de manera competitiva.

En términos generales, los países menos complejos, son aquellos que exportan muy pocos tipos diferentes de productos (es decir, tienen canastas de exportación que no están diversificadas) y los productos que sí exportan se producen en muchos otros países (es decir, cestas de exportación que se cargan en gran medida en unos pocos productos ubicuos).

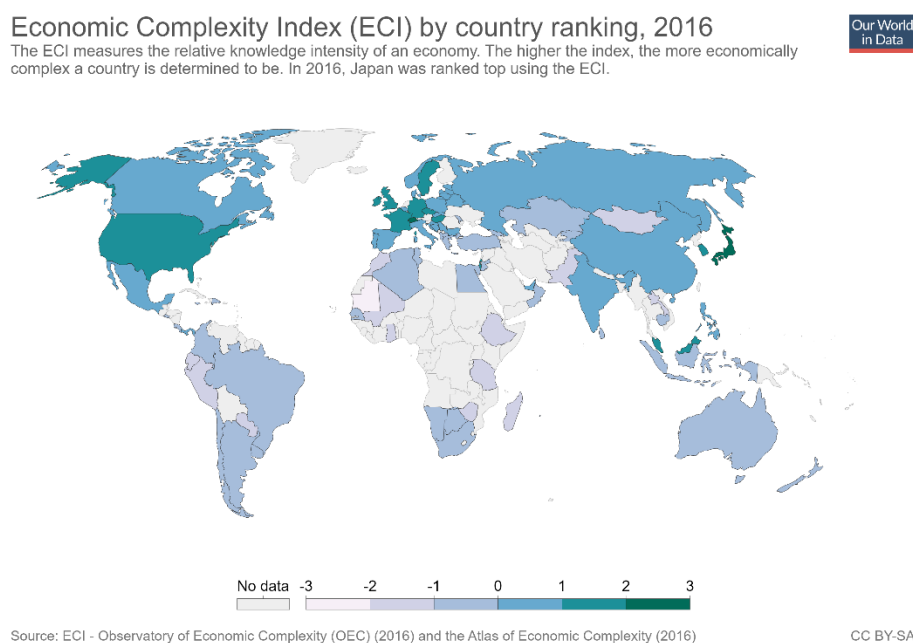


Figura 1: Mapa de la complejidad económica del mundo. Ranking de países

Fuente: <https://ourworldindata.org/how-and-why-econ-complexity>

Los consumidores y clientes están cambiando a una velocidad inconcebible y mientras los clientes son cada vez menos fieles a las marcas, a su vez son cada vez más exigentes en la apreciación de los beneficios potenciales de los productos. También hay que considerar los efectos de las redes sociales en el reconocimiento y la evolución de los productos, de tal manera que los consumidores pasan a ser prosumidores, en una combinación de los términos profesional o proveedor y consumidor. Sus principales características lo hacen ser enormemente exigente: utiliza diferentes medios para informarse y los analiza, evalúa y publica en las redes sociales de forma colectiva.

Aparecen de forma continuada procesos de cambio que llamamos disruptivos, y si buscamos en el diccionario encontramos que disruptión se define como "Rotura o interrupción brusca" (Real Academia de la Lengua Española, 2018) mientras que en otros contextos disruptión puede definirse, "como una cosa que no puede continuar de la manera normal; interrumpir el progreso normal o la actividad de algo".

¹ En el website <https://ourworldindata.org/how-and-why-econ-complexity> puede obtenerse un mapa dinámico de la complejidad del mundo de los últimos 50 años.

Esta definición aparentemente restrictiva o con contenido a priori negativo ya nos indica que el proceso de cambio significa en sí mismo dejar de hacer las cosas que hacíamos hasta ese momento para pasar a hacer otras cosas de una manera diferente.

Las condiciones en las que los directivos tomamos decisiones están, por tanto, condicionadas por unas fuerzas del entorno que, en muchos casos, no podemos controlar, y las fuerzas que no podemos controlar van desde la aparición de nuevas tecnologías, nuevos reglamentos o leyes, o la aparición de nuevos competidores o productos sustitutivos. La rapidez del cambio obliga a planificar cada vez con más antelación, para al mismo tiempo darnos cuenta que los efectos de esa planificación son muy limitados a largo plazo, por lo que la planificación estratégica cada vez tiene plazos más cortos y produce efectos cada vez más breves.

En general, puede decirse que las condiciones en las que se toman las decisiones pueden clasificarse en tres tipos: certeza o certidumbre, incertidumbre y riesgo.

Es evidente que es casi imposible tomar alguna decisión en un ambiente de certeza absoluta, y por tanto partimos siempre de lo que podríamos llamar una certeza relativa, estando en el otro extremo una gran incertidumbre (Figura 2).



Figura 2: Continuum de decisiones

Cuando hablamos de certeza lo que queremos decir es que la persona que toma la decisión conoce los resultados de su decisión. En situaciones de incertidumbre, por el contrario, las personas no tienen todos los datos o no se conoce si son fiables en su totalidad.

A menudo es difícil conocer todas las consecuencias de las decisiones tomadas. Es una situación difícil para los directivos porque no se tiene información suficiente para evaluar el riesgo de las decisiones tomadas. Por ello, los directivos se basan en su experiencia, en su conocimiento del sector y del mercado y de otras situaciones en las que ha tenido que afrontar problemas parecidos. Sin embargo, y en palabras de Sala y Martín, tomar nuestras decisiones o realizar previsiones de futuro utilizando los datos del pasado, es como si intentáramos conducir con el parabrisas de nuestro coche completamente tapado y utilizando sólo los espejos retrovisores. Cuando la carretera es recta, no hay problema en dirigir el coche, no hay que mover el volante, las decisiones son escasas y se basan en continuar con la trayectoria establecida anteriormente. Sin embargo, cuando las condiciones cambian, cuando en la carretera empiezan a aparecer curvas cuando previamente era recta, los problemas aparecen de golpe, las decisiones son necesarias, hay que girar el volante, pero no lo hacemos porque nos basamos en información errónea, la proporcionada por nuestro espejo retrovisor. (Sala y Martín, 2018). A menudo se considera que la evolución de economía y las ciencias aplicadas a la toma de decisiones avanzan a una aceleración creciente. Los autores consideramos que, efectivamente, esta velocidad es cada vez más y más acelerada, si bien autores reputados como Thomas Piketty (2014: 94) consideran que las nuevas oleadas de innovación tienen menor potencial de crecimiento que las oleadas anteriores (entiéndase revoluciones industriales) ya que las considera menos disruptivas respecto a los modos de producción y que tienen menos impacto para la mejora de la productividad en la economía.

Sin embargo, los directivos acostumbramos a tomar decisiones en entornos de riesgo. Lo que significa que somos capaces de estimar probabilidades (más o menos objetivas) de los resultados. A menudo utilizamos enfoques racionales para hacerlo, estimamos valoraciones monetarias. Técnicas como el Valor Actual Neto o la Tasa Interna de Rentabilidad. Estas técnicas nos ayudan a la decisión pero es evidente que existen un gran número de variables que tenemos en cuenta pero que pueden cambiar en cuestión de horas, días, o meses.

Si dibujáramos un gráfico que nos mostraran estos conceptos, tendríamos una línea continua que iría de la certeza (entornos altamente previsibles) a entornos altamente imprevisibles o turbulentos (Figura 2). en la Figura 3 podemos observar como el concepto de disrupción tiene un alto componente tecnológico. Algunas de las tecnologías, como por ejemplo Internet de las cosas (IoT-*internet of the things*) parece que se configuran como un elemento esencial de dicha disrupción, debido a su carácter flexible, aplicado y adaptable a cualquier sector productivo. Lo mismo puede decirse de internet, del concepto de automatización del puesto de trabajo y también del concepto de *smart city* o ciudad inteligente. Conceptos muy amplios que recogen todo aquello que puede convertir una ciudad en más inteligente: interconexión, conectividad, cercanía de la administración a los ciudadanos, transparencia informativa, sostenibilidad, son sólo algunos ejemplos que dan contenido al concepto inteligente de las ciudades y que convierte también en más "inteligentes" a los ciudadanos que viven en ellas.

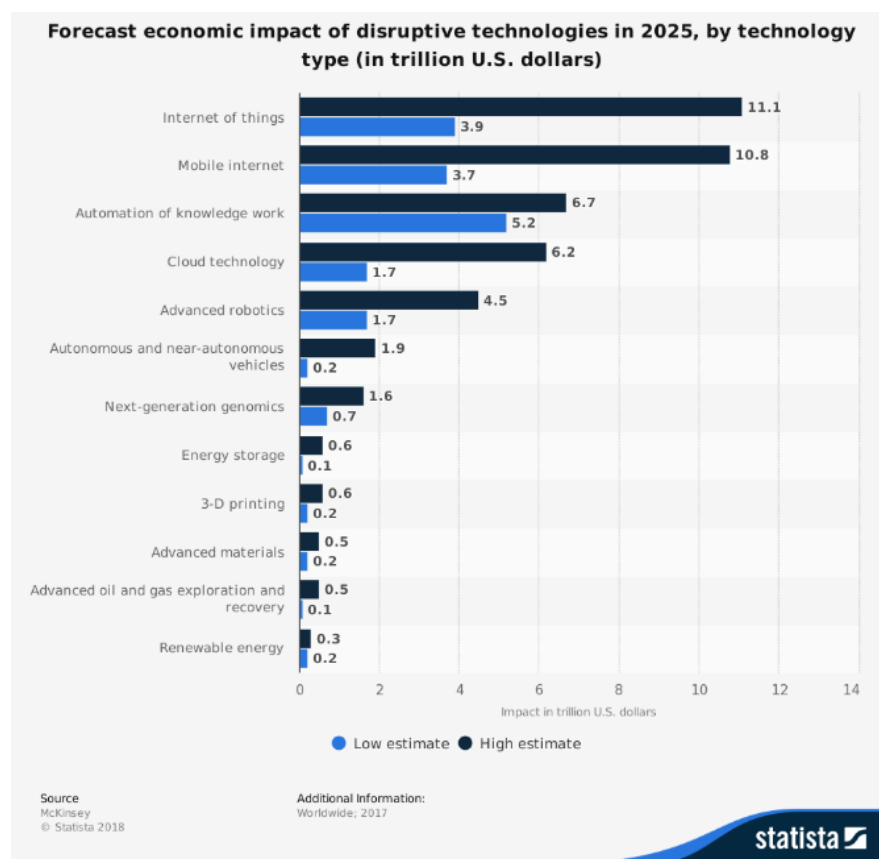


Figura 3. Previsión de impacto económico de las tecnologías disruptivas. (McKinsey, 2018)

2. CONCEPTO Y EVOLUCIÓN DE LA INNOVACIÓN DISRUPTIVA

El término fue utilizado por primera vez el año 1995 por los profesores Clayton Christensen y Josep Bower afirmando que las innovaciones disruptivas crean nuevos mercados y transforman los existentes mediante la simplicidad, conveniencia, asequibilidad o accesibilidad (Bower y Christensen, 1995).

Para muchos de nosotros cuando pensamos en el concepto acostumbramos a aparecer en primer lugar productos tecnológicos: teléfonos inteligentes, televisiones con pantalla plana, reproductores de MP3, etc., los resultados acostumbramos a ser evidentes porque el principal efecto que producen es que reemplazan otros

productos de una forma completa. Pero estos cambios no sólo se aplican a productos sino también a procesos. La introducción de nuevas tecnologías sustituye maneras de obtener servicios bancarios o de la administración, por ejemplo.

La primera idea sobre el concepto de disrupción es que se trata de un proceso donde una pequeña empresa, normalmente con pocos recursos, es capaz de competir con otras empresas ya establecidas en el mercado. Así, mientras las empresas ya establecidas establecen como prioridad mejorar sus productos y servicios para aquellos que tienen más demanda, suelen exceder las necesidades de alguno de estos segmentos e ignorar los de otros. (Christensen et al., 2016)

De esta manera las empresas disruptivas, a partir del éxito de esta primera entrada, y después de cumplir su objetivo en segmentos de mercado no atendidos por otras empresas, empiezan a ofrecer su servicio o productos en segmentos cada vez mayores, mientras preservan las ventajas que han obtenido en segmentos anteriores. Habitualmente el método de entrada en todos los segmentos se basa en reducciones agresivas de costes y de precios, que no son reconocidos ni respondidos por las empresas competidoras hasta que ya es demasiado tarde.

Por tanto la innovación disruptiva es aquella que crea nuevos mercados y que acabará desplazando a los líderes del mercado, en un periodo más o menos largo de tiempo.

Habitualmente las innovaciones de este estilo tienden a ser producidas por pequeñas empresas, por emprendedores o start-ups, y no suelen ser realizadas por empresas ya establecidas que lideren un mercado o sector.

Se puede decir que existen dos tipos de innovación disruptiva: La primera es la que se realiza en nuevos mercados (*new market disruption*): dirigida a clientes que hasta ese momento tenían necesidades insatisfechas por las empresas existentes (aunque ni los mismos clientes supieran que estaban insatisfechas). Esto es lo que ocurre con la introducción de productos o servicios completamente nuevos.

El segundo tipo de innovación disruptiva es la innovación "*Low end*" o "*Low-end disruption*", que ocurre cuando las empresas existentes proveen cada vez de mayores funcionalidades a sus productos y que además exceden las necesidades de su segmento de clientes. Debido al desarrollo tecnológico de ese segmento de mercado, las innovaciones disruptivas ofrecen productos que exceden los requerimientos de ese segmento a un coste muy inferior a los productos ya establecidos.

Habitualmente se considera como innovación disruptiva cualquier innovación que creamos que constituye un auténtico desafío para empresas ya establecidas. Sin embargo, a nivel directivo nos surgen dudas e inquietudes cuando intentamos aplicar un análisis a nuestro entorno en clave a innovación disruptiva, y nuestra sugerencia es que debemos plantearnos las siguientes preguntas (Serradell-Lopez, 2018):

- Qué tipo de disrupción, entendida como un cambio no lineal, afectará a nuestro sector en los próximos años?
- ¿Cuáles serán los cambios en clientes o tecnologías en los próximos años?
- ¿Qué tipos de productos o servicios esperan nuestros clientes? Cuáles no se esperan?.
- ¿Podemos ser creativos a la hora de segmentar los clientes, con otros criterios distintos de los tradicionales?
- ¿Podemos ofrecer el producto o servicio que realmente necesitaran nuestros clientes del futuro?
- ¿Podemos ofrecer nuestro producto al coste más bajo posible?

Si como directivo estamos en disposición de contestar si no todas al menos alguna de estas preguntas querrá decir que tenemos un perfil de directivo disruptivo. Y si no podemos contestarlas todas deberíamos crear de forma inmediata un equipo de trabajo multidisciplinar y creativo para darles una respuesta dentro de nuestro entorno VUCA.

3. EL DIRECTIVO DISRUPTIVO

El concepto de líder ha ido evolucionando junto con el resto de conceptos de liderazgo y de innovación. El líder ha de ser no sólo innovador sino profundamente transformador. En la línea de lo que es la innovación disruptiva. Es por tanto, un agente de cambio. La pura lógica nos dice que el verdadero liderazgo nace en el interior y una vez somos conscientes de ello podemos dar el paso a liderar a otras personas, a un auténtico grupo de alto rendimiento.

En su libro "El ADN del innovador" (2012) Dyer, Gregersen y Christensen enumeran cinco comportamientos que caracterizan a los líderes: el pensamiento asociativo, cuestionar, observar, *networking* y la experimentación. Los autores enumeran a estos comportamientos "habilidades de descubrimiento" las cuales se focalizan más allá de la frontera de los recursos y capacidades actuales de la empresa para identificar nuevas oportunidades. Aparte de estos atributos detallan cinco competencias de liderazgo esenciales para el éxito.

La primera es la mentalidad de salto (*leapfrogging mindset*). Cuanto más diferente e inesperada sea la solución más efectos disruptivos puede ocasionar. La mentalidad necesaria es la del salto. Crear algo nuevo o diferente que suponga un gran avance.

La segunda es empujar más allá de la frontera (*boundary pushing*). El cambio disruptivo supone encontrar soluciones creativas y oportunidades en retos aparentemente imposibles. Cuando empujamos más allá de los límites de nuestra zona de confort, incrementamos nuestra capacidad de resolución de problemas y nuestras capacidades de pensamiento estratégico.

La tercera es la integración de datos e intuición (*Data-Intuition Integration*). Obtener la máxima información es una empresa imposible. Es necesario combinar los datos robustos con nuestra propia intuición basada en la experiencia previa. El reto de la innovación depende en gran manera del conocimiento necesario para realizar avances en cualquier área. En términos de innovación empresarial, los profesionales realizan sus valoraciones para tomar decisiones en base a la información disponible, por un lado, y un segundo factor, que como decíamos antes se basaba en su experiencia profesional a lo que deberíamos añadir el grado de confianza que el directivo tiene a la hora de tomar sus decisiones (Serradell-Lopez et al., 2012).

La cuarta es planificación adaptativa (*adaptive planning*). La innovación disruptiva supone un movimiento hacia delante a pesar de la incertidumbre reinante. Tomar decisiones, ver los resultados y aprender de ellos, incluyendo y fundamentalmente aprendiendo de los errores. La tecnología puede ayudarnos a dar este paso. Tecnologías como Internet de las cosas (IoT) permite que las empresas, las ciudades y las economías emergentes trabajen con los sistemas del pasado de tal manera que no les impida integrar sistemas del futuro. (Schneider-Electric, 2016).

La quinta y última se podría traducir como sentirse comfortable con la sorpresa (*savoring surprise*). Cambios inesperados, movimientos competitivos, cambios políticos y cualquier tipo de cambio no previsto. Este tipo de líderes y de empresas que asumen como modo de vida el adaptarse a un cambio cambiante utilizan este dinamismo como elemento central y como herramienta de la creatividad disruptiva. Los sucesos perturbadores dentro de la organización rompen los marcos existentes, y lo que antes tenía sentido en el momento actual ya no lo tiene (Fosfuri y Tribó, 2008). Supone la aceptación de que lo único estable es el cambio en sí mismo.

Además de estos elementos Nitin Seth, CEO de la empresa Incedo, nos proporciona nuevos elementos para completar el perfil del directivo disruptivo. (Seth, N., 2018).

El primer elemento se podría definir como llevar las riendas del propio futuro. Basar las decisiones en la innovación supone estar abierto a nuevas ideas, asumir riesgos y no tener miedo a canibalizar los propios productos por el camino

El segundo elemento se refiere a la tecnología. Mientras las empresas tradicionales ven la tecnología como una función de soporte, hay que hacer un cambio de mirada y considerar la tecnología como un elemento estratégico incorporado dentro del ADN de la empresa.

El tercer elemento hace referencia a la estrategia, y no establece tantas diferencias con conceptos ya preestablecidos. Establecer el foco en la ejecución de la estrategia puede dar un plus en los resultados de las empresas. Ejecución y evaluación en tiempo real supondrán un cambio radical en este aspecto.

Otro elemento es la colaboración de los clientes. No hay tiempo para largos procesos de cocreación, la innovación debe realizarse considerando a los clientes como socios en lugar de clientes. La relación empresa-cliente se convierte en iterativa, con múltiples puntos de interacción.

Otro aspecto a tener en cuenta supone repensar la estructura y procesos para obtener simplicidad. Es la única manera de poder gestionar el cambio y la incertidumbre. La clave para las empresas es el rediseño de la organización, fomentando la simplicidad sobre el control.

El último elemento es el desarrollo del espíritu emprendedor: hay que fomentar el desarrollo de nuevos líderes más que de gestores. Teniendo en cuenta la coexistencia de una dualidad de objetivos en forma de objetivos a corto y largo plazo. Estos objetivos deben ser cumplidos en cualquier caso.

4. CONCLUSIONES

En este trabajo se han presentado diversos elementos que conforman el management disruptivo. Por un lado aquellos elementos de adaptación que un directivo ha de tener en cuenta para adaptarse a un entorno muy dinámico, y cambiante, por no decir caótico. Sin embargo dentro de este contexto es posible incorporar en la planificación estratégica elementos que tengan en cuenta como innovar de forma sistemática. Esta orientación ya es un estándar en los tiempos actuales para todas las empresas, y por lo tanto, para conseguir ventajas competitivas esa innovación debe ser lo más disruptiva posible. A partir del reconocimiento de los elementos esenciales de la innovación disruptiva, podemos pasar a determinar qué elementos contribuyen a dar forma y contenido al concepto de management disruptivo. Es decir, qué conocimientos, habilidades y liderazgo tienen que tener los directivos para abordar el reto de la innovación disruptiva.

La próxima innovación disruptiva o "The Next Big Thing" todavía no sabemos cual será, ni tan sólo si la sabremos reconocer. Otras teorías como la del océano azul nos pueden ayudar a identificar en qué sector, mercado, país o nicho de negocio puede aparecer la próxima gran idea absolutamente disruptiva (Serradell-Lopez, 2017). Hay que estar alerta a los indicios de las oportunidades que nos ofrecen los tiempos actuales.

La adquisición y desarrollo de talento junto con la desaparición de rutinas ineficaces y el trabajo cooperativo permitirán que los cambios del entorno VUCA nos sirvan como palanca para el saldo cualitativo que nos permita aprovechar las oportunidades del entorno. Las nuevas generaciones de directivos han de recoger y asumir este papel e integrarlo en las nuevas prácticas de planificación estratégica.

Referencias

- Bower, J. L. y Christensen, C. M. (1995) *Disruptive technologies: Catching the wave*. Harvard Business Review, 73(1), 43.
- Christensen, C. M., Raynor, M., & McDonald, R. (2016) What is disruptive innovation? *Harvard Business Review*. <<http://doi.org/10.1353/abr.2012.0147>>
- Dyer, J., Gregersen, H., & Christensen, C. M. (2012) *El ADN del innovador: claves para dominar las cinco habilidades que necesitan los innovadores*. Grupo Planeta (GBS).
- Fosfuri, A., & Tribo, J. . (2008) Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance. *Omega*, 36(2), 173–187. <<http://doi.org/10.1016/j.omega.2006.06.012>>
- Martín, X. S. (2018) *La invasión de los robots y otros relatos de Economía*. Conecta.
- McKinsey. (2018). Forecast economic impact of disruptive technologies in 2025, by technology type (in trillion U.S. dollars). In *Statista - The Statistics Portal*. <<https://0-www-statista-com.catalog.uoc.edu/statistics/826712/worldwide-disruptive-technologies-economic-impact-forecast/>> [30 Octubre 2018]
- Piketty, T. (2014) *Capital in the Twenty-First Century*. London, England: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Real Academia de la Lengua Española (2018). Disponible en: <<http://dle.rae.es/?id=Dy0VRiZ>> [28 Octubre 2018]
- Schneider-Electric. (2016). IoT 2020 Business Report. Disponible en <http://www2.schneider-electric.com/documents/presentation/en/local/2016/04/998-19699217_IoT_Report_2016_v2.pdf> [28 Octubre 2018]
- Serradell-López, E., Lara-Navarra, P., Castillo-Merino, D., & González-González, I. (2012). Developing Professional Knowledge and Confidence in Higher Education. In M. D. Lytras & I. Novo-Corti (Eds.), *Trends and Effects of Technology Advancement in the Knowledge Society* (pp. 273–281). IGI Global. <<https://doi.org/10.4018/978-1-4666-1788-9>>
- Serradell-Lopez, E. (2017). Estrategia competitiva. La estrategia del océano azul. Disponible en: <<http://economia-empresa.blogs.uoc.edu/empresa/estrategia-competitiva-oceano-azul/>> [28 Octubre 2018]
- Serradell-Lopez, E. (2018). ¿Quieres ser el disruptor o el disruptado? Esa es la cuestión Disponible en <<http://economia-empresa.blogs.uoc.edu/empresa/disruptor-disruptado/>> [28 Octubre 2018]
- Seth, Nitin (2018). Guiding Principles for Management in the Age of Technological Disruption. Forbes. Disponible en <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/04/04/guiding-principles-for-management-in-the-age-of-technological-disruption/#6fcda84b4d5c> [28 Octubre 2018]