

Estrategias para aplicar la innovación disruptiva en las PYMES

Por

Lewis charles Quintero Beltrán

Docente-Consultor

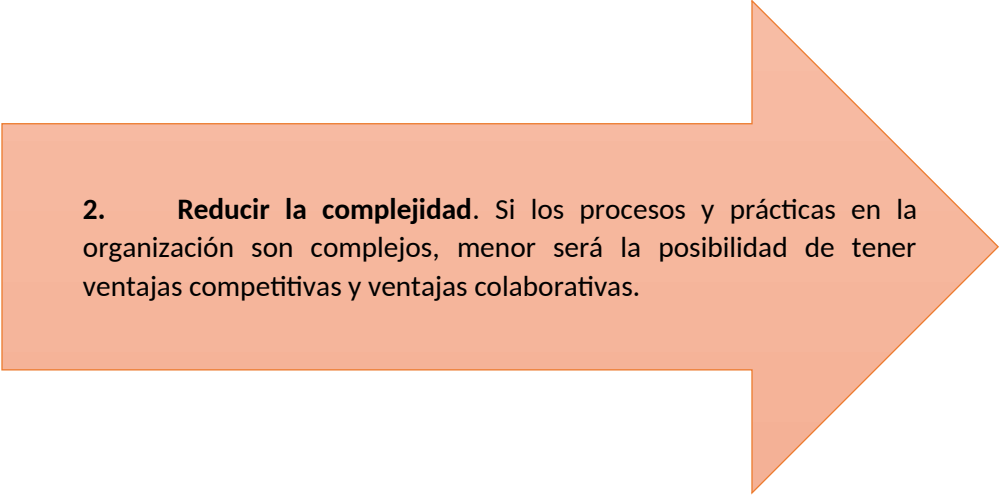
Escuela de Economía, Administración y Negocio

Universidad Pontificia Bolivariana

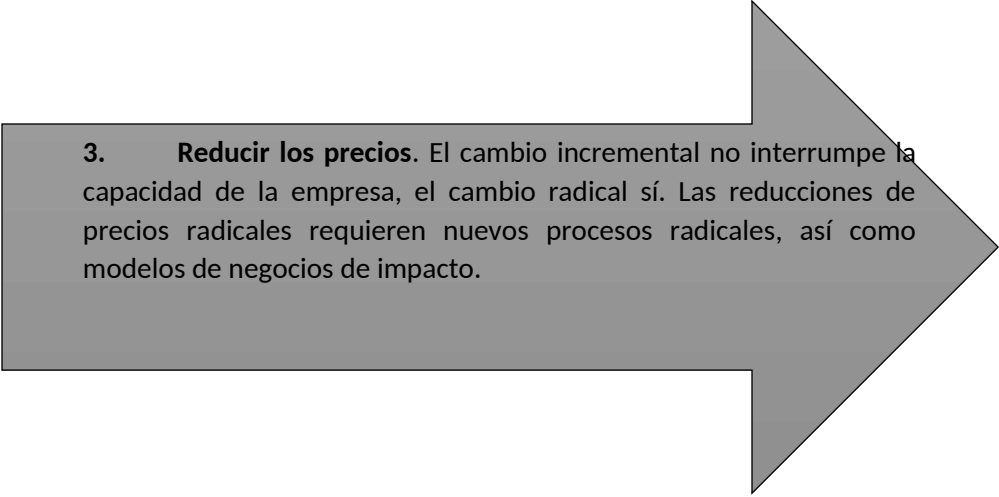
Los cambios que se han generado con la globalización han logrado que las diferentes prácticas empresariales sean de alto impacto, permitiendo que la brecha entre los avances tecnológicos y las practicas gerenciales se encuentren y generen posibilidades de aplicación en la realidad de las organizaciones las cuales tienen en algunos momentos cabios inesperados y cuyo efecto no siempre es positivo para las mismas. Esta realidad, junto a la complejidad de los procesos de cambio, invita a desarrollar y aplicar nuevos enfoques gerenciales por parte de sus directivos con el afán de responder con éxito a las presiones del entorno cada vez más competitivo y complejo.

Una de estas tendencias es la gerencia disruptiva la cual invita a generar estrategias que permitan transformar las organizaciones y hacerlas competitivas, algunas propuestas a tener en cuenta son las siguientes:

- 1. Eliminar los aspectos negativos que afectan al cliente:** las organizaciones en ocasiones tienen prácticas inapropiadas que afectan la satisfacción de cliente, es urgente responder ¿Qué prácticas se realizan en la empresa que afectan la imagen con el cliente?; se hace necesario evaluar los procesos o perspectivas alrededor del cliente.



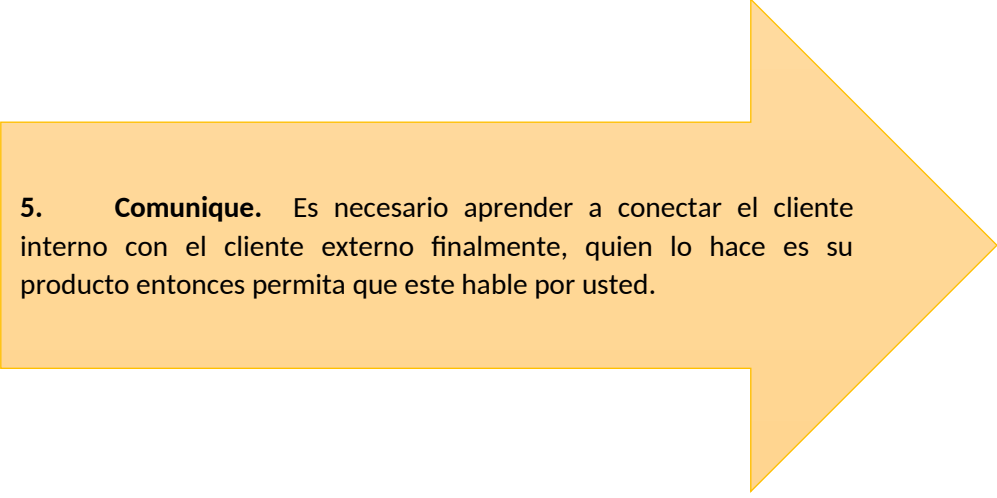
2. **Reducir la complejidad.** Si los procesos y prácticas en la organización son complejos, menor será la posibilidad de tener ventajas competitivas y ventajas colaborativas.



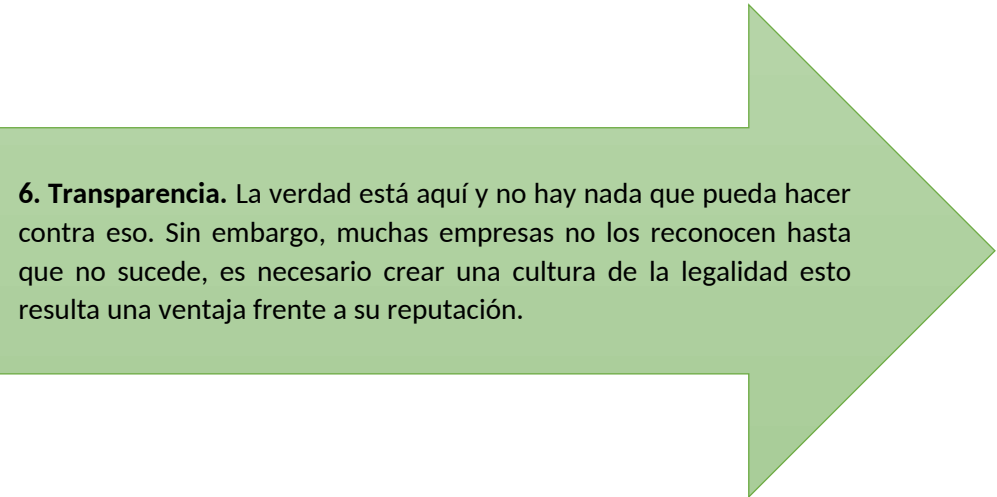
3. **Reducir los precios.** El cambio incremental no interrumpe la capacidad de la empresa, el cambio radical sí. Las reducciones de precios radicales requieren nuevos procesos radicales, así como modelos de negocios de impacto.



4. **Proponer productos y/o servicios inteligentes.** Esto lo logra a partir de la co-creación.



5. Comunique. Es necesario aprender a conectar el cliente interno con el cliente externo finalmente, quien lo hace es su producto entonces permita que este hable por usted.



6. Transparencia. La verdad está aquí y no hay nada que pueda hacer contra eso. Sin embargo, muchas empresas no los reconocen hasta que no sucede, es necesario crear una cultura de la legalidad esto resulta una ventaja frente a su reputación.

La gerencia desde la disrupción rompe con los hábitos cotidianos para dar espacio a nuevas ideas y orientaciones, la manera como se perciben las oportunidades permea el comportamiento organizacional, la innovación disruptiva no puede ser vista como una amenaza. Las prácticas de gestión que "crean una crisis" detonan la capacidad directiva a responder con mayor energía y compromiso cuando las organizaciones se sienten amenazadas. Cuando la motivación para cambiar proviene del sentimiento de amenaza, los gerentes y los equipos de manera general responden no sólo violentamente, sino también rígidamente: se concentran en proteger el modelo de negocio existente (en lugar de crear uno nuevo); comprometen grandes sumas de recursos (más que en inversiones

escalonadas); y endurecen la autoridad en la organización existente (en lugar de dotar de mayor autonomía a sus miembros).

Para hacer realidad la disrupción en las organizaciones es importante entender que estas son una red de interconexiones; un cambio en alguno de los procesos de la empresa hace que algún componente de este pierda equilibrio, el uso adecuado del cambio debe permitir un efecto cascada en las diferentes áreas de la empresa mostrándose como una proposición dinámica en la empresa. Desafortunadamente la gran mayoría de empresas en Colombia y en el mundo realizan un aprendizaje por asimilación. El resultado es su falta de capacidad para ajustarse a los cambios externos, debido a que la respuesta será “más de lo mismo”. Cesar Lip Licham hace referencia a la gestión del cambio que es lo que se busca desde la disrupción de la siguiente manera: **“Frente a los cambios cualitativos en el medio externo, las empresas, más bien sus gerentes, tienden a pensar que es un cambio temporal, y sus decisiones son las tradicionales: disminuir costos, cortar beneficios, reducir personal, disminuir la calidad del servicio, entre otras similares. Cada una de estas decisiones no son equivocadas en sí, hay situaciones en que son la(s) respuesta(s) adecuada(s). Sin embargo, si el caso de una mudanza cualitativa en el ambiente externo organizacional, tales medidas resultarán no sólo insuficientes sino inadecuadas”**.

Kotter menciona que la lección más general que hay que aprender de los casos más exitosos es que el proceso de cambios atraviesa una serie de fases que, en total, usualmente requieren de un lapso considerable de tiempo. El saltarse pasos sólo crea la ilusión de ir más rápido y nunca produce resultados satisfactorios. Una segunda lección general es que errores críticos en cualquiera de las fases tienen un impacto devastador, desacelerando el ímpetu y anulando logros que han costado mucho trabajo conseguir. Tal vez porque existe poca experiencia en la renovación de organizaciones, es que personas aún muy capaces cometen al menos un error. Es importante mencionar algunos errores en la gestión del cambio a los que John P. Kotter hace referencia:

- 1. No establecer de modo adecuado el real sentido de urgencia:** Los esfuerzos de cambio más exitosos comienzan cuando algunos individuos o algún grupo empieza a

analizar la situación competitiva de la compañía, la posición en el mercado, el ámbito tecnológico y el desarrollo financiero.

2. No crear una coalición conductora suficientemente poderosa: La mayoría de los programas de renovación, a menudo comienzan sólo con una o dos personas. En los casos de esfuerzos de transformación exitosos, la coalición de líderes crece en el tiempo. Pero cada vez que un mínimo no es logrado al principio del esfuerzo, luego no sucede nada más que valga la pena.

3. Carencia de visión: En cada esfuerzo de transformación exitosa, la coalición conductora desarrolla una imagen del futuro que es relativamente fácil de comunicar y exponer a los clientes, proveedores y empleados. Una visión siempre debe ir más allá de los números que se pueden encontrar en los planes de cinco años.

4. Comunicación deficiente en un factor de diez de la visión: Los ejecutivos que tienen buena comunicación, incorporan los mensajes en sus actividades rutinarias. Así, en una discusión de rutina sobre un problema de negocios, ellos hablan de cómo las soluciones propuestas se adaptan (o no) a la visión general.

5. No deshacerse de los obstáculos para la nueva visión: Las transformaciones exitosas comienzan por involucrar un gran número de gente a medida que el proceso va progresando. Los empleados son animados a intentar nuevos acercamientos, a desarrollar nuevas ideas, y a proporcionar líderes.

6. No sistematizar el plan para crear éxitos de corto plazo: La transformación real toma tiempo, y los esfuerzos de renovación hacen que se arriesgue la posibilidad de perder el momento propicio si no hay metas para desarrollar y lograr en el corto plazo.

7. Declarar victoria muy temprano: Después de uno pocos años de trabajo duro, los gerentes se verán tentados a declarar victoria ante la primera mejoría clara en el desarrollo. Si bien celebrar un éxito es bueno, declarar la guerra ganada puede ser catastrófico. Hasta que los cambios estén profundamente enraizados en la cultura de la

compañía, un proceso puede demorar de 5 a 10 años, y cualquier nuevo acercamiento es frágil y sujeto de regresión.

8. No consolidar los cambios en la cultura de la corporación: El cambio se afirma cuando se convierte en "el modo como hacemos las cosas aquí", cuando entra al torrente sanguíneo de cuerpo de la corporación.