



Departamento Académico de Administración

Licenciatura en Administración de Empresas

Trabajo de Graduación

Innovación Estratégica Disruptiva

¿Cómo se adopta en una empresa establecida?

Caso Directv Pre-pago

Alumno

Emiliano Santecchia

19185

Mentor

Roberto Serra

Victoria, 12 de Diciembre de 2012

Abstract

En el presente trabajo de graduación se realiza un detallado análisis de la problemática que enfrentan las empresas establecidas frente a una innovación disruptiva. En la misma línea, se describen las posibles respuestas ante esta situación y se describe un caso en el cual la empresa opta por adoptar dicha innovación.

En este contexto, tras proveer un debido entendimiento del concepto de innovación disruptiva y tras presentar distintas teorías sobre el tema en cuestión, se plantean las principales ventajas y desventajas en términos de estructuras, culturas, habilidades, capacidades y recursos de las compañías establecidas y de los nuevos entrantes, a la hora de desarrollar e implementar una innovación de este tipo.

Así pues, tras advertir que los nuevos entrantes son aquellos más propensos a desarrollar una innovación de características disruptivas, se estudian las posibles reacciones de las empresas líderes del mercado frente a la posible amenaza.

Luego, se hace especial hincapié en el estudio de una reacción específica, que consiste en adoptar la innovación, al mismo tiempo que se mantiene el negocio tradicional. Con dicho fin, se vislumbran los desafíos y limitantes que esta opción representa para las empresas establecidas y se describen las recomendaciones de los autores especializados en el tema, en función del nivel de conflicto y el grado de similitud entre los dos modelos de negocio.

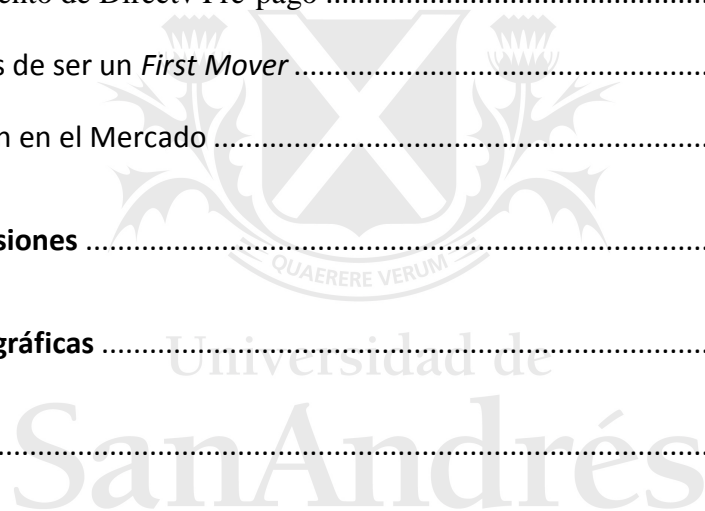
Adicionalmente, se realiza un repaso de la literatura vinculada a las ventajas y desventajas asociadas a los *first movers*, entendidos como aquellos que lideran la innovación y el desarrollo del nuevo mercado.

Finalmente, se realiza un detallado estudio del caso Directv Pre-pago, el cual resulta de particular interés puesto que, en el mismo, la innovación disruptiva es propuesta y llevada a cabo por una empresa establecida.

Índice

Abstract	2
Capítulo 1: Introducción	5
1.1. Problemática	5
1.2. Objetivos.....	7
1.3. Preguntas de Investigación	7
1.4. Justificación de las Razones de Estudio	8
Capítulo 2: Estrategia Metodológica	10
2.1. Tipo de estudio	10
2.2. Identificación del caso de estudio.....	11
2.3. Técnicas de recolección de datos.....	12
Capítulo 3: Marco Teórico	13
3.1. Teorías sobre la Innovación.....	13
3.1.1. Definición y Tipos de Innovación	13
3.1.2. Innovación discontinua	16
3.1.3. Innovación disruptiva.....	18
3.3. Reacciones frente a la Innovación Disruptiva	33
3.4. Ventajas y desventajas de los First Movers	41
Capítulo 4: Caso de Estudio	43
4.1. Introducción a Directv	43
4.1.1. Reseña histórica de Directv Argentina.....	43
4.1.2. Descripción de Directv Pre-pago.....	44
4.2. Un nuevo modelo de negocio	49

4.2.1. Directv Pre-pago como Innovación Estratégica Disruptiva	49
4.2.2. ¿Cómo abarcar el nuevo mercado? Innovación <i>Bottom-up</i>	51
4.3. Adoptando la Innovación.....	57
4.3.1. ¿Qué estructura adoptar?.....	57
Grado de similitud y nivel de conflicto	57
Innovación <i>competence-enhacing</i>	59
4.3.2. ¿Cómo adoptar la nueva estructura?	60
<i>Ambidextrous Organization</i>	60
<i>Visión Compartida y Liderazgo Ambidiestro</i>	62
4.4. Posicionamiento de Directv Pre-pago	63
4.4.1. Ventajas de ser un <i>First Mover</i>	63
4.4.2. Inserción en el Mercado	64
Capítulo 5: Conclusiones	66
Referencias Bibliográficas	72
Anexos	76



Capítulo 1: Introducción

1.1. Problemática

La innovación estratégica consiste, básicamente, en una innovación en un modelo de negocios, que lidera el desarrollo de nuevas reglas de juego. La innovación estratégica disruptiva es un tipo específico de innovación estratégica. Es un modo de jugar el juego que es, a la vez, diferente y conflictivo con el modelo tradicional (Markides & Charitou, 2003).

Según Markides & Charitou (2003), estudios previos sobre el tema de la innovación disruptiva han demostrado que, en general, este tipo de innovaciones comparten una serie de características. Entre ellas que las innovaciones estratégicas disruptivas empiezan a desarrollarse en una pequeña escala y son poco atractivas hasta que no empiezan a crecer. Este punto es similar al planteado por O'Reilly & Tushman (2004).

Sin embargo, esos mismos estudios demuestran que tales innovaciones disruptivas suelen crecer hasta capturar una gran porción del mercado establecido. Esto se debe a que, con el tiempo, mejoran al punto de que son capaces de proveer un desempeño que es lo suficientemente bueno en lo que respecta a los viejos atributos que los competidores establecidos enfatizan y superior en los nuevos atributos. Inevitablemente, su crecimiento atrae la atención de los jugadores establecidos. Pues, en la medida que más clientes (tanto existentes como nuevos) se ven atraídos por la innovación estratégica, el nuevo negocio recibe una atención creciente por parte de los medios y las empresas asentadas. Pronto, las compañías establecidas no pueden permitirse ignorar el nuevo modelo de hacer negocios y comienzan a analizar maneras de responder (Markides & Charitou, 2003).

Por un lado, las habilidades y capacidades que se necesitan para escalar en la cadena de valor son esencialmente diferentes de aquellas que se necesitan para descubrir la nueva idea. En este aspecto, las compañías establecidas cuentan con una ventaja competitiva por sobre las pioneras, ya que tienen habilidades y competencias para adoptar una innovación estratégica desarrollada por otra compañía y llevarla al mercado de masas (Markides & Charitou, 2003).

Por otro lado, en este punto las compañías establecidas se enfrentan con un problema inevitable: las nuevas maneras de jugar el juego en general entran en conflicto con los modelos tradicionales. Esto se debe a que las innovaciones estratégicas tienen diferentes factores claves de éxito y por lo tanto obligan a las compañías a desarrollar una nueva combinación de actividades, así como una nueva cultura y procesos de soporte (Markides & Charitou, 2003).

Este aspecto es efectivamente el que deviene en la dificultad de las compañías establecidas para responder de manera eficiente y efectiva a la innovación disruptiva. Pues, desde la perspectiva de Markides & Charitou (2003), una compañía que trata de competir en las dos posiciones simultáneamente se arriesga a degradar el valor de las actividades existentes, experimentando mayores ineficiencias. Según expresan los autores, cualquier intento de manejar la innovación utilizando los viejos sistemas de la empresa, incentivos y lineamientos estratégicos sólo logrará sofocar y destruir al nuevo negocio.

Cabe señalar, asimismo, que las innovaciones estratégicas disruptivas no son necesariamente superiores a los modos tradicionales de competencia, ni siempre se encuentran destinadas a conquistar el mercado. Apresurarse a adoptar la innovación puede resultar dañino para las compañías establecidas cuando otras respuestas, incluso ignorar la innovación podrían tener más sentido (Markides & Charitou, 2003).

Precisamente la complejidad de la problemática que se le plantea a las empresas establecidas es lo que torna interesante el estudio de las posibles reacciones de tales compañías asentadas ante propuestas disruptivas y nuevas formas de hacer negocios.

Del mismo modo, resulta un tema de particular interés el estudio de un caso de análisis en donde el desarrollo y la adopción de este tipo de innovación se lleva a cabo en una firma líder del mercado.

1.2. Objetivos

Objetivo General

- Estudiar cómo se desarrolla y adopta una innovación estratégica disruptiva en el caso Directv Pre-pago.

Objetivos Específicos

- Identificar las posibles reacciones de las compañías establecidas ante situaciones de innovación estratégica disruptiva.
- Estudiar cuáles son las capacidades y habilidades necesarias para desarrollar y adoptar una innovación estratégica disruptiva.
- Entender cuál es la estrategia de introducción en el mercado de Directv Pre-pago.
- Deducir qué tipo de estructura organizacional se escoge en el caso Directv Pre-pago para adoptar la innovación disruptiva.
- Estudiar cómo interviene el grado de conflicto entre el modelo de negocios tradicional y el nuevo en el proceso de introducción de Directv Pre-pago en el mercado.
- Indagar acerca de las ventajas y desventajas de aquellos players que han desarrollado e implementado la innovación disruptiva (*first movers*).

1.3. Preguntas de Investigación

La multiplicidad de conflictos existentes entre el modo tradicional y el nuevo modelo de hacer negocios ha llevado a académicos tales como Michael Porter (1996) y O'Reilly & Tushman (2004) a argumentar que, en respuesta a la innovación disruptiva, una empresa debería o bien

ignorar la innovación (apegándose a su *core strategy*) o bien adoptar la disrupción, pero sólo en una división o unidad separada. De este planteo devienen las preguntas de investigación el presente trabajo:

Pregunta central:

- ¿Cómo y bajo qué estructura se adopta la innovación estratégica disruptiva en el caso de Directv Pre-pago?

Sub preguntas:

- ¿Cuáles son las posibles respuestas por parte de las compañías establecidas frente a una situación de innovación estratégica disruptiva?
- ¿Qué aspectos definen a Directv Pre-pago como una innovación estratégica disruptiva?
- ¿Cuál es la estrategia de introducción en el mercado de Directv Pre-pago?
- ¿Qué tipo de estructura organizacional elige Directv al momento de lanzar Directv Pre-pago? ¿Qué variables intervienen en la elección?
- ¿Existen ventajas de ser los *first movers*? ¿Cuáles?

1.4. Justificación de las Razones de Estudio

El principal argumento para la realización del presente trabajo se encuentra asociado a la relevancia y aplicabilidad del tema en cuestión para el management.

En un contexto de continuos avances tecnológicos, cambios en las reglas de juego de la industria y de fuerte competencia, la adopción de una innovación estratégica disruptiva por parte de una empresa establecida, resulta particularmente motivante.

Tal como sostienen O'Reilly & Tushman (2004), el fracaso al implementar innovaciones disruptivas al mismo tiempo que se realizan mejoras en un negocio existente es tan común (y tan fascinante) que se ha transformado en un campo de batalla para el pensamiento ligado al mundo de los negocios.

Por otra parte, al realizar un estudio de la literatura sobre el tema en cuestión, se puede advertir la existencia de una diversidad de enfoques y perspectivas en lo referido al asunto. Teniendo en cuenta esto, resulta de utilidad práctica analizar efectivamente cuáles son las posibles reacciones ante estas situaciones.

Del mismo modo, se torna interesante el estudio de un caso de éxito, en donde una de las empresas líderes del mercado desafía al mismo, en busca de expandirlo, potenciando su *market share*.



Capítulo 2: Estrategia Metodológica

2.1. Tipo de estudio

Para alcanzar los objetivos específicos del presente trabajo de investigación, el mismo se realizará en base a un diseño descriptivo.

“Con mucha frecuencia, el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dhanke, 1986). Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así (vélgase la redundancia) describir lo que se investiga.” (Hernández Sampieri et al., 1998, p. 60)

“Los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refieren. Aunque, desde luego, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas.” (Hernández Sampieri et al., 1998, p. 61)

Precisamente lo que se buscará describir en el estudio son las posibles reacciones de las empresas establecidas frente a situaciones en las que se les presente una innovación disruptiva y, específicamente, la adopción de un modelo de negocios disruptivo en nuestro caso de análisis.

Acorde a este esquema, se intentará describir la medida en la que el nuevo modelo de hacer negocio es diferente al tradicional en el caso de estudio, analizando variables tales como el segmento objetivo de clientes al que se apunta, la diferenciación propuesta, la configuración organizacional y la forma de abordar el mercado (estrategias de distribución y marketing).

Finalmente, se estudiará si el nuevo modelo de negocios entra en conflicto con el modelo tradicional, mediante el análisis de variables tales como el canal de distribución, la cultura organizacional y los clientes.

2.2. Identificación del caso de estudio

Se plasmará en el presente estudio un análisis detallado y profundo de un caso de particular interés en lo que respecta al tema en cuestión. “La nota peculiar de este diseño la constituye el estudio profundizado y exhaustivo de uno o muy pocos objetos de investigación, lo que permite obtener un conocimiento amplio y detallado del mismo, casi imposible de alcanzar mediante los otros diseños considerados.” (Sabino, 1989, p. 97).

Cabe señalar la importancia de seleccionar un caso de interés de acuerdo a ciertos criterios, según el tipo de problema en estudio, como por ejemplo:

- Buscar casos típicos: se trata de explorar objetos que, en función de la información previa, parezcan ser la mejor expresión del tipo ideal de referencia y luego ubicar un caso que responda a este modelo. De esta forma podremos conseguir una apreciación más profunda sobre todo el conjunto implicado.
- Seleccionar casos extremos: se puede tomar alguna de las variables involucradas y escoger casos que se ubiquen cerca de los límites de las mismas. (...) La ventaja de utilizar casos extremos reside en que de este modo, probablemente, podamos tener una idea de los límites dentro de los cuales nuestras otras variables pueden oscilar.” (Sabino, 1989, p. 95).

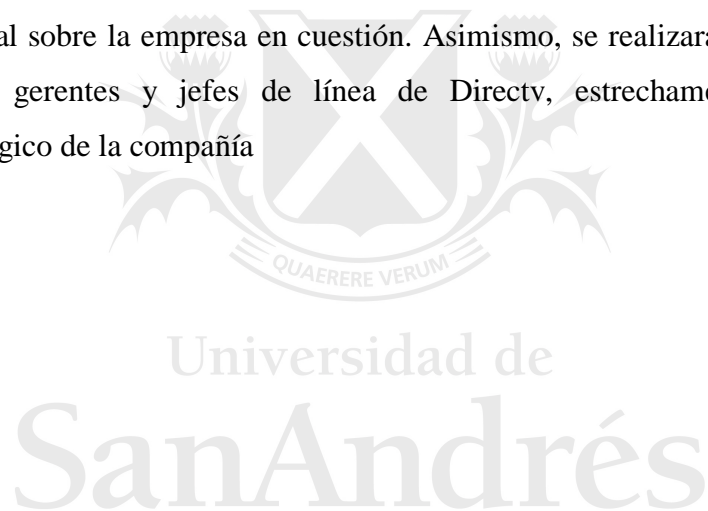
En función de estas recomendaciones, se ha elegido como caso de estudio a Directv Pre-pago, el cual resulta de particular interés ya que permite analizar un ejemplo muy representativo de la adopción de una innovación disruptiva por parte de una empresa establecida. Asimismo, cuenta con la particularidad de que, en esta ocasión, es la misma empresa establecida la que desarrolla la innovación, en busca de un nuevo mercado.

Es precisamente esta última característica la que le brinda al caso escogido un interés singular a la hora de su análisis, dado que permite abordar todos los temas descritos en el marco teórico desde una perspectiva distinta.

2.3. Técnicas de recolección de datos

En primer lugar, se realizó una investigación bibliográfica y revisión de la literatura sobre el tema en cuestión, apelando a libros, artículos de publicaciones periodísticas y monografías sobre la reacción de las empresas establecidas frente a innovaciones disruptivas y las ventajas y desventajas de los primeros entrantes y sus seguidores.

Posteriormente, se efectuará una investigación sobre el caso de estudio, apelando a una revisión documental sobre la empresa en cuestión. Asimismo, se realizarán entrevistas semi-estructuradas con gerentes y jefes de línea de Directv, estrechamente vinculados al lineamiento estratégico de la compañía



Capítulo 3: Marco Teórico

En la presente sección se ofrecerán definiciones sobre los principales conceptos que serán tratados en el trabajo, así como la perspectiva de los autores utilizados como base para el análisis del tema en cuestión. Cabe señalar que tales autores se caracterizan por una amplia trayectoria en el estudio e investigación de los temas tratados.

3.1. Teorías sobre la Innovación

3.1.1. Definición y Tipos de Innovación

¿Qué es la innovación?

Tal como explican Goswami & Mathew (2005), la definición de innovación es un tema de marcado interés para varios investigadores y para la industria en sí misma, puesto que se cree que el modo en que la innovación es percibida dentro de una organización determina la manera en que el negocio se lleva a cabo dentro de la empresa.

Los investigadores y la industria utilizan un enfoque basado en múltiples perspectivas para definir la innovación, incluyendo cambios nuevos e incrementales en productos, procesos y mercados (Goswami & Mathew, 2005).

Asimismo, según Goswami & Mathew (2005), varias definiciones sugieren que el valor de la innovación yace en su contribución con la generación de rentabilidad o el valor agregado que genera en una industria. Kimberly (1981), sin embargo, expone que estas definiciones realizan una asunción de valor (que la búsqueda de los beneficios es en el mejor interés de todos los afectados por la innovación) y cometen un error, ya que la innovación no siempre resulta valiosa para una organización.

Por otro lado, Goswami & Mathew (2005) explican que muchas definiciones de innovación se enfocan en el concepto de novedad, siendo ésta la variable más relevante para varios de los autores que tratan el tema en cuestión.

En este sentido, Schumpeter (1934) define cinco tipos de innovación, realizando una distinción entre (1) la introducción de un nuevo producto o un cambio cualitativo en un producto existente; (2) la introducción de un nuevo método de producción o de un nuevo proceso nueva para la industria; (3) la apertura de un nuevo mercado; (4) el desarrollo de nuevas formas de proveerse de materia prima y otros insumos y (5) cambios en el sector industrial, tales como la creación de una posición de monopolio.

También basándose en el concepto de novedad, Deward & Dutton (1986) definen a la innovación como una idea, práctica o artefacto material percibido como nuevo por aquellos que lo adoptan.

Innovación incremental vs. Innovación radical

En su estudio, Deward & Dutton (1986) contemplan una variación en el grado de novedad de la innovación, la cual describen a través de la noción de radicalidad. En base a esta variable, las innovaciones pueden ser catalogadas o bien como radicales, o bien como incrementales, siendo la distinción más relevante entre estos dos tipos de innovaciones el grado de nuevo conocimiento embebido en las mismas.

En relación a este asunto, Yu & Hang (2009) explican que la mayoría de los estudios dividen a la innovación en dos tipos, utilizando diferentes terminologías, dependiendo de la época en la cual se hayan confeccionado. Así pues, se denomina de manera indistinta a las innovaciones revolucionarias, discontinuas y radicales, por un lado, y a las evolutivas, continuas o incrementales, por el otro.

Según explican Arnold et al. (2011), las innovaciones incrementales son percibidas como beneficios obtenidos a partir de mejoras menores o ajustes con respecto al modelo tradicional. Generalmente implican una mejora con respecto a algo que ya se encuentra disponible o reconfigura una tecnología existente para servir a otro propósito.

Asimismo, O'Reilly & Tushman (2004) sostienen que para que las compañías florezcan en el largo plazo, deben mantener una variedad de esfuerzos de innovación. El primero de ellos está vinculado a las innovaciones incrementales, a las cuales define como pequeñas mejoras en los

productos y operaciones existentes, que les permiten a las compañías operar de manera más eficiente, brindando un mejor valor agregado a sus clientes.

En este sentido, Schumpeter (1934) explica que una nueva combinación de variables puede crecer a partir de continuos ajustes en pequeños pasos, lo cual genera un cierto cambio y un posible crecimiento, pero nunca un nuevo fenómeno.

Las innovaciones radicales, al contrario, son cambios fundamentales que representan revoluciones en la industria en la cual son llevadas a cabo, a través de una propuesta que difiere de las prácticas existentes (Deward & Dutton, 1986).

Avalando esta definición, Chandy & Tellis (2000) describen a las innovaciones radicales como nuevos productos que envuelven tecnologías substancialmente nuevas, ofrecen beneficios substancialmente mejores que aquellos que brindan los productos existentes e implican cambios considerables en los patrones de uso y consumo.

Adicionalmente, O'Reilly & Tushman (2004) manifiestan que las innovaciones discontinuas se tratan de avances radicales que alteran profundamente la base de la competencia de una industria y que, a menudo, tornan obsoletos a los viejos productos o modos de trabajar.

Schumpeter (1934), por su lado, contribuye con esta perspectiva explicando que este tipo de innovaciones aparecen de manera discontinua y generan un fenómeno de desarrollo, en pos de un nuevo modelo.

En el presente trabajo, me focalizaré especialmente en aquellas innovaciones que los autores mencionados previamente denominan radicales, dejando en un segundo plano el estudio de las innovaciones incrementales.

Por otro lado, la definición de innovación radical que resulta más práctica para los objetivos del trabajo en cuestión y que tomaré por válida es la que nos proveen Deward & Dutton (1986), puesto que se basa en el concepto de un cambio fundamental y una nueva propuesta que revoluciona la industria en la que se da la innovación.

Finalmente, cabe señalar que los autores especializados en el tema utilizan como homólogos los conceptos de innovación discontinua e innovación radical, y así serán tomados a los fines de este trabajo de graduación.

3.1.2. Innovación discontinua

¿Qué es la innovación discontinua?

Según explican Anderson & Tushman (1990), una innovación discontinua puede ser vista como una innovación que se caracteriza por la generación de un cambio profundo en la base de competencia de una firma.

Las innovaciones discontinuas (las cuales aparecen de manera esporádica e irregular en cada industria), determinan una ventaja decisiva en términos de costos o calidad. Esta ventaja no sólo golpea a los márgenes o a la rentabilidad de una firma, sino que implica un impacto profundo en los cimientos de las compañías, afectando procesos subyacentes ó, a los productos y servicios en sí mismos (Anderson & Tushman, 1990).

Desde la perspectiva de Hamilton & Singh (1992), el mencionado cambio estructural que generan las innovaciones discontinuas puede ser creado por nuevas tecnologías, nuevos modelos de negocios o, simplemente, cambios regulatorios.

En su análisis, los autores se enfocan en aquellos cambios generados por la tecnología, los cuales son catalogados como discontinuidades tecnológicas y definidos como un cambio tecnológico mayor que resulta en la creación de una tecnología substituta para los productos o procesos de una industria particular (Hamilton & Singh, 1992).

El surgimiento de la música digital y su marcado dominio por sobre aquella en formato de disco compacto, puede resultar un claro ejemplo de una innovación discontinua de carácter tecnológico, ya que ha generado un cambio significativo en la base de la competencia y en el modo de crear valor.

En la misma línea de pensamiento, Anderson & Tushman (1990) explican el impacto en las firmas establecidas, sustentándose en un modelo de cambio tecnológico que ellos mismos se encargan de desarrollar. Según dicho modelo, una discontinuidad tecnológica inicia una época de intensa variación y selección técnica, la cual se desenlaza con un diseño dominante, un único estándar.

Algunos de los ejemplos que brindan los autores para clarificar este tipo de innovaciones son el de locomotoras diesel vs. locomotoras a vapor, mecanografía electrónica vs. mecanografía mecánica y circuitos integrados vs. transistores discretos.

Discontinuidades *Competence-enhancing* vs. *Competence-destroying*

Al tratar el tema de la innovación discontinua, Anderson & Tushman (1990) realizan una útil distinción entre discontinuidades que promueven las competencias (*competence-enhancing*) y discontinuidades que destruyen las competencias (*competence-destroying*).

Las discontinuidades *competence-destroying*, se caracterizan por dejar obsoletas a las capacidades y la experiencia que se requiere para dominar a la tecnología que remplazan. Por ejemplo, las habilidades de los productores de relojes mecánicos se tornaron irrelevantes con el advenimiento de los relojes de tecnología “quartz”.

Las discontinuidades *competence-enhancing*, al contrario, se caracterizan por su asentamiento en el know-how desarrollado bajo la tecnología que substituyen. Anderson & Tushman (1990) utilizan, a modo de ejemplo, los avances tecnológicos en los turboventiladores de motores de avión, los cuales partieron de la base de las anteriores competencias mecánicas. En definitiva, las innovaciones que promueven las competencias introducen un nuevo orden técnico con una frontera de performance más vasta, pero asentándose en el orden técnico existente, en lugar de destruirlo.

3.1.3. Innovación disruptiva

¿Qué es la innovación disruptiva?

Al indagar en la literatura que abarca temas asociados a la innovación disruptiva, nos encontramos con que se trata de un término de amplio consenso en cuanto a la definición del mismo.

Tal como he mencionado en la problemática, Markides y Charitou (2003) definen a la innovación disruptiva como una innovación en un modelo de negocios, que lidera el desarrollo de nuevas reglas de juego. Consecuentemente, se origina, a partir de ella, un nuevo modo de jugar el juego que es, a la vez, diferente y conflictivo con el modelo tradicional.

En otro de sus trabajos y en línea con la definición anterior, los mismos autores definen a los innovadores estratégicos como compañías que atacan a los jugadores establecidos, utilizando modelos de negocios radicalmente diferentes (Markides y Charitou, 2004).

Porter (1996), por otro lado, explica que las posiciones estratégicas pueden basarse en las necesidades de los clientes, la accesibilidad a los clientes o en la variedad de productos o servicios de una compañía. Consecuentemente, un cambio en la manera de abordar alguno de estos tres aspectos que modifique las reglas de juego implica una innovación disruptiva.

Con respecto a la inserción en el mercado, Adner (2002) explica que las innovaciones disruptivas entran en el mismo brindando un paquete de atributos diferentes e inferiores con respecto a las tecnologías vigentes que resultan más importantes para la cartera tradicional de clientes. Por tal motivo, en su etapa de desarrollo, las innovaciones disruptivas sólo satisfacen las necesidades de mercados de nicho que valoran sus atributos no tradicionales. Con el tiempo, las innovaciones disruptivas desarrollan los atributos tradicionales al punto de alcanzar a satisfacer a los clientes tradicionales.

La perspectiva de Adner (2002) resulta consistente con la de Christensen (1999), quien sostiene que las tecnologías disruptivas son usualmente más simples y más baratas que las tecnologías vigentes. Del mismo modo, Markides y Charitou (2003) manifiestan que las innovaciones disruptivas normalmente comienzan como negocios de bajo margen.

En un intento de ampliar las definiciones existentes, Govindarajan & Kopalle (2006), argumentan que las definiciones preexistentes no resultaban suficientes para explicar el fenómeno ya que tomaban bajo consideración únicamente a productos más baratos, más simples y que inicialmente brindaban una peor performance que el negocio tradicional.

De este modo, Govindarajan & Kopalle (2006) definen a una innovación disruptiva como una innovación que introduce un nuevo y diferente conjunto de atributos, performance y precios con respecto a los productos existentes. Una combinación que, al momento de la introducción del producto, resulta poco atractiva para los clientes tradicionales como consecuencia de su performance inferior, pero que, sin embargo, puede resultar atractiva para otro segmento de mercado.

Tecnologías sostenidas vs. Tecnologías de punta

Al analizar aquellas innovaciones disruptivas que se originan en la tecnología, Christensen (1999) resulta el primero en utilizar el término de innovación tecnológica disruptiva, realizando una útil diferenciación entre tecnologías sostenidas y tecnologías de punta.

Las tecnologías sostenidas son aquellas que propician mejoras continuas en productos ya existentes. Algunas pueden ser discontinuas y otras incrementales, pero todas ellas mejoran el desempeño de productos ya establecidos en el mercado. La mayoría de los avances tecnológicos en una industria son de este tipo y, según explica Christensen (1999), raramente han provocado el fracaso precipitado de las firmas líderes.

Las tecnologías de punta, por su lado, aparecen ocasionalmente, pero logran precipitar el fracaso de las firmas líderes, a pesar de ofrecer un bajo desempeño inicial. Estas tecnologías aportan una nueva propuesta de valor que, con frecuencia, termina por instalarse en el mercado. Christensen (1999) se encarga de demostrar este proceso en productos tales como discos rígidos, excavadoras y motocicletas.

Cabe señalar que Christensen (1999) toma a las tecnologías sostenidas como innovaciones de sostenimiento, mientras que asocia las tecnologías de punta a la innovación disruptiva. Así pues, tanto las innovaciones de sostenimiento como las disruptivas pueden ser tanto

incrementales como discontinuas, pero es la disruptiva aquella que genera una revolución en las reglas de juego.

Innovación estratégica disruptiva

Con el objetivo de resolver el dilema del innovador planteado por Christensen (2009), sobre cómo una firma establecida puede evitar ser desplazada por una tecnología disruptiva, Christensen & Raynor (2003) publicaron un libro denominado *The innovator's solution*.

Es aquí donde los autores rempazan el término de tecnología disruptiva por innovación disruptiva, ampliando la aplicación de la teoría e incluyendo no sólo productos tecnológicos, sino también servicios e innovación en modelos de negocios.

Es precisamente este último tipo de innovación aquél conocido como innovación estratégica disruptiva, puesto que infiere un cambio radical en la industria, desde un punto de vista estratégico. Y es también este tipo de innovación aquél en el cual haré especial hincapié en el presente trabajo.

Innovaciones disruptivas *Low-end* vs. *New-market*

Con respecto al modo de entrar al mercado, Christensen & Raynor (2003) realizan una interesante distinción entre innovaciones disruptivas *low-end* e innovaciones disruptivas *new-market*.

Las innovaciones disruptivas *low-end* evolucionan en los segmentos más bajos del mercado, generalmente apelando a un modelo de negocio que le permite a la firma ofrecer productos más baratos con una performance inicialmente inferior (Christensen & Raynor, 2003).

En base a este concepto, Christensen (1999) explica que las innovaciones *low-end* encuentran sus clientes entre aquellos usuarios que son sobre servidos por el mercado. Es decir, aquellos que reciben prestaciones que rara vez utilizan o en las que no están interesados.

La razón por la cual estos clientes se encuentran sobre servidos es que el producto o servicio se desarrolla más rápido que las necesidades de los clientes. En aquellos escenarios en donde

los clientes ya se encuentran satisfechos con los atributos del producto, las mejoras en cuanto a performance únicamente son atractivas para el segmento superior del mercado. En definitiva, el mercado masivo no se encuentra dispuesto a pagar un mayor precio por los nuevos atributos Christensen (1999).

Adicionalmente, Christensen & Raynor (2003) explican que las innovaciones *low-end* son difíciles de manejar para las firmas establecidas, dado que normalmente se dan en los segmentos más bajos del mercado. Desde la perspectiva de los autores, los procesos y valores prestablecidos de las grandes compañías no son apropiados para elaborar modelos de negocio de bajo costo, dado que sus costos de estructura son muy elevados.

En este escenario, con frecuencia las firmas establecidas ignoran el crecimiento de este segmento que tiene márgenes muy bajos para ellos. He allí donde nace la oportunidad para la entrada de los innovadores disruptivos (Christensen & Raynor, 2003).

Algunos ejemplos de innovaciones disruptivas *low-end* son las aerolíneas de bajo costo (EasyJet y Ryanair), las grandes tiendas comerciales de descuentos (Ross y Marshalls) y los automóviles coreanos (Chery). En todos los casos, se trata de productos que inicialmente entraron al mercado a través de segmentos *low-end* y luego se hicieron camino hacia el mercado de masas.

Las innovaciones disruptivas *new-market*, en cambio, prosperan entre quienes previamente no eran consumidores y, por ende, no eran tenidos en cuenta. De este modo, se orientan hacia aquellos que no consumen los productos disponibles en el mercado por razones tales como falta de dinero, falta de habilidades o porque la oferta no satisfacía sus necesidades de la manera esperada (Christensen & Raynor, 2003).

En base a lo argumentado, las innovaciones disruptivas *new-market* no toman clientes del mercado existente en su etapa de inicial de introducción en el mismo. Es precisamente por esta razón que las compañías establecidas no suelen sentirse amenazadas por este tipo de nuevos entrantes. Según explican Christensen & Raynor (2003), las innovaciones disruptivas *new-market* se producen y venden en otra red de valor de proveedores, compradores y clientes finales.

Adicionalmente, Christensen & Raynor (2003) explican que las innovaciones disruptivas *new-market* resultan exitosas ya que tienen una mejor performance que las firmas establecidas en una nueva dimensión de performance. Típicamente son más simples, más convenientes o más baratas que los viejos productos, por lo cual abren el mercado a una gran cantidad de nuevos clientes que anteriormente no tenían el dinero o la habilidad para usar los productos o el servicio en cuestión.

A pesar de esto, y tal como ya se ha mencionado, Christensen & Raynor (2003) sostienen que las innovaciones disruptivas *new-market*, normalmente no son tan buenas en relación a las viejas dimensiones de performance.

Un claro ejemplo en este sentido es el de las fotocopiadoras de escritorio, que no son tan rápidas ni tienen la calidad de las grandes fotocopiadoras, pero resultan más convenientes y costeables, por lo cual le abrió el mercado a particulares y compañías que pudieron comprar sus propias fotocopiadoras.

Innovaciones disruptivas *Bottom-up* vs. *Top-down*

Tal como hemos visto, desde la perspectiva de Christensen (1999), existen dos tipos de innovaciones disruptivas: las innovaciones disruptivas *low-end* y las innovaciones disruptivas *new-market*.

Según explican Utterback & Acee (2005), la característica en común de estos dos tipos de innovaciones es que ambas atacan al mercado desde abajo (a través de segmentos *low-cost* o abriéndolo a nuevos clientes). En base a esta característica, a este tipo de innovaciones disruptivas se las denomina *bottom-up* (Carr, 2005).

Utterback & Acee (2005) sostienen que Christensen (1999) ignora patrones de cambio que pueden ser de igual o mayor importancia. En función de esto, presentan un escenario alternativo, en donde una innovación con mejor performance y mayor precio es introducida entre los segmentos de mercado más demandantes, desde donde luego entra en el mercado de masas.

Algunos de los ejemplos que utilizan los autores son los de los discos compactos, calculadoras electrónicas e inyectores de combustible. En todos los casos han remplazado a sus antecesores (discos de vinilo, regla de cálculo y carburadores) y en ninguno de ellos ni el costo ni la performance inicial era peor con respecto a la tecnología previa.

Tal como se demuestra, en algunos casos las innovaciones disruptivas pueden estar asociadas a productos superiores a los que hasta entonces se encontraban vigentes, de acuerdo a las variables tradicionales de medir la performance.

A este tipo de innovaciones disruptivas, Carr (2005) las denomina *top-down* y las define como innovaciones que tiene atributos que superan a aquellos de los productos existentes al momento de ser introducidos en el mercado y se venden a un precio premium.

Las innovaciones disruptivas *top-down* en un principio sólo son compradas por un pequeño grupo en el segmento *high-end* del mercado. Para ser capaces de alcanzar el mercado de masivo, dependen de economías de escala que les permitan bajar los costos de producción y el precio del producto (Carr, 2005).

Según explica Carr (2005), una innovación *top-down*, puede resultar tan revolucionaria como una *bottom-down*. Las grandes firmas, sin embargo, tienen mejores chances de sobrevivir al implementar innovaciones del primer tipo, dado que éstas comienzan atacando a un segmento de alto margen, mientras que las segundas comienzan penetrando en nichos donde los márgenes son bajos.

Si bien las innovaciones disruptivas *top-down* eventualmente se dan en una industria, no son tan frecuentes como las innovaciones disruptivas *bottom-up* (ya sean *low-end* o *new-market*), por lo cual en el presente trabajo me focalizaré en estas últimas.

Comportamiento típico de una innovación disruptiva– Curva S

Al explayarse sobre el comportamiento típico de una innovación, Christensen (1999) presenta el modelo de la curva “S”. Este modelo sostiene que la introducción de mejoras en cuanto al desempeño de un producto o servicio determinado, va cambiando a medida que las tecnologías nacen, se desarrollan y maduran.

De acuerdo al modelo de la curva “S”, en su etapa de lanzamiento, el desempeño del producto en cuestión resulta relativamente bajo, así como la tasa de mejora tecnológica en lo que concierne a dicho producto (Christensen, 1999).

Tal como hemos visto, varios autores avalan esta postura, al manifestar que las innovaciones disruptivas normalmente brindan una menor performance que el negocio tradicional con respecto a determinadas variables del producto (o servicio) que los clientes valoraron históricamente. La contracara que las caracterizan, sin embargo, es su capacidad de ofrecer al mercado nuevos atributos a modo de compensación (Govindarajan & Kopalle, 2006).

Tal como explica Christensen (1999), esta inferior performance inicial implica que estos productos, en una primera instancia, sólo son capaces de prosperar, o bien en pequeños nichos de mercado con bajos márgenes de rentabilidad, o bien en nuevos mercados.

En concordancia con lo antedicho, los clientes existentes no demandan desde un primer instante estos nuevos productos o servicios, por lo cual las empresas establecidas generalmente optan por no producirlos u ofrecerlos Christensen (1999).

Cuando la nueva tecnología (o modelo de negocios) resulta más comprendida y controlada, la tasa de mejora tecnológica se acelera y, según Christensen (1999), la nueva alternativa mejora tanto en relación a las prestaciones tradicionales como a las nuevas, por lo cual termina desplazando a la oferta que la precede.

Eventualmente, la nueva tecnología terminará tendiendo hacia una asíntota, determinada por sus limitaciones físicas o naturales, por lo cual la tasa de mejora se desacelera notablemente en la etapa madura del producto o servicio (Christensen, 1999).

Según Christensen (1999), el punto clave para el management consiste en identificar el punto de inflexión de la curva “S, con el fin de identificar y desarrollar cualquier tecnología (o modelo de negocio) más avanzada que pueda estar surgiendo como alternativa al modelo presente.

En este contexto, se puede deducir que la incapacidad para anticipar las nuevas amenazas (planteadas por las innovaciones disruptivas) y de adoptarlas oportunamente, normalmente se atribuye como la principal causa del fracaso de firmas establecidas y como la principal oportunidad para las firmas emergentes (Christensen, 1999).

En definitiva, si los nuevos entrantes son capaces de aprovechar su oportunidad, muy probablemente terminen emergiendo en el mercado a costa de la pérdida de market share por parte de las grandes firmas, mediante la generación de una nueva red de valor y nuevos clientes.



3.2. La Innovación y las Firmas Establecidas

3.2.1. *Nuevos Entrantes vs. Firmas Establecidas*

¿Quién se encuentra mejor preparado?

Tal como explica Henderson (1993), la relativa superioridad de las empresas establecidas en la introducción y el desarrollo de innovaciones tecnológicas ha sido objeto de debate al menos desde el trabajo de Schumpeter.

Schumpeter (1934) sugería, en un principio, que las pequeñas empresas emprendedoras eran más proclives a ser fuentes de innovación que las grandes firmas, como consecuencia de su flexibilidad. Luego, sin embargo, Schumpeter (1942) pasó a sugerir que las grandes firmas establecidas, con algún grado de poder monopólico, eran aquellas más proclives a ser las propulsoras del progreso técnico.

Para fundamentar tal teoría, Schumpeter (1942) se basó en el acceso superior de las grandes empresas al capital de trabajo, en combinación con su habilidad para apropiarse efectivamente de la innovación, lo cual les proveía una ventaja considerable por sobre las pequeñas firmas y los nuevos entrantes.

Las teorías neoclásicas, por su lado, brindan una visión distinta al sugerir que durante períodos de innovación tecnológica, los nuevos entrantes son capaces de desplazar a las firmas establecidas como consecuencia de que poseen mejores incentivos para invertir en innovaciones radicales (Henderson, 1993).

Finalmente, las teorías de la organización sugieren que las firmas establecidas generalmente fallan al enfrentar innovaciones radicales debido a que sus esfuerzos en el área de la investigación suelen ser mucho menos productivos que aquellos de los nuevos entrantes (Henderson, 1993).

Avalando la postura neoclásica, Anderson & Tushman (1990) sostienen que las compañías establecidas son, en general, capaces de lidiar con la innovación bajo circunstancias estables.

Sin embargo, suelen tornarse vulnerables cuando cambia la tecnología o se introducen nuevos modelos de negocios. Es por ello que, frecuentemente, les resulta dificultoso adaptarse a este tipo de innovaciones.

Perspectiva basada en los recursos

Según explican Hamilton & Singh (1992), al momento de lanzar una nueva tecnología al mercado, las firmas emergentes (aquellas creadas para explotar las nuevas tecnologías) en general cuentan con fuertes competencias tecnológicas. Normalmente carecen, sin embargo, de los recursos financieros, de marketing y organizacionales que necesitan para comercializar la tecnología en cuestión.

Por el contrario, las firmas establecidas típicamente poseen recursos muy amplios y dominan las capacidades técnicas en las principales tecnologías vigentes. A pesar de ello, frecuentemente cuentan con capacidades limitadas en relación a las nuevas tecnologías que surgen en el mercado (Hamilton & Singh, 1992).

De este modo, Hamilton & Singh (1992) sugieren que en la primera etapa de desarrollo de un nuevo campo técnico, ni las compañías emergentes ni las firmas establecidas poseen todos los recursos necesarios que necesitan para competir de manera efectiva.

Es precisamente por ello que el modo y el ritmo en que las compañías desarrollan nuevas habilidades y capacidades resultan de crítica importancia estratégica a la hora de abarcar tecnologías emergentes (Hamilton & Singh, 1992).

En este marco, Hamilton & Singh (1992) definen como *capacidades core* a un conjunto de habilidades diferenciadas, rutinas organizacionales y activos específicos (recursos humanos, tecnologías y marcas, por ejemplo), que sostienen una cierta ventaja competitiva. Dicha ventaja se basa en la diferenciación y el valor agregado de los productos de la firma, así como en atributos técnicos o habilidades del management en relación a las de sus competidores.

Cabe señalar que los mismos argumentos que Hamilton & Singh utilizan en relación al campo de las nuevas tecnologías, resultan igualmente relevantes al abarcar el desarrollo de nuevos modelos de negocio.

3.2.2. Los desafíos de la innovación

Capacidades Core vs. Rigideces Core

Según explica Henderson (1993), las firmas establecidas frecuentemente fallan al intentar adoptar los cambios vinculados a la innovación. Desde la perspectiva del autor, esto inevitablemente se traduce en pérdida de market share, a costa del éxito de las nuevas compañías que recién ingresan en el mercado.

El mencionado fracaso se encuentra directamente vinculado al hecho de que las compañías establecidas construyen, a lo largo del tiempo, estructuras organizacionales, valores y procesos que les permiten incrementar progresivamente su eficiencia en el contexto de un cierto paradigma tecnológico (Henderson, 1993).

Adicionalmente, Henderson (1993) explica que cuando las compañías crecen, tienden a volverse más estructuradas y jerárquicas. Dicho cambio en pos de una organización mecánica, generalmente resulta en una mejora en la eficiencia, al tiempo que vuelve a la firma vulnerable a cambios profundos.

En este contexto, Leonard-Batton (1992) introduce los conceptos de *capacidades core* y *rigideces core* bajo la forma de una paradoja. Lo hace planteando el dilema que enfrentan las grandes firmas al momento de desarrollar nuevos productos y procesos, cuando deben procurar ser competentes a la hora de aprovechar las *capacidades core* de la compañía, evitando que las mismas se conviertan en *rigideces core*.

En línea con lo antedicho, Hamilton & Singh (1992) explican que, a lo largo del tiempo y a medida que evolucionan, las firmas adquieren know-how y otros recursos, los cuales pueden ser vistos como un conjunto dinámico de capacidades.

En función de ello, Hamilton & Singh sostienen que las compañías que se desenvuelven en campos emergentes, deberían elegir estrategias que les permitan construir capacidades que con el tiempo resulten consistentes con su propia evolución y la del campo en cuestión.

El desafío clave es identificar una estrategia apropiada al entorno tecnológico vigente, que mantenga un balance adecuado entre la construcción de nuevas habilidades y la explotación de las capacidades existentes (Hamilton & Singh, 1992).

Inercia estructural: un factor limitante

Como una alternativa para explicar las rigideces organizaciones, y desde una perspectiva muy similar, varios autores se basan en el concepto de inercia estructural.

Chandy & Tellis (2000), por ejemplo, explican que a medida que una compañía crece, queda expuesta a las fuerzas de una inercia burocrática. El factor clave que contribuye con dicha inercia es el número de empleados que trabajan en la firma, puesto que la hacen difícil de manejar y generan varias capas de staff administrativo y reglas formales de comunicación para adaptarse a esta situación.

A pesar de que el mencionado staff y las reglas pudieran generar mayor efectividad a la hora de servir a los clientes vigentes con la tecnología vigente, también puede volver lentas a las firmas a la hora de reaccionar frente a innovaciones radicales (Kimberly, 1976).

En las grandes empresas, las nuevas ideas que dan origen a las innovaciones radicales deben moverse a través de varias capas administrativas o jerárquicas. Así pues, los empleados que se caracterizan por ser innovadores deben sufrir la resistencia de estos niveles burocráticos para lograr la aprobación de sus ideas. Consecuentemente, con frecuencia varias ideas radicales resultan vetadas en el camino (Chandy & Tellis, 2000).

Adicionalmente, según indican Chandy & Tellis (2000), el tiempo y el trabajo que implica lograr la aprobación de estas ideas, desvían a los empleados de su trabajo creativo. En casos extremos, estos impedimentos pueden frustrar a los innovadores y liderarlos a buscar apoyo en otros lugares o a lanzar sus propias compañías.

Un problema relacionado que citan Chandy & Tellis (2000) se encuentra vinculado a la recompensa que reciben los innovadores en las grandes organizaciones. Pues, a medida que las compañías crecen, envuelven más niveles de pantalla y decisiones de grupo. Precisamente por ello, las contribuciones individuales son incrementalmente diluidas, por lo que los

innovadores normalmente no pueden capturar los beneficios de sus esfuerzos y sus incentivos para desarrollar nuevas innovaciones disminuyen.

En definitiva, Chandy & Tellis (2000) sostienen que, producto de su inercia estructural y sus estructuras jerárquicas, las grandes compañías tienen menos probabilidades que las pequeñas firmas de proveer una atmósfera promotora del riesgo y necesitada del desarrollo de innovaciones radicales.

Habilidades para *explorar* vs. Habilidades para *explotar*

En relación a la voluntad que pudieran tener las firmas establecidas para adoptar una innovación, Markides & Geroski (2003) explican que estas últimas muy probablemente consideren constructivo y útil llevar a cabo ciertas acciones recomendables a la hora de innovar, tales como desarrollar culturas que alienten la experimentación o actitudes que promuevan la auto canibalización.

Sin embargo, al igual que Chandy & Tellis (2000) y en línea con el concepto de *capacidades core*, argumentan que las grandes empresas no son capaces de poner en práctica estas acciones como consecuencia de un conjunto de habilidades y actitudes que necesitan para competir de manera exitosa en su negocio tradicional.

Se trata de un conjunto de habilidades y actitudes que las hacen buenas para *explotar* (que es exactamente lo que precisan para desempeñarse exitosamente en un negocio maduro), pero no para *explorar* (habilidades necesarias para la innovación). Ocurre normalmente, que estas dos actitudes entran en conflicto entre sí y no son sostenibles al mismo tiempo (Markides & Geroski, 2003).

Efectivamente, existe una marcada diferencia entre lo que las firmas establecidas y los nuevos entrantes necesitan hacer para ser exitosos.

Las firmas establecidas compiten en mercados en los cuales el éxito se encuentra basado en ventajas en cuanto a costos, una segmentación inteligente de la base existente de clientes, un control efectivo de la distribución y un fuerte posicionamiento de marca (Markides & Geroski, 2003).

En función de esto, las firmas establecidas necesitan una cultura que promueva la reducción de costos, la excelencia productiva, un sistema estructurado de responsabilidades, controles sistémicos y operativos, la recolección de información valiosa sobre los clientes e incentivos que alienten la eficiencia y desalienten la experimentación innecesaria. Asimismo, necesitan empleados con fuertes habilidades de marketing y que se encuentren contentos jugando según las reglas del negocio (Markides & Geroski, 2003).

En la misma línea de pensamiento, O'Reilly & Tushman (2004) explican que los objetivos de las empresas establecidas están orientados hacia el incremento de la rentabilidad y a la reducción de costos. Sus tareas críticas están vinculadas a ganar eficiencia, mejorar los procesos y promover innovaciones incrementales. Sus competencias son operacionales y su estructura formal y mecánica. Su cultura está orientada a ganar eficiencia, no asumir demasiado riesgo y ganar en calidad, mientras que el rol de los líderes es jerárquico.

Los nuevos entrantes, en cambio, compiten en mercados volátiles e impredecibles, tanto en lo vinculado a los aspectos técnicos como en aquello relacionado con las preferencias de los clientes (Markides & Geroski, 2003).

En base a estas características, Markides & Geroski (2003) explican que lo que necesitan es una cultura que promueva la experimentación y la toma de riesgos, una estructura descentralizada y flexible con escasa jerarquía, procesos internos que promuevan el desarrollo de ideas, procesos de planificación flexibles y adaptables e incentivos que promuevan y recompensen las nuevas ideas y no castigue los errores.

Asimismo, precisan gente entusiasta con respecto a las nuevas tecnologías, dispuesta a apostar en proyectos que busquen mover la frontera más allá del conocimiento vigente y dispuesta a conformar equipos emprendedores y exploradores sin preocupación por eficiencias o rentabilidades (Markides & Geroski, 2003).

Adicionalmente, O'Reilly & Tushman (2004) sostienen que los objetivos estratégicos de estas empresas están vinculados a la innovación y el crecimiento. Sus tareas críticas favorecen el surgimiento de nuevos productos, la innovación disruptiva y la adaptabilidad. Sus competencias están asociadas al emprendimiento y sus estructuras son flexibles, al igual que

su cultura. Esta última favorece la toma de riesgos, la rapidez y la experimentación, mientras que el rol de los líderes es visionario y envolvente.

Desde la postura de Markides & Geroski (2003), la posibilidad de que las firmas establecidas promuevan al mismo tiempo las habilidades necesarias para la exploración y aquellas necesarias para la explotación, resulta altamente complejo, aunque no imposible. El riesgo consiste en quedar “atrapados en el medio”.

En definitiva, Markides & Geroski (2003) sostienen que las firmas establecidas no tienen las culturas, estructuras y actitudes necesarias para resultar exitosas para crear y explorar nuevos mercados. Adicionalmente, argumentan que el intento de aprender o adoptar las habilidades y actitudes necesarias para explorar no les hará ningún bien, puesto que las habilidades que tienen para competir en el negocio vigente y maduro no pueden coexistir fácilmente con aquellas que necesitan para explorar.

Desde una postura alternativa, Chandy & Tellis (2000) explican que precisamente gracias a las habilidades de explotación con las que cuentan las firmas establecidas y a pesar de la inercia estructural que describen, las compañías asentadas cuentan con grandes oportunidades de desarrollar e introducir en el mercado productos radicalmente nuevos.

Esto se debe a que las firmas establecidas cuentan con enormes recursos técnicos y financieros que pueden ser aprovechados para desarrollar innovaciones radicales. Asimismo, las grandes firmas tienen un gran volumen de ventas entre las cuales distribuir los costos fijos de investigación y desarrollo. Como resultado, las grandes firmas son menos vulnerables al fracaso de un proyecto particular de desarrollo, dado que afecta a una porción más pequeña de sus recursos con respecto a una firma chica (Chandy & Tellis, 2000).

3.3. Reacciones frente a la Innovación Disruptiva

3.3.1. Posibles respuestas a la innovación

En su estudio sobre la reacción de las empresas establecidas frente a un nuevo modelo de negocio, Markides & Charitou (2003) explican que dicha reacción depende de dos factores: su motivación y la habilidad para adoptar la innovación.

En función de estos factores, Markides & Charitou (2003) han identificado cinco respuestas básicas frente a la innovación estratégica disruptiva:

1. *Invertir y focalizarse en el negocio tradicional*

Según explican Markides & Charitou (2003), el error más grande con respecto a las innovaciones estratégicas disruptivas es creer que el nuevo modelo de encarar el negocio crecerá eventualmente hasta sobrepasar al modelo tradicional.

En efecto, muchos autores focalizados en el estudio de la innovación tecnológica tales como Christensen (1999), demuestran cómo una nueva tecnología disruptiva termina reemplazando completamente a las tecnologías vigentes y destruyendo a los competidores que no logran dar el salto.

Este fenómeno puede resultar cierto en relación a las innovaciones disruptivas tecnológicas, pero no siempre se da al tratar de innovaciones estratégicas disruptivas. Según explican Markides & Charitou (2003), en el caso de las innovaciones estratégicas disruptivas el nuevo modo de competir normalmente crece rápidamente hasta controlar un cierto porcentaje del mercado, pero sin desbaratar completamente el modelo tradicional.

En este sentido, entendiendo que el nuevo modelo no siempre es superior al tradicional, ni está destinado a conquistar al mercado entero, se abren alternativas para los jugadores establecidos.

Así pues, una posible respuesta frente a la innovación estratégica disruptiva consiste en intentar que el modo tradicional de competir se torne más atractivo y competitivo. Esta respuesta no implica ignorar la innovación, sino invertir en el desarrollo del modelo tradicional, aprovechando sus *core competences*.

De acuerdo a un estudio llevado a cabo por Markides & Charitou (2003), aquellas compañías que eligieron no adoptar la innovación lo hicieron en mayor medida porque querían permanecer enfocados en su negocio existente con el objetivo de capitalizar la inversión de largo plazo que habían hecho.

Finalmente, avalando su teoría de que no siempre los nuevos modos de competir están destinados a ganar la batalla, Markides & Charitou (2003) explican que dependiendo de su respuesta, las compañías establecidas pueden desacelerar y hasta destruir el nuevo modelo.

2. Ignorar la innovación

Tal como explican Christensen & Raynor (2003) al describir las disrupciones *low-end* y *new-market*, en general las innovaciones disruptivas apuntan a clientes diferentes, ofrecen proposiciones de valor diferentes y requieren habilidades y competencias diferentes con respecto al negocio tradicional.

De hecho, según Markides & Charitou (2003) en algunos casos el nuevo modelo es tan distinto con respecto al tradicional, que puede ser visto como un negocio totalmente distinto. En estas ocasiones, las empresas establecidas entienden que el nuevo modelo no afecta a su negocio y que, a pesar de que la innovación puede ser parte de su industria, puede no ser parte de su mercado.

En este contexto, Markides & Charitou (2003) sugieren que antes de adoptar (o no) una innovación disruptiva, las empresas establecidas deben estudiar detalladamente si el nuevo modelo de negocio se encuentra relacionado al existente. En este sentido, los autores explican que las firmas deben ir más allá de las similitudes estéticas y evaluar la similitud en cuanto a las competencias y recursos necesarios para explotar el nuevo modelo.

Aquellas habilidades y competencias que efectivamente cuentan al evaluar el grado de relación entre los dos modelos de negocios son aquellos que son difíciles de imitar o sustituir. Sólo si el nuevo modelo y el tradicional comparten varios de estos recursos es que deben ser considerados como relacionados (Markides & Charitou, 2003).

En definitiva, en la primera respuesta las firmas establecidas reconocen a la innovación como una amenaza a su negocio, y como resultado invierten para hacer a su negocio más atractivo a los clientes. En la segunda respuesta, las compañías establecidas deciden no ver a la innovación como una amenaza, por lo cual continúan con su modelo como si la disrupción no se hubiera dado (Markides & Charitou, 2003).

3. *Contraatacar desbaratando la disrupción*

Tal como he mencionado anteriormente, Markides & Charitou (2004), definen a los innovadores estratégicos como compañías que atacan a los jugadores establecidos, utilizando modelos de negocios radicalmente diferentes.

Este ataque se torna una amenaza cuando las innovaciones disruptivas desarrollan los atributos tradicionalmente valorados sobre el producto y servicio, al punto de satisfacer a los clientes tradicionales (Adner, 2002).

Según manifiestan Markides & Charitou (2003), una posible respuesta frente a este tipo de ataques, es desarrollar un tercer modelo de jugar el juego, contratacando a los innovadores haciendo énfasis en nuevos atributos.

En el mercado global de los relojes, por ejemplo, la industria suiza era claramente dominante en la década de 1960, haciendo hincapié en la calidad y precisión de sus productos. En la década siguiente, su posición de liderazgo se vio amenazada cuando compañías tales como Seiko y Timex ofrecieron una nueva propuesta de valor al mercado, focalizándose en atributos funcionales y en el precio. A modo de respuesta, Swatch decidió no adoptar el nuevo modelo de negocio, sino que llevó a cabo un contrataque basado en un atributo totalmente nuevo: el estilo. En lugar de adoptar la innovación, la desbarató.

4. Adoptar la innovación jugando dos juegos a la vez

Según explican Markides & Charitou (2003), la alternativa de adoptar la innovación debe estar basada en un detallado análisis de costo-beneficio. Sin embargo, aun cuando las firmas establecidas entiendan que la innovación disruptiva ha llegado para quedarse, adoptarla puede resultar muy problemático.

Este último hecho se debe a que las compañías establecidas ya tienen un modo de jugar el juego y cuentan con varios factores estructurales limitantes, tal como hemos visto con antelación.

Un claro ejemplo de la dificultad que representa para las firmas establecidas adoptar una innovación disruptiva es el caso de Kodak, compañía dominante en el mercado de la fotografía analógica. Fracásó, sin embargo, al intentar dar el salto hacia la fotografía digital, motivo por el cual perdió su posición de liderazgo.

5. Adoptar completamente la innovación y escalarla en la cadena de valor

Según explican Markides & Charitou (2003), la innovación disruptiva involucra a dos actividades esencialmente diferentes. La primera está vinculada al desarrollo de una nueva tecnología, producto o estrategia. La segunda se trata de desarrollar un mercado para la innovación.

Para que la innovación resulte exitosa, es necesario que ambas actividades se den efectivamente. Sin embargo, no hay necesidad de que una misma compañía lleve a cabo las dos. Una firma puede surgir con un modo disruptivo de jugar el juego y otra puede tomar la idea y llevarla a cabo Markides & Charitou (2003).

En definitiva, esta última respuesta frente a la innovación consiste en abandonar la estrategia existente y adoptar completa e íntegramente la innovación estratégica, llevándola al mercado de masas.

3.3.2. Cómo adoptar la innovación

Modelos para adoptar la innovación estratégica disruptiva

A partir del cuarto tipo de respuesta descrito por Markides & Charitou (2003) surge la pregunta de cómo es posible adoptar la innovación al mismo tiempo que se mantiene el viejo modelo de negocios.

Con respecto a este punto, Porter (1996) sugiere que el desafío al intentar manejar dos modelos de negocios diferentes en el mismo mercado es que los dos modelos (y la subsecuente cadena de valor que conllevan) podrían entrar en conflicto entre ellos. Esto implica correr el riesgo de pagar un gran costo, como lo es la degradación de valor de las actividades existentes.

Una solución propuesta para este problema viene dada por Gilbert & Bower (2002), quienes proponen mantener los dos modelos de negocios, así como sus cadenas de valor separadas en dos organizaciones distintas.

De hecho, según describen Markides & Charitou (2003), el 62% de las firmas que eligen adoptar la innovación disruptiva entran en el nuevo negocio estableciendo una unidad separada. A su vez, el 68% de estas compañías utilizan un nombre diferente para la nueva organización y el 83% designan a un nuevo CEO.

O'Reilly & Tushman (2004), por su parte, ahondan en el estudio de Gilbert & Bower (2002), describiendo cuatro modelos básicos de adoptar la innovación:

1. *Functional designs*: equipos asignados a un proyecto e integrados a la estructura organizacional existente.
2. *Cross-functional teams*: equipos que operan con la organización establecida, pero se encuentran fuera de la estructura jerárquica.
3. *Unsupported teams*: operan fuera de la organización establecida y se hallan fuera de la estructura jerárquica.

4. *Ambidextrous organizations*: equipos asignados a un proyecto que se estructuran como unidades independientes con sus propios procesos, estructuras y culturas, pero integrados a la estructura jerárquica existente.

Ambidextrous organizations

A partir de su estudio, O'Reilly & Tushman (2004) concluyen que las compañías establecidas efectivamente son capaces de llevar a cabo innovaciones radicales y proteger a sus negocios tradicionales, pero únicamente bajo la forma de "*ambidextrous organizations*". Según los autores, el secreto se encuentra en la creación de unidades organizacionales distintas, pero fuertemente integradas a un nivel ejecutivo senior.

El razonamiento bajo el cual O'Reilly & Tushman (2004) sostienen esta postura está ligado al hecho de que este tipo de organizaciones permiten una fertilización cruzada entre las unidades, al tiempo que evitan la contaminación cruzada.

La fuerte coordinación a un nivel ejecutivo permite que las nuevas unidades aprovechen los recursos de las unidades tradicionales de negocios (dinero, talento, experiencia y clientes). De hecho, Markides & Charitou (2003) explican que el 79% de estas organizaciones comparten las actividades de back-office con las compañías padres.

La separación organizacional, por su lado, asegura que los procesos distintivos de las nuevas unidades, así como sus estructuras y culturas no se vean presionadas por el negocio tradicional. Del mismo modo, las unidades tradicionales pueden continuar focalizando su atención y energía en refinar las operaciones, mejorar los productos y el modo de servir a los clientes (O'Reilly & Tushman, 2004).

En relación a este punto, Markides & Charitou (2003) sugieren que el modo en que las nuevas unidades son manejadas (en términos de autonomía, procesos e incentivos) tiene más que ver con el eventual éxito de las mismas, que la decisión de mantenerlas separadas. Su estudio concluye que a mayor autonomía en la toma de decisiones por parte de las nuevas unidades, mayor será la sinergia y más efectiva será la compañía jugando los dos juegos simultáneamente.

Por otro lado, O'Reilly & Tushman (2004) remarcan la importancia de un liderazgo ambidiestro, dado que en este tipo de organización resulta necesario abarcar dos modelos de negocio profundamente diferentes: aquél orientado a explotar las capacidades existentes en búsqueda de rentabilidad y aquél focalizado en explorar nuevas oportunidades en búsqueda de crecimiento. En función de esto, los gerentes y directores de una organización ambidiestra deben combinar la capacidad de ser rigurosos reductores de costos y emprendedores librepensadores. La resistencia en los altos niveles de la organización no debe ser tolerada.

Resulta importante proteger a las nuevas unidades de negocio de las normas del viejo negocio, pero es igualmente importante la declaración de una nueva visión y objetivos que resulten significativos para todas las partes del negocio (O'Reilly & Tushman, 2004).

De este modo, resulta vital alinear a todos los empleados en una causa común, previniendo que la separación organizacional se convierta en fragmentación organizacional. En pos de este objetivo, es muy importante recompensar a todos los gerentes de alto rango por el cumplimiento de los objetivos de toda la compañía, antes que por los resultados de sus unidades particulares (O'Reilly & Tushman, 2004).

Grado de similitud y Nivel de conflicto

Desde una postura alternativa, Markides & Charitou (2004) sostienen en un trabajo posterior que no existe una respuesta “correcta” al problema de cómo adoptar una innovación y plantean una perspectiva de contingencia.

Sugieren que existen dos variables claves que influyen a cómo una firma debería manejar dos modelos de negocios simultáneamente:

1. Qué tan serios son los conflictos entre los dos negocios: esto determina si una estrategia de separación será especialmente beneficiosa o no.
2. Qué tan similar (a nivel estratégico) es percibido el nuevo mercado por el modelo existente: esto determina qué tan importante será la explotación de sinergias entre los dos modelos.

A partir del estudio de tales variables Markides & Charitou (2004) concluyen que la separación es la estrategia por la que se debería optar cuando el nuevo mercado es estratégicamente diferente del modelo de negocios establecido y cuando ambos modelos sufren serios conflictos.

Al contrario, Markides & Charitou (2004) sugieren que la separación no es necesaria cuando el nuevo mercado es similar al tradicional y se presentan pocos conflictos entre ambos modelos. En estos casos, es preferible adoptar la innovación a través de la infraestructura organizacional existente de la compañía.

Si en cambio el nuevo mercado es similar al tradicional en un nivel estratégico, pero existen entre ambos serios conflictos, será preferible separar a las unidades por un período de tiempo y luego unir los dos conceptos, con el objetivo de minimizar los efectos negativos (Markides & Charitou, 2004).

El último escenario se da cuando el nuevo mercado es diferente al tradicional, pero no existen conflictos significativos entre los dos modelos de negocios. En este caso, será preferible primero construir una unidad de negocios dentro de la organización para aprovechar los recursos y la experiencia de la firma, antes de separar el nuevo modelo a una unidad independiente (Markides & Charitou, 2004).

3.4. Ventajas y desventajas de los *First Movers*

Tal como hemos visto, Markides & Charitou (2003) explican que los competidores establecidos siempre deben recordar que la innovación incluye a dos actividades esencialmente diferentes: desarrollar una nueva tecnología, estrategia o idea de producto y luego crear un mercado para tal innovación.

Para que la innovación resulte exitosa, ambas actividades deben aparejarse de manera efectiva, pero no es necesario que una misma organización realice ambas. Una compañía puede surgir con un nuevo y disruptivo modo de jugar el juego y otra puede tomar la idea y escalarla.

Este planteo evidentemente pone en duda lo que se conoce como las ventajas de los *first movers*, concepto que Boulding & Christen (2001) resumen como la compañía que lidera el camino hacia el nuevo mercado, asentándose en una ventaja competitiva que asegura ventas y ganancias superiores en el largo plazo.

Al respecto, existen varias opiniones conflictivas e incluso opuestas entre sí. Por un lado, se ha argumentado que los pioneros deberían ganar ventajas de costos moviéndose por la curva de la experiencia por delante de sus competidores, obteniendo el control de los recursos escasos y estableciendo patentes. Además, por el relativamente alto costo de traspaso, los pioneros deberían tener que gastar menos en publicidad y otros esfuerzos vinculados al marketing. Por el otro lado, los seguidores pueden aprender de los errores y aciertos de los predecesores, reduciendo sus propios requerimientos y riesgos de inversión. Asimismo, los seguidores pueden adoptar nuevos y más eficientes procesos y tecnologías. Las mencionadas ventajas y desventajas expuestas a lo largo de la literatura sobre el tema son analizadas tanto por Boulding & Christen (2001) como por Frawley & Fahy (2006).

A partir del estudio realizado, Boulding & Christen (2001), han concluido que los pioneros en general ganan significativas ventajas con respecto a las ventas, pero incurren en costos todavía mayores, por lo que los *first movers* se tornan sustancialmente menos rentables que los seguidores en el largo plazo.

En la misma línea de pensamiento, y acorde a la posibilidad planteada por Markides & Charitou (2003) y por Markides & Geroski (2003), Tellis & Golder (2002) demuestran que usualmente el mayor beneficio se encuentra ligado a expandir el nuevo mercado paciente y pragmáticamente, llevándolo hacia nuevas economías de escala (y menores precios).

Frawley & Fahy (2006) sin embargo, ofrecen una nueva perspectiva sobre el tema, basada en los recursos. Sostienen que para un correcto entendimiento de la sustentabilidad de las ventajas de los *first movers* es preciso analizar dos consideraciones: la acumulación de recursos del primer entrante y los recursos iniciales que el pionero le brinda al mercado, en relación con la calidad de recursos con los que luego cuentan los entrantes tardíos.

Suárez & Lanzolla (2005), por su lado, también cuestionan las teorías sobre las ventajas naturales de los *first movers*, explicando que la sustentabilidad de tal ventaja temporal depende básicamente del ritmo al que la tecnología de la categoría avanza, así como la velocidad a la que evoluciona el mercado en cuestión. Sostienen, a la vez, que una evolución gradual tanto de la tecnología como del mercado provee al *first mover* con las mejores condiciones para generar una posición dominante y duradera.

Así pues, la teoría propuesta por Suárez & Lanzolla (2005), se encuentra fuertemente ligada a las condiciones del entorno cambiante y a los recursos con los que se cuentan, para luego determinar qué tipo de ventaja resulta más alcanzable.

Finalmente, los estudios tanto de Mueller et al. (2009), así como el de Semadeni & Anderson (2009) sostienen básicamente que las ventajas asociadas a los *first movers* efectivamente existen y que hay maneras de explotarla, mediante el establecimiento de un monopolio, la construcción de lealtad hacia la marca y el anticipo de la competencia.

Capítulo 4: Caso de Estudio

4.1. Introducción a Directv

4.1.1. Reseña histórica de Directv Argentina

Directv se trata del mayor operador de televisión satelital paga en el mundo, con más de 31 millones de clientes en Estados Unidos y Latinoamérica. La compañía fue creada en Estados Unidos en 1994 y su capital, predominantemente extranjero, cotiza la totalidad de sus acciones en la bolsa de valores de empresas tecnológicas de Nueva York.

Desde su lanzamiento en América Latina y el Caribe en 1996, Directv se convirtió en el primer servicio de televisión satelital derecho al hogar en llegar a la región, en donde posee millones de clientes y hogares en más de 10 países.

Su servicio en Latinoamérica se sostiene en la capacidad de los satélites Galaxy III-R y Galaxy III-C (de posesión de la empresa), los cuales permiten transmitir en conjunto más de 300 canales con la más alta calidad de imagen y sonido digital.

En Argentina, Directv se encuentra presente desde 1998, fecha desde la cual se ha ido posicionando como el segundo jugador en el mercado de la televisión paga en términos de market share. Gracias a un plan de crecimiento acelerado que la compañía ha puesto en marcha a partir de 2010, ha logrado en 2012 alcanzar los 1,5 millones de hogares que cuentan con su servicio.

En términos de innovación, Directv Argentina se posiciona como líder del mercado, habiendo sido la primera compañía en el país en brindar imagen y sonido digital a sus clientes. Ha sido también la primera en ofrecer un servicio DVR, con la posibilidad de grabar, pausar y rebobinar en vivo y fue la impulsora de la llegada de la Alta Definición al país.

Asimismo, Directv Argentina se trata de la pionera en acercar a sus clientes la posibilidad de contar con un servicio de televisión Prepaga, ofreciendo de este modo una alternativa a aquellos que no cuentan con la posibilidad de atarse a una factura mensual.

Por otro lado, producto del alcance de pisada de sus satélites y en base a su tecnología, Directv es el único proveedor de televisión paga capaz de ofrecer un servicio de programación internacional de punta a punta del país.

En cuestión de empleo, con más de 2.500 empleados directos repartidos entre sus oficinas centrales, sus bases operativas y sus oficinas en el interior del país, Directv Argentina se ha transformado en una importante generadora de empleo a nivel local, gracias a su apuesta basad en la inversión y el crecimiento.

La visión de la compañía consiste en “hacer de Directv la mejor experiencia de video del mundo” y la principal misión que se pregona es “transformar el panorama de la comunicación mediante una combinación irresistible y diversa de contenido, tecnología y servicio; convirtiendo a Directv en la selección favorita del consumidor”. Las mismas, pretenden ser alcanzadas en base a los valores de liderazgo, innovación, determinación, agilidad e integridad.

4.1.2. Descripción de Directv Pre-pago

Surgimiento y objetivos

Según expone Christian Kersten (jefe de desarrollo de nuevos negocios y encargado del lanzamiento de Directv Pre-pago en Argentina), Directv Pre-pago se trata de un producto lanzado en Venezuela en 2007, como una eventual solución frente a la alta proporción de morosos y pedidos de baja entre aquellos clientes que realizaban el pago de su factura en efectivo.

Así pues, hacia fines de 2007, Venezuela presentó en una cumbre regional un modelo que le permitía al cliente pre-pagar su consumo de televisión. En dicho modelo, una vez activado el producto, el cliente pagaba por adelantado el mes completo de programación, con la ventaja de no estar atado a ningún tipo de contrato.

Bajo la directiva de lanzar el producto regionalmente, Directv Argentina presenta oficialmente Directv Pre-pago en octubre de 2008, tras los lanzamientos en Chile y Colombia, y de manera previa a los lanzamientos en Ecuador, Perú y Uruguay.

Basándose en una perspectiva innovadora, y adaptándose a las necesidades del país, Directv Pre-pago surge en Argentina con atributos que lo tornan notablemente distinto al modelo venezolano, tal como veremos a la brevedad.

En este contexto, el nuevo producto se lanzó en Argentina a modo de prueba piloto en San Juan, a través de un agente oficial de Directv. El objetivo principal de esta primera etapa de testeo era verificar el correcto funcionamiento de los procesos de recarga, logística y comercialización del kit.

Tras un primer mes exitoso, Directv Pre-pago se expandió en noviembre de 2008 a la costa argentina (en dónde se capacitó a aproximadamente diez agentes oficiales), que sirvió de plataforma para el posterior lanzamiento a nivel país en 2009.

Impulsado con mayor intensidad a partir del último trimestre de 2010, el principal objetivo de Directv Pre-pago se encontraba alineado a la exploración de nuevos mercados, como herramienta fundamental para incrementar el volumen de ventas y contribuir, de este modo, con un exigente plan de crecimiento de la compañía.

En función de lo antedicho, Directv Pre-pago fue especialmente diseñado y pensado para llegar a hogares de bajos recursos y a una población que no necesariamente cobrara sus haberes de manera mensual (sino semanal o quincenal). Cabe señalar que, hasta el momento, Directv contaba con una penetración mínima en este segmento, como consecuencia de la alta percepción de costo mensual del servicio.

Concepto

Directv Pre-pago es el primer servicio de televisión prepaga en Argentina, lo cual lo transforma en un producto accesible, flexible y al alcance de todos. A pesar de estas características, cuenta con la misma calidad de imagen y sonido que el servicio Post-pago.

Se trata de un servicio innovador, dado que su sistema de recarga prepaga sin antecedentes en el mercado de la televisión, le permite al cliente controlar sus gastos mensuales de televisión, recargando cuando quiera y por el tiempo que quiera. Existe únicamente una cláusula de recarga mínima, pero correspondiente a un monto de bajo valor.

El principal limitante del producto se encuentra asociado a la imposibilidad por parte del cliente de adquirir un decodificador adicional. Este aspecto se transforma en clave a la hora de la elección entre un servicio post-pago o uno pre-pago, ya que en este último producto el cliente debe comprar un kit adicional por cada boca adicional que desee.

En base a estos conceptos, el producto se comercializa destacando las siguientes ventajas:

- ✓ El cliente posee un control absoluto de su gasto mensual en televisión.
- ✓ El producto es trasladable en caso de mudanza.
- ✓ El kit (antena, decodificador, etc.) es propiedad del cliente.
- ✓ El cliente paga por lo que consume.
- ✓ Se trata de un servicio sin facturas ni contratos.
- ✓ Es fácil de recargar (similar a la recarga de un celular).

Grillas y Precios

En una primera instancia, respetando su carácter flexible, Directv Pre-pago se lanzó con la posibilidad de que el cliente elija entre dos grillas de programación: Pre-pago Básico y Pre-pago Full.

El paquete Full cuenta con la misma grilla y funcionalidades que el paquete base del producto Post-pago (Directv Mix), otorgándole al cliente la posibilidad de visualizar más de 140 señales.

El abono por un mes del paquete Full es equivalente al precio del servicio Directv Mix del esquema Post-pago (\$199 en julio 2012). Sin embargo, el precio correspondiente a 30 días del servicio, pero consumidos en recargas parciales (inferiores a 30 días), se incrementa en un 10%, costo que se paga por la posibilidad con contar con tal flexibilidad de consumo y pago.

El paquete Básico, por su lado, cuenta con 70 señales en su grilla, imitando a un paquete utilizado en Post-pago únicamente como herramienta de retención de clientes. Al contar con las señales más vistas, este producto se adapta perfectamente al nuevo target. El precio por un mes de este producto se sitúa en los \$120 (julio 2012). El mismo se incrementa en un 25% si se consume en recargas parciales, alcanzando los \$150, a un precio diario de \$5.

En febrero de 2011, como consecuencia de más de un año de estudio del comportamiento de su nuevo target de mercado, Directv Pre-pago lanzó un tercer paquete de programación, el cual atrajo consigo una verdadera explosión a nivel ventas. Se trata de una grilla conformada en un principio por 48 canales (llegando a 50 en julio 2012) a un accesible precio de \$ 99 por el mes completo de servicio. El precio en caso de que el cliente consuma 30 días en recargas parciales se incrementa en un 50%, siendo \$150 en julio 2012.

Características generales del servicio

El servicio Directv Pre-pago se comercializa bajo el siguiente esquema:

- ✓ Venta del kit: a un precio final de \$ 249 (IVA incluido), el mismo puede ser adquirido por el cliente en supermercados, casas de electrodomésticos y a través de agentes exclusivos. Una vez comprado, el kit es propiedad del cliente.
- ✓ Instalación: la misma estará a cargo del cliente, siendo el producto autoinstalable en la mayor parte del país. En caso de que el cliente lo desee, tiene la posibilidad de contactarse con Directv para que lo contacte con un instalador autorizado.
- ✓ Activación: una vez instalado el producto, el cliente debe comunicarse con el centro de atención al cliente de Directv para la activación del decodificador y elección del paquete de programación. Una vez activado el producto, el cliente cuenta con 3 días de programación sin cargo, cortesía de Directv.
- ✓ Recarga: el cliente cuenta con una tarjeta de recarga, a través de la cual puede recargar su servicio en cualquier Pago Fácil o Rapipago del país (entre otros puntos de recarga virtual) o con tarjeta de crédito, comunicándose con atención al cliente.

- ✓ Conexión / Desconexión: una vez finalizado el saldo de cliente, el servicio se desconectará automáticamente hasta que el cliente realice una nueva recarga (dependiendo del lugar en que la realice, el servicio se conectará automáticamente o en un plazo de 24 hs).
- ✓ Servicio técnico: si el mismo fuera necesario durante el período de garantía (6 meses a partir de la compra del producto), Directv le brindará al cliente un nuevo kit. Caso contrario, correrá por cuenta del cliente, el cual podrá comunicarse con Directv para obtener información acerca de los agentes oficiales habilitados para realizar el service.
- ✓ Programación adicional: los clientes Pre-pago cuentan con la posibilidad de contratar programación Premium (HBO, MovieCity, etc.), siendo necesario para la habilitación de la misma que el cliente se comunique con Directv y que realice una recarga correspondiente al monto del servicio básico más el precio del paquete premium, por el período de duración del paquete seleccionado.

El Kit Pre-pago

La comercialización del kit pre-pago se encuentra tercerizada en un 95%, a través de supermercados, tiendas de electrodomésticos y agentes oficiales. En el caso de los supermercados y las tiendas de electrodomésticos Directv les vende los kits respetando un mark-up. Siendo un producto de alta rotación y alto margen, la comercialización del mismo es atractiva para estos canales, quienes generalmente lo exponen en lugares preferenciales.

En el caso de los agentes oficiales, Directv les vende el kit por un precio de \$50, monto que es reintegrado en un 40% al momento de la activación del servicio por parte del cliente. En caso de que el agente venda únicamente Directv Pre-pago, el monto es reintegrado en su totalidad.

El kit se encuentra integrado por los siguientes componentes: un decodificador Pre-pago, un manual de uso del mismo, una tarjeta inteligente, una antena con soporte y brazo, un control remoto con dos pilas, un manual de auto instalación, una brújula, treinta metros de cable coaxil, conectores y un certificado de garantía.

4.2. Un nuevo modelo de negocio

4.2.1. Directv Pre-pago como Innovación Estratégica Disruptiva

Singularidad del caso

A pesar de existir en la literatura gran variedad de ideas y consejos sobre cómo innovar estratégicamente, resulta muy raro encontrar innovaciones estratégicas creadas y desarrolladas por grandes firmas establecidas. Toda la evidencia disponible demuestra, en cambio, que la gran mayoría de las innovaciones estratégicas disruptivas son introducidas en el mercado por nuevos entrantes (Markides & Geroski, 2003).

Asimismo, Markides & Geroski (2003), sostienen que las firmas establecidas en general no son buenas creando nuevos mercados y que, precisamente por ello, la creación de los mismos no es la mejor estrategia para ellas. De acuerdo a los autores, las compañías que los crean no son usualmente aquellas que terminan dominando estos nuevos mercados, sino que son aquellas que entran con el nacimiento del mercado masivo.

Es precisamente la singularidad del hecho, la que me lleva a estudiar el caso de una compañía establecida que, en búsqueda de nuevos mercados, se ve impulsada por el firme objetivo de desarrollar una innovación disruptiva y ponerla en práctica.

La complejidad de alinear las capacidades requeridas para explotar la cartera de clientes existente y desarrollar, al mismo tiempo, las habilidades necesarias para explorar el nuevo modelo de negocio, es lo que hace aún más atrayente el estudio del caso en cuestión.

¿Por qué innovar con un servicio pre-pago?

Con sólo 19,7 millones de hogares con tv paga, sobre un total de 51,5 millones de hogares en el mercado Panamericana de Directv (el cual excluye en Sudamérica a Brasil, Bolivia y Paraguay), la posibilidad de surgir con un servicio especialmente pensado para el segmento C3-D resulta especialmente atractivo para una compañía en busca de un acelerado crecimiento (Olsen y Labrada, 2012).

Así pues, Directv Pre-pago surge en un contexto en donde la televisión paga posee una escasa penetración del 38% y en donde los mercados emergentes muestran una marcada tendencia a desear bienes de consumo. Asimismo, existe una oportunidad desde el punto de vista de la competencia, teniendo en cuenta que los servicios actuales que se posicionan como *low cost* ofrecen tecnología analógica, por lo cual son mediocres en su calidad de imagen y sonido.

¿Por qué Directv Pre-pago es una innovación disruptiva?

Tal como ya he mencionado, Markides y Charitou (2003) definen a una innovación disruptiva como un cambio en un modelo de negocios, que lidera el desarrollo de nuevas reglas de juego, originando de este modo un modo de jugar diferente y conflictivo con el modelo tradicional.

En concordancia con esta definición, Porter (1996) explica que un cambio en la manera de abordar las necesidades de los clientes, la accesibilidad a los clientes o la variedad de productos o servicios de una compañía, puede entenderse como una innovación disruptiva, siempre y cuando se genere un cambio en las reglas de juego.

Así pues, desde la perspectiva de Porter (1996), una alteración en la posición estratégica de una firma implica una innovación disruptiva si genera un cambio en las reglas de competencia del mercado.

Por otro lado, Govindarajan & Kopalle (2006) definen a una innovación disruptiva como una innovación que introduce un nuevo y diferente conjunto de atributos, performance y precios con respecto a los productos existentes.

Efectivamente, con el lanzamiento de Directv Pre-pago, además de aumentar su oferta de servicios, Directv modifica radicalmente la manera de abordar las necesidades de los clientes así como el modo de acceder a ellos.

Pues, con el desarrollo del sistema de recarga pre-pago, Directv le da a los clientes la posibilidad de controlar su consumo de televisión. Este aspecto, sumado a un nuevo esquema de precios y al atributo de flexibilidad que caracteriza al servicio, implica una innovadora manera de abordar las necesidades de los clientes que no existía previamente. Lo mismo

ocurre con la comercialización física en supermercados y tiendas de electro, que se convierte en una nueva forma de acceder a los clientes.

En conclusión, en base a estos tres cambios fundamentales (nuevo set de atributos, nueva forma de abordar las necesidades de los clientes y nueva forma de acceder a los ellos) se puede concluir que Directv Pre-pago origina un cambio profundo en las reglas de juego y, por ende, una innovación estratégica disruptiva.

4.2.2. ¿Cómo abarcar el nuevo mercado? Innovación *Bottom-up*

Tal como hemos visto, desde la perspectiva de Christensen (1999), existen dos tipos de innovaciones disruptivas según su forma de introducirse en el mercado: las innovaciones disruptivas *low-end* y las innovaciones disruptivas *new-market*.

Hemos visto también que, según explican Utterback & Acee (2005), la característica en común de estos dos tipos de innovaciones es que ambas atacan al mercado desde abajo (a través de segmentos *low-cost* o abriéndolo a nuevos clientes).

Carr (2005) explica que a este tipo de innovaciones disruptivas se las denomina *bottom-up* y es precisamente lo que ocurre en el caso de Directv Pre-pago. A pesar de tratarse de una empresa establecida, decide atacar al mercado desde abajo, apuntando a un segmento de bajos márgenes, tal como me encargará de mostrar a continuación.

En búsqueda de un nuevo mercado

Según explican Christensen & Raynor (2003), las innovaciones disruptivas *new-market*, prosperan, en un principio, entre quienes previamente no eran consumidores y, generalmente, no eran tenidos en cuenta por las firmas líderes.

Tal es el caso de Directv Pre-pago, servicio orientado a satisfacer las necesidades de un segmento de potenciales clientes que no consumía los servicios disponibles en el mercado, por motivos tales como falta de dinero y falta de flexibilidad de pago.

Teniendo en cuenta que, en su etapa inicial, las innovaciones disruptivas *new-market* no toman clientes del mercado existente, las compañías líderes (tal es el caso de Cablevisión) no suelen sentirse amenazadas durante la etapa de inserción en el mercado del nuevo servicio.

Efectivamente, el hecho de ofrecer al mercado un paquete de programación a menor precio y con flexibilidad de pago, le permitió a Directv ganar terreno atacando al *fresh market*. De hecho, el 80% de los nuevos clientes de Directv Pre-pago en Latinoamérica no habían tenido televisión paga antes (Olsen y Labrada, 2012).

Una nueva red de valor

Según explican Christensen & Raynor (2003), las innovaciones disruptivas *new-market* se producen distinto y se comercializan a través de otra red de proveedores, compradores y clientes finales, con respecto al negocio tradicional. En línea con esto, Directv Pre-pago se trata de una innovación estratégica disruptiva que propone una alternativa nunca antes vista en cuanto a la comercialización de un servicio de televisión paga.

Tal como he mencionado con anterioridad, Directv Pre-pago comenzó a comercializarse hacia fines de 2008 a través de la red de agentes oficiales de Directv. Según indica Christian Kersten, en esta primera etapa, la comercialización se realizaba de un modo bastante similar al modelo Post-pago. En el caso de los decodificadores, las cajas únicamente se diferenciaban gracias a una calcomanía identificatoria que se les pegaba a las unidades pre-pagas. En el mismo, se indicaba el contenido diferencial de la caja, ya que en el caso de Pre-pago se incluye, además del decodificador, una tarjeta de recarga, los manuales correspondientes y un control remoto distinto al Post-pago.

En cuanto a los otros componentes necesarios para realizar la instalación (antenas, cable, conectores, etc.), mientras que en el caso del modelo Post-pago se entregaban en packs de varias unidades, en el caso de Pre-pago se entregaba en unidades independientes.

A pesar de esto, el verdadero cambio surge en octubre de 2009, cuando el producto se comenzó a comercializar primero en supermercados y luego en cadenas de electro. Este modelo de comercialización totalmente innovador para el mercado, trajo aparejado el lanzamiento de una nueva caja destinada al cliente final.

De este modo, se lanzó una caja con un diseño atractivo, en donde los clientes podían encontrar todos los elementos necesarios para la instalación y activación del servicio. Así pues, Directv Pre-pago pasó a comercializarse bajo el mismo concepto que un electrodoméstico y ganó exposición. Este último aspecto es una consecuencia directa del alto mark-up y la alta rotación propia del producto, dos variables que resultan muy atractivas para cualquier retailer.

Drivers de elección de los clientes

Christensen & Raynor (2003) explican que las innovaciones disruptivas *new-market* son naturalmente más simples, más convenientes o más baratas que los viejos productos, por lo cual abren el mercado a una gran cantidad de nuevos clientes que anteriormente no tenían el dinero o la habilidad para usar los productos o el servicio en cuestión.

Efectivamente, Directv Pre-pago se trata de un servicio más simple (ya que únicamente se puede adquirir un decodificador básico, sin atributos tales como la posibilidad de grabar, rebobinar, pausar o ver en alta definición), más conveniente y barato que los servicios tradicionales.

De hecho, Directv Pre-pago resulta un servicio muy conveniente para el segmento C3-D, puesto que no obliga al cliente a atarse a contratos y a facturas, evitándole la posibilidad de caer en mora. Adicionalmente, si se realiza una recarga mensual (que implica un importante ahorro para el cliente), el precio de la grilla básica es significativamente inferior a los rangos de precios entre los cuales se maneja la competencia.

Asimismo, Christensen (1999) explica que las innovaciones disruptivas ofrecen una mejor performance con respecto al negocio tradicional en una nueva dimensión de performance. En el caso de Directv Pre-pago, esta dimensión de performance se ve representada por la flexibilidad de pago y la posibilidad de auto-gestionarse que ofrece el producto.

Efectivamente, la flexibilidad propia del producto al posibilitar recargas parciales (inferiores a un mes), es un aspecto muy valorado por los clientes. De hecho, tal como se percibe en el

Anexo III, en Argentina el 45% de los clientes de Directv Pre-pago manifiestan que han adquirido el producto viéndose atraídos por la flexibilidad del mismo.

Aquellos atributos que se ven relegados por la flexibilidad son la programación, la cual explica el 26% de las adquisiciones, y el precio, que se encuentra en tercer lugar como driver del 16% de las decisiones de compra. Asimismo, algunos atributos más tradicionales de la industria como la calidad del servicio y la tecnología, tienen menor incidencia en la compra, explicando el 14% y el 6%, respectivamente.

Atributos tradicionales del servicio

A pesar del valor que los clientes le atribuyen a los nuevos atributos, y tal como ya se ha mencionado, Christensen & Raynor (2003) sostienen que las innovaciones disruptivas *new-market*, normalmente no son tan buenas en relación a las viejas dimensiones de performance.

Esto también se ve reflejado en el caso de Directv Pre-pago, puesto que no ofrece los mismos beneficios que el servicio Post-pago. Por empezar, el kit Pre-pago se comercializa en su formato de 0,60 metros (válido para la mayoría del país), como un producto auto-instalable. A diferencia de lo que ocurre en el caso del servicio Post-pago, no existen canales formales de instalación del servicio, sino que se asume que el cliente se encuentra en condiciones de instalarlo por su cuenta.

En caso de que el cliente no se considere en condiciones de realizar la instalación, puede comunicarse con el centro de atención a clientes, el cual únicamente le facilita el número del agente oficial más cercano a su domicilio. Sin embargo, Directv se desliga de la responsabilidad y no arbitra los precios.

Según se puede observar en el Anexo IV, en 2011 el 66% de los clientes de Directv Pre-pago en Argentina han instalado el kit por sus propios medios, correspondiendo el 34% restante a aquellos clientes que lo hicieron con ayuda de un técnico. A su vez, el 71% de los clientes que auto-instalaron el kit, han manifestado que el proceso les ha resultado fácil o muy fácil.

En el servicio Post-pago, al contrario, Directv trata directamente con el cliente, le cobra (o no) un monto por la instalación y se hace responsable de la misma, abonándole directamente la cifra acordada a los instaladores autorizados, mediante procedimientos formales.

Por otro lado, los kits pre-pagos cuentan únicamente con la garantía mínima que exige la ley (6 meses). Pasado dicho plazo, Directv no asume responsabilidad sobre el decodificador (el cual es propiedad del cliente) y en caso de que no se pueda solucionar el problema telefónicamente, el cliente debe o bien comunicarse por su cuenta con un técnico, o bien adquirir un nuevo kit.

En cuanto a aspectos vinculados con la tecnología, Directv Pre-pago sólo ofrece la posibilidad de contratar un único decodificador, lo cual representa un limitante importante para un cliente habituado al servicio Post-pago. Asimismo, dicho decodificador es el más básico de todos los comercializados por Directv, dado que no ofrece las opciones de DVR (grabar, pausar y rebobinar en vivo) ni la posibilidad de ver en alta definición.

Tampoco existía, en un principio, la posibilidad de adquirir paquetes de programación Premium (HBO, Moviestar, paquetes para adultos, entre otros) ni la posibilidad de comprar películas de tipo Pay Per View (esta opción sigue sin existir en 2012).

En relación a la grilla de programación, Directv Pre-pago ofrecía, en sus orígenes, dos paquetes de programación. Tal como hemos mencionado, uno equivalía a la grilla tradicional del servicio Post-pago, y otro equivalía a una grilla más limitada, utilizada como herramienta de retención de clientes (la cual era ofrecida a un precio inferior).

La grilla más exitosa, sin embargo, resultó ser una lanzada en febrero de 2011. La misma ofrecía sólo 48 canales, a un precio promocional de \$99 (vigente desde su fecha de lanzamiento hasta julio de 2012). A pesar de contar con 20 canales menos que la grilla inmediatamente superior y más de 90 canales menos que la grilla de Post-pago, su participación en las activaciones del producto llegó a ser del 78% en 2012, tal como se percibe en el Anexo V.

Finalmente, el centro de atención a clientes de Directv Pre-pago, no ofrece el mismo servicio que el correspondiente a los productos Post-pagos, siendo mayor el tiempo promedio en el

cual se atiende el llamado e inferiores los beneficios que se brindan en caso de ocurrir algún inconveniente.

Tal como se puede percibir en el Anexo VI, el nivel de servicio (entendido como el porcentaje de llamados atendidos antes de los treinta segundos) marcaba en diciembre de 2011 una diferencia de catorce puntos porcentuales entre ambos productos. Mientras que en el caso de los clientes Post-pagos, el 86% de los llamados de los clientes Post-pagos eran atendidos antes de los treinta segundos, en el caso del servicio Pre-pago, la misma cifra alcanzaba al 72% de los llamados recibidos.

Asimismo, según se muestra en el Anexo VI y en relación directa con el nivel de servicio provisto, mientras que en el caso de los clientes Post-pago la tasa de abandono (entendida como el porcentaje de llamados en los cuales el cliente desiste antes de ser atendido) era del 6%, en el caso de los clientes Pre-pago, la misma superaba el 7%.

Segmento *low-end*

Tal como explican Christensen & Raynor (2003) las innovaciones disruptivas *low-end* evolucionan en los segmentos más bajos del mercado, generalmente apelando a un modelo de negocio que le permite a la firma ofrecer productos más baratos con una performance inicialmente inferior

Si bien en el caso de Directv Pre-pago, sólo un 31% de los nuevos clientes en Argentina provienen de la competencia (tal como se puede apreciar en el Anexo VII), se trata precisamente de aquellos usuarios que eran sobre servidos por el mercado. Es decir, aquellos que no se encontraban dispuestos a atarse a un contrato o a pagar más por prestaciones en las que no se encontraban interesados.

Una clara muestra de ello es que, tal como se puede percibir en el Anexo VII, el paquete de programación más básico que ofrece Directv Pre-pago en Argentina ha alcanzado o superado las expectativas del 88% de los clientes. Asimismo, sólo el 8% de la cartera ha contratado alguna vez un paquete Premium.

Por otro lado, Christensen & Raynor (2003) explican que las innovaciones *low-end* son difíciles de manejar para las firmas establecidas, dado que normalmente se dan en los segmentos más bajos del mercado y los modelos de negocio de bajo costo no logran cubrir los elevados costos de estructura.

Efectivamente, esto es lo que ocurre con Cablevisión, empresa que para expandirse debe desarrollar su red de cableado y debe mantener un estricto control con respecto a los casos de fraude, muy frecuentes entre los clientes C3-D (esto corresponde a varios clientes que comparten el mismo servicio y, por ende, dividen los costos de la factura).

Directv, en cambio, no se ve ante la necesidad de ampliar su infraestructura para llegar a este segmento, como consecuencia de su tecnología satelital. Por otro lado, el fraude que afecta a las empresas operadoras de cable no aplica a Directv, dado que existe una asociación única entre decodificador y tarjeta inteligente, la cual se actualiza diariamente.

Así pues, la principal inversión que debe realizar Directv con respecto a su servicio Pre-pago, está asociada a la subvención en la compra del kit, siendo el período de recupero de dicha inversión inferior a un año.

En este escenario, la competencia de Directv (Cablevisión, Supercanal, etc.) se ve limitada en cuanto a su posibilidad de crecimiento en este segmento, el cual tiene márgenes muy bajos para ellos. He aquí donde nace la oportunidad para la Directv Pre-pago.

4.3. Adoptando la Innovación

4.3.1. ¿Qué estructura adoptar?

Grado de similitud y nivel de conflicto

Tal como explican Markides & Charitou (2003), la alternativa de implementar o adoptar una innovación estratégica disruptiva al mismo tiempo que se mantiene el modelo tradicional de negocios debe basarse en un detallado análisis de costo-beneficio.

Sin embargo, aun cuando se decida hacerlo, existen varios aspectos relacionados con la inercia estructural de las organizaciones, capaces de impedir una implementación exitosa de la innovación en cuestión. Precisamente por ello, la decisión de cómo adoptarla puede resultar muy difícil, y debe analizarse detenidamente.

En esta línea de pensamiento, Markides & Charitou (2004) sugieren la existencia de dos variables claves que influyen el modo en que una firma debería manejar dos modelos de negocios simultáneamente: el nivel de conflicto entre los dos negocios y el grado de similitud estratégica entre ambos modelos.

Entre las cuatro combinaciones posibles, Directv se sitúa en el último escenario descrito por los autores. Aquél en el cual el nuevo mercado es diferente al tradicional, pero no existen conflictos significativos entre los dos modelos de negocios.

Efectivamente, el segmento de mercado al cual apunta Directv Pre-pago es muy distinto si se lo compara con aquél al que apunta el servicio tradicional. Mientras Directv Post-pago está destinado al segmento ABC1, el servicio Pre-pago ataca al segmento C3/D. La diferencia, sin embargo, no sólo se percibe a un nivel socioeconómico, sino que los atributos que valoran los clientes son distintos entre sí.

Mientras que los clientes de Directv Post-pago valoran atributos tales como calidad de servicio, tecnología y funcionalidades propias del producto (posibilidad de ver en alta definición, grabar, pausar, rebobinar, etc.), los clientes de Directv Pre-pago valoran, sobre todo, la flexibilidad de pago y el precio.

Por otro lado, previendo los conflictos que podrían surgir entre los dos modelos de negocios y a fin de evitar la degradación de las actividades existentes que plantea Porter (1996), el 62% de las firmas que eligen adoptar la innovación disruptiva entran en el nuevo negocio estableciendo una unidad separada, de acuerdo a un estudio que desarrollaron Markides & Charitou (2003).

Ciertamente, esta solución es la que Gilbert & Bower (2002) proponen como la correcta, al entender que manteniendo los dos modelos de negocios separados en organizaciones distintas, las cadenas de valor no se verán mutuamente perjudicadas.

En Directv, sin embargo, se percibe que no existen conflictos significativos entre ambos modelos de negocio, debido a que los mercados objetivos se encuentran bien diferenciados y resulta clara la estrategia de entrada a la compañía, según el cliente del que se trate.

Así pues, según describen Markides & Charitou (2004), en este caso resulta preferible construir una unidad de negocios dentro de la organización para aprovechar los recursos y la experiencia de la firma, antes de separar el nuevo modelo a una unidad independiente.

Innovación *competence-enhancing*

Desde una perspectiva similar y tal como hemos visto, Tushman & Anderson (1986) explican que es factible realizar una distinción entre innovaciones *competence-enhancing* y *competence-destroying*.

Mientras las innovaciones *competence-destroying*, destruyen valor de las competencias existentes de una firma (lo cual las torna muy difíciles de manejar), las innovaciones *competence-enhancing* se apoyan en tales competencias.

En el caso de Directv, el modelo de negocio pre-pago se caracteriza por asentarse sobre el know-how desarrollado previamente por la firma bajo el modelo tradicional. De hecho, el nuevo modelo utiliza la tecnología (decodificadores, satélites, etcétera) y los recursos de atención del viejo modelo.

En definitiva, Directv Pre-pago promueve las competencias de la compañía, introduciendo un nuevo orden con un espectro de mercado más vasto, pero asentándose en el orden técnico existente, en lugar de destruirlo.

Así pues, al tratarse de una innovación *competence-enhancing*, se justifica el desarrollo de Directv Pre-pago dentro de la organización (aprovechando sus recursos), pero dentro de una unidad de negocio separada de la tradicional.

En base a estas características, la estructura que más se adapta a los requisitos descritos es la recomendada por O'Reilly & Tushman (2004) al describir cuatro modelos básicos de adoptar

la innovación. Es decir, una organización ambidiestra, con equipos asignados a un proyecto específico, y estructurados como unidades independientes, con sus propios procesos y culturas, pero integrados a la estructura jerárquica existente.

4.3.2. ¿Cómo adoptar la nueva estructura?

Ambidextrous Organization

Efectivamente, en concordancia con la propuesta desarrollada por O'Reilly & Tushman (2004), Directv decide lanzar el modelo pre-pago procurando no descuidar el negocio tradicional. De acuerdo a esta premisa, la compañía ha optado por implementar Directv Pre-pago organizándose estructuralmente bajo la forma de una organización ambidiestra.

Así pues, la firma le asignó la responsabilidad de desarrollar el nuevo modelo de negocio pre-pago a una unidad organizacional distinta, pero fuertemente integrada a un nivel ejecutivo senior. Según explica Christian Kersten, dicha unidad se denominó Gerencia de Nuevos Negocios y se encontraba separada del negocio tradicional.

En la época del lanzamiento de Directv Pre-pago, la dirección de Marketing se encontraba liderada por Guillermo Delfino (actual Vicepresidente Comercial de Directv Argentina), quien tenía tres gerencias a su cargo. La primera de ellas, a cargo de Clara Reguera, correspondía al área de Comunicación, encargada de desarrollar toda la publicidad gráfica, radial, televisiva y de vía pública de la compañía.

La segunda gerencia, a cargo de Agustín Lebrero, tenía como principal objetivo la rentabilización de la cartera de clientes post-pagos, mediante la promoción de una variedad de productos premiums que Directv ofrecía. Entre ellos resaltan los paquetes de programación pagos (HBO, Moviestar, Adult Pack) y las películas pagas (Pay Per View). Según explica Christian Kersten, la visión de la compañía con respecto a la cartera de Directv Post-pago, se encontraba asociada a la rentabilización de la misma, dejando el análisis integral a un nivel de dirección.

La tercera gerencia, finalmente, correspondía a la ya mencionada Gerencia de Nuevos Negocios, liderada por Roberto Montalto. El principal objetivo del área se encontraba

vinculado al desarrollo e implementación de nuevos productos y funcionaba de manera independiente a la gerencia de Post-pago.

Con la llegada de Manuel Abelleira a la Gerencia General en 2010, y el ascenso de Guillermo Delfino como Vicepresidente Comercial de Directv Argentina, se decidió reestructurar la Dirección de Marketing, también a cargo de Delfino.

De este modo, apostando al desarrollo y la entrada al mercado masivo de Directv Pre-pago, decidieron en conjunto crear debajo de la Dirección de Marketing, dos unidades de negocio independientes y netamente diferenciadas: la Unidad de Negocio Post-pago (a cargo de Nicolás Albistur) y la Unidad de Negocio Pre-pago (a cargo de Agustín Lebrero).

Así pues, correspondiéndose con la forma de una *ambidextrous organization*, se generaron dos unidades organizacionales independientes, integradas fuertemente a un nivel ejecutivo senior, bajo la figura del Vicepresidente Comercial de Directv.

En definitiva, de manera alineada a la sugerencia que plantean O'Reilly & Tushman (2004), la creación de las mencionadas gerencias permitió promover la fertilización cruzada entre las unidades, al mismo tiempo que se evitaba la contaminación cruzada.

De hecho, la coordinación de Guillermo Delfino permitía que Directv Pre-pago aproveche los recursos de la unidad tradicional de negocios. Efectivamente, la estructura de Pre-pago hizo uso de los canales de venta previamente desarrollados, equipos de investigación y desarrollo, estructuras administrativas y financieras, así como de los recursos destinados a la atención de clientes. Tal como describen Markides & Charitou (2003), Directv es una de las tantas organizaciones en donde la nueva unidad comparte las actividades de back-office con la unidad tradicional de negocio.

Por otro lado, la separación organizacional en dos unidades diferenciadas, permitió que la estructura de Directv Pre-pago desarrolle sus propios procesos y su cultura, sin la presión del negocio tradicional, tal como explica Christian Kersten. Al mismo tiempo, la estructura de Post-pago, procuró mantener el foco en su negocio, refinando operaciones, mejorando sus productos y el modo de atender y llegar a sus clientes.

Visión Compartida y Liderazgo Ambidiestro

Según explican O'Reilly & Tushman (2004), un liderazgo ambidiestro resulta un factor esencial para la adopción exitosa del nuevo modelo de negocio, a la vez que se mantiene el tradicional.

Bajo la figura del Vicepresidente Comercial de la compañía, se administraba la necesidad de explotar las capacidades existentes en búsqueda de mayor rentabilidad y la necesidad de explorar nuevas oportunidades en búsqueda de crecimiento.

Según declara Agustín Lebrero (Gerente de la Unidad de Negocio Pre-pago), Guillermo Delfino combinaba la habilidad de exigir eficiencia, reducción de costos y objetivos agresivos en cuanto a la recaudación proveniente de los clientes tradicionales, mientras que promovía la exploración de nuevas herramientas para llegar a los nuevos clientes. Su remuneración, así como la de todos los directores de alto rango de la compañía, se encontraba asociada al cumplimiento de los objetivos de toda la compañía y no al resultado de una de las dos Unidades de Negocio.

En línea con esto, O'Reilly & Tushman explican que resulta conveniente alinear a todos los empleados en una causa común, con el objetivo de prevenir que la separación organizacional genere una fragmentación indeseada. Precisamente por ello, Directv decide declarar una nueva visión y nuevas misiones estratégicas, significativas para todas las partes del negocio.

De este modo, la nueva visión de la compañía consiste en “hacer de Directv la mejor experiencia de video del mundo” y pretende ser alcanzada en base a los valores de liderazgo, innovación, determinación, agilidad e integridad.

Las nuevas misiones estratégicas, por su lado, apuntan a promover un mix balanceado entre las habilidades necesarias para explotar el negocio tradicional y aquellas necesarias para explorar el nuevo negocio.

Así pues, entre un conjunto de ocho misiones estratégicas, se menciona “crecer en los tres segmentos de mercado”, “innovar para mantener el liderazgo en tecnología, programación y

marca”, “gestionar eficientemente las inversiones en infraestructura”, “analizar nuevas oportunidades de negocio” y “generar bases sólidas para un crecimiento sustentable”.

4.4. Posicionamiento de Directv Pre-pago

4.4.1. Ventajas de ser un *First Mover*

Tal como hemos visto, Markides & Charitou (2003) explican que el proceso de innovación incluye el desarrollo del nuevo modelo de negocio y la creación del mercado para dicho modelo. Sin el aparejamiento efectivo de ambas actividades, la innovación no sería exitosa.

En el caso de Directv Pre-pago, es la misma empresa la que lidera ambas etapas. Primero desarrollando un modo disruptivo de jugar el juego, y luego escalándolo al mercado de masas. Precisamente por ello es que Directv entra bajo la categoría de *first mover*, ya que lidera el camino hacia el nuevo mercado, asentándose en una ventaja competitiva que asegura ventas y ganancias superiores en el largo plazo (Boulding & Christen, 2001).

Según explican Frawley & Fahy (2006), los pioneros deberían tener que gastar menos en publicidad y otros esfuerzos vinculados al marketing, con respecto a aquellos jugadores que entren más tarde en el mercado.

Hay que tener en cuenta, sin embargo, la importante inversión en publicidad que realiza Directv Pre-pago, con el objetivo de incrementar el nivel de conocimiento de marca y explicar los atributos diferenciales del nuevo producto. Tal como se percibe en el Anexo IX, tras haber invertido más de veinte millones de pesos en comunicación, el conocimiento del producto a diciembre de 2011, no ha superado el 49%.

Asimismo, Directv Pre-pago ha realizado una gran inversión en la exploración y el desarrollo de un nuevo mercado para la comercialización del producto, explorando diversas técnicas de venta, tales como el timbreo, la organización de operativos, eventos en barrios marginales y comercialización en retailers.

Por otro lado, según entienden Boulding & Christen (2001) los pioneros en general ganan significativas ventajas con respecto a las ventas, pero incurren en costos todavía mayores, por lo que los *first movers* se tornan sustancialmente menos rentables que los seguidores en el largo plazo.

Si bien este hecho al momento no es comprobable en el caso de Directv Pre-pago, es cierto que la marca ha logrado posicionarse como el primer servicio de televisión pre-pago. Por otro lado, el costo de traspaso es alto, pero un segundo seguidor puede aprender de los errores y aciertos, reduciendo los riesgos de inversión.

En definitiva, hasta que surja un segundo competidor que implemente el mismo modelo de negocio, según sugieren Semadeni & Anderson (2009), Directv Pre-pago debería seguir explotando las ventajas propias de los *first movers*, estableciendo un monopolio, construyendo lealtad hacia la marca y anticipando la competencia.

4.4.2. Inserción en el Mercado

Según explican Markides y Charitou (2003), el error más grande con respecto a las innovaciones estratégicas disruptivas es creer que el nuevo modelo de encarar el negocio crecerá eventualmente hasta sobrepasar al modelo tradicional.

Este fenómeno puede resultar cierto en relación a las innovaciones disruptivas tecnológicas, pero no siempre se da al tratar de innovaciones estratégicas disruptivas (Markides & Charitou, 2003). En este último caso, el nuevo modo de competir normalmente crece rápidamente hasta controlar un cierto porcentaje del mercado, pero sin desbaratar completamente el modelo tradicional.

En el caso de Directv Pre-pago, esto es efectivamente lo que ocurre. En consecuencia, otras firmas tales como Cablevisión, Telecentro y Supercanal, terminaron cediendo market share a costa de Directv, quien emergió en el mercado, mediante la generación de una nueva red de valor y nuevos clientes, ampliando el número de hogares con televisión paga.

Se entiende, entonces, que el nuevo modelo no siempre es superior al tradicional, ni está destinado a conquistar al mercado entero, pero sí amplía el mismo, ofreciendo importantes oportunidades para los jugadores establecidos que lo aprovechen.

De hecho, desde la aparición de Directv Pre-pago en 2008, la penetración de la televisión paga en Argentina ha crecido de 51% a 62%, sumando más de un millón de suscriptores. En este contexto, Directv ha sido el principal promotor de este crecimiento, incrementando su market share de 14% en 2008 a 22% al cierre de 2011. En contraposición, Cablevisión (líder del mercado), ha visto su participación reducida del 52% en 2008, a 47% al cierre de 2011.

Es factible deducir que, en gran parte, este incremento en el market share de Directv se debe al surgimiento de Directv Pre-pago y su inserción en el segmento C3-D, puesto que, con tan sólo cuatro años de existencia, totaliza el 25% del total de clientes de Directv.

Capítulo 5: Conclusiones

A lo largo del presente trabajo se ha presentado una revisión bibliográfica de la extensa literatura existente con respecto a la innovación, haciendo especial énfasis en el estudio de los aspectos que caracterizan a una innovación disruptiva.

Así pues, se comenzó describiendo la noción de innovación y su vínculo con el concepto de novedad, entendiendo que el modo en que la innovación es percibida dentro de una organización determina la manera en que el negocio se lleva a cabo dentro de la empresa.

De este modo, se distinguieron diversos tipos de innovación, siendo la distinción más relevante para el presente trabajo la existente entre las innovaciones denominadas incrementales y aquellas definidas como radicales.

Entendiendo que los cambios más substanciales en una industria se encuentran ligados al concepto de innovación radical (o discontinua), me he focalizado en este tipo de innovaciones, ya que son las que hacen al tema en cuestión.

Sobre esta línea de trabajo, se han expuesto distintas posturas bibliográficas con respecto a la esencia de las innovaciones discontinuas ligadas a la tecnología y los cambios estructurales que generan en la industria.

Acto continuo, se enfatizó sobre la distinción entre discontinuidades *competence-enhancing* y discontinuidades *competence-destroying*, entendiendo que sólo aquellas que promueven las competencias preexistentes y se desarrollan bajo el antiguo *know how* son las que tienen mayores posibilidades de triunfar en una empresa establecida.

Luego, ahondando sobre el concepto de innovación disruptiva, se definió a la misma como una innovación que introduce un nuevo y diferente conjunto de atributos, performance y precios con respecto a los productos existentes. Una combinación que, al momento de la introducción del producto, resulta poco atractiva para los clientes tradicionales como consecuencia de su performance inferior, pero que, sin embargo, puede resultar atractiva para otro segmento de mercado.

En este contexto, se explica que, en un principio, las innovaciones disruptivas se encontraban asociadas a cambios tecnológicos. Christensen & Raynor (2003), sin embargo, introdujeron el concepto de innovación estratégica disruptiva, ampliando la aplicación de la teoría e incluyendo no sólo productos tecnológicos, sino también servicios e innovación en modelos de negocios.

Con respecto a su introducción en el mercado, se realiza una distinción de las innovaciones disruptivas entre aquellas de tipo *low-end* y la denominadas *new-market*, explicando que mientras las primeras evolucionan en los segmentos más bajos del mercado, las segundas lo hacen en nuevos mercados.

En ambos casos, se trata de innovaciones *bottom-up*, es decir, que atacan el mercado desde abajo, y se comportan de manera similar. Se explica que en una primera etapa, ingresan en el mercado destacándose por una característica novedosa, pero ofreciendo sin embargo, un desempeño generalmente bajo en relación a los atributos tradicionales del producto. A pesar de ello, cuando los atributos tradicionales se tornan lo suficientemente buenos, normalmente estas innovaciones logran penetrar en el mercado masivo, obteniendo una porción de market share.

Se presentó a continuación un debate y una serie de distintas perspectivas sobre la capacidad de las firmas establecidas para desarrollar y llevar a cabo una innovación, frente a las condiciones de las pequeñas empresas y nuevos entrantes. La opinión más consensuada explica que las pequeñas empresas emprendedoras son más proclives a ser fuentes de innovación gracias a su flexibilidad, pero que las firmas establecidas cuentan con los recursos y la habilidad de apropiarse de la misma y llevarla al mercado de masas.

Hemos visto, sin embargo, que la apropiación de la innovación implica riesgos y desafíos para las empresas establecidas que decidan adoptarla. Esto se debe a que las firmas enfrentan un dilema al momento de desarrollar nuevos productos y procesos, cuando deben procurar ser competentes en el aprovechamiento de las *capacidades core* de la compañía, evitando que las mismas se conviertan en *rigideces core*.

Se ha expuesto luego una mirada en la cual las rigideces organizacionales se explican a partir del concepto de inercia estructural, entendido como un gran obstáculo para la innovación. Pues, las nuevas ideas que dan origen a las innovaciones radicales deben moverse a través de varias capas administrativas, deben luchar contra la cultura organizacional vigente y deben modificar procesos orientados a maximizar la eficiencia operativa.

En base a estas características, he mostrado la perspectiva de Chandy & Tellis (2000), quienes sostienen que, producto de su inercia estructural y sus estructuras jerárquicas, las grandes compañías tienen menos probabilidades que las pequeñas firmas de proveer una atmósfera promotora del riesgo y necesitada del desarrollo de innovaciones radicales.

Continuando con la comparación entre ambos tipos de compañías y su capacidad de innovar, he analizado una útil distinción entre habilidades necesarias para *explorar* y habilidades necesarias para *explotar*, expuesta por Markides & Geroski (2003).

En relación a estos conceptos, hemos visto que las firmas establecidas compiten en mercados en los cuales el éxito se encuentra basado en ventajas en cuanto a costos, una segmentación inteligente de la base existente de clientes, un control efectivo de la distribución y un fuerte posicionamiento de marca. En función de estas necesidades, las compañías establecidas promueven una cultura vinculada a la reducción de costos, la excelencia productiva, un sistema estructurado de responsabilidades, controles sistémicos y operativos, entre otros. Es decir, habilidades y capacidades destinadas a explotar el negocio maduro.

Al contrario, al competir en mercados volátiles e impredecibles, los nuevos entrantes fomentan una cultura que promueve la experimentación y la toma de riesgos, una estructura descentralizada y flexible, incentivos que recompensen las nuevas ideas, y procesos de planificación flexibles. Es decir, habilidades y capacidades destinadas a explorar el nuevo negocio.

Tras un entendimiento de las ventajas y desventajas que poseen los distintos tipos de firmas al innovar, me he basado en la teoría de Markides & Charitou (2003) para describir cinco reacciones básicas frente a la innovación por parte de las empresas establecidas: invertir y focalizarse en el negocio tradicional; ignorar la innovación; contraatacar desbaratando la

disrupción; adoptar la innovación jugando los dos juegos a la vez; y adoptar completamente la innovación y escalarla en la cadena de valor.

Siendo la pregunta inicial de este trabajo la de cómo se adopta una innovación disruptiva en una empresa establecida (específicamente Directv), me he focalizado en la respuesta al cuarto tipo de reacción. Es decir, cómo adoptar la innovación al mismo tiempo que se mantiene el negocio tradicional.

Habiendo contemplado previamente el desafío que esto implica (por la difícil yuxtaposición entre las habilidades necesarias para *explotar* y las necesarias para *explorar*), se han expuesto los cuatro posibles diseños estructurales descritos por O'Reilly & Tushman (2004), como alternativas para adoptar la innovación: *functional designs*, *cross-functional teams*, *unsupported teams* y *ambidextrous organizations*.

A partir de allí, se realiza especial foco en la descripción del modelo que tanto Markides & Charitou (2004) como O'Reilly & Tushman (2004) recomiendan cuando el nuevo mercado es diferente al tradicional, pero no existen conflictos significativos entre los dos modelos de negocios: la estructuración bajo la forma de una *ambidextrous organization*.

Se concluye que la justificación más relevante para sostener la estructura de una *ambidextrous organization* está ligada al hecho de que este tipo de organizaciones permiten una fertilización cruzada entre las unidades, al tiempo que evitan la contaminación cruzada. Es decir, la fuerte coordinación a un nivel ejecutivo permite que las nuevas unidades aprovechen los recursos de las unidades tradicionales de negocios, mientras que la separación organizacional asegura que los procesos distintivos de las nuevas unidades, así como sus estructuras y culturas no se vean presionadas por el negocio tradicional.

Habiendo sugerido la estructura indicada para adoptar una innovación, se indaga brevemente sobre la bibliografía relativa a las ventajas y desventajas con las que cuentan los *first movers*, es decir, aquellas compañías que lideran el camino hacia el nuevo mercado.

Desde diferentes perspectivas, algunos autores remarcan la ventaja competitiva que asegura ventas, posicionamiento de marca y ganancias superiores a largo plazo, mientras que otros

enfatan la inversión ligada al conocimiento del producto, la exploración del mercado y el desarrollo del mismo.

Luego, sugiriendo la literatura disponible que la gran mayoría de las innovaciones estratégicas disruptivas son introducidas en el mercado por nuevos entrantes, se estudia el caso de una empresa que, en búsqueda de nuevos clientes, se ve impulsada por el firme objetivo de desarrollar una innovación disruptiva y ponerla en práctica. Así pues, tras una breve reseña histórica de Directv Argentina, se procede al estudio del caso en cuestión y la aplicabilidad de los temas previamente planteados.

En primer lugar, se explica que Directv Pre-pago se trata de una innovación disruptiva, ya que implica un cambio en un modelo de negocios, que lidera el desarrollo de nuevas reglas de juego y origina, de este modo, un modo de jugar diferente con respecto al modelo tradicional. Con Directv Pre-pago, se modifica la manera de abordar las necesidades de los clientes, la accesibilidad a los mismos y la variedad de productos ofrecidos.

En segundo lugar, se analiza la estrategia de introducción en el mercado adoptada por Directv Pre-pago. Es decir, una estrategia de tipo *bottom-up*, basándose en una innovación disruptiva preponderantemente *new-market*. Esto se debe a que el servicio se encuentra orientado a satisfacer las necesidades de un segmento de potenciales clientes que no consumía los servicios disponibles en el mercado, por motivos tales como falta de dinero y falta de flexibilidad de pago.

Se expone en función de este último punto, el proceso mediante el cual Directv genera una nueva red de valor compuesta por nuevos atributos del producto, una nueva red de comercialización y nuevos clientes finales. Ligado a este análisis, se describen los nuevos drivers de elección de los clientes (quienes aprecian la flexibilidad del producto) y la performance de Directv Pre-pago en relación a los atributos tradicionales del servicio de televisión paga. Así pues, se percibe que el nuevo producto ofrece características innovadoras al mercado, a costa de una menor performance con respecto a los atributos que ofrece el servicio post-pago.

En tercer lugar, al analizar qué estructura adoptó Directv al lanzar el servicio pre-pago, se realiza un análisis entre el grado de similitud y nivel de conflicto que pudiera haber con el

negocio tradicional. A partir del mismo, se sugiere que en el caso de estudio el nuevo mercado es diferente al tradicional, pero no existen conflictos significativos entre los dos modelos de negocios.

Contemplando luego que Directv Pre-pago se trata de una innovación de tipo *competence-enhancing* (es decir, que promueve el *know-how* preexistente), se procede, en cuarto lugar, a describir cómo la firma ha adoptado la estructura de una *ambidextrous organization*. Estructura que se explica en la generación de dos unidades organizacionales independientes, integradas fuertemente a un nivel ejecutivo senior, bajo la figura del Vicepresidente Comercial de Directv Argentina.

A continuación, se analiza brevemente la necesidad de ejercer un liderazgo ambidiestro (bajo la figura previamente descrita), administrando, al mismo tiempo, las habilidades necesarias para rentabilizar el negocio tradicional y aquellas necesarias para desarrollar el nuevo mercado. En la misma línea de análisis, se demuestra la adopción por parte de Directv de una nueva visión y nuevas misiones estratégicas, significativas para todas las partes del negocio.

Luego, con el fin de visualizar los resultados asociados al desarrollo del nuevo negocio, se describe el posicionamiento obtenido por Directv Pre-pago como pionero en el servicio de televisión pre-paga, realizando un breve análisis de las ventajas y desventajas que para la firma ha implicado ser un *first mover* en el nuevo esquema de negocio.

Finalmente, entendiendo que el nuevo modelo no siempre es superior al tradicional, ni está destinado a conquistar al mercado entero, se concluye el trabajo mostrando el crecimiento en términos de *market share* que Directv ha logrado alcanzar gracias al desarrollo e implementación de esta innovación estratégica disruptiva.

Referencias Bibliográficas

- Adner, Ron. 2002. *When are technologies disruptive? A demand-based view of the emergence of competition*. Strategic Management Journal, Vol. 23, pp. 667-688. JSTOR. www.jstor.org
- Anderson, Phillip & Tushman, Michael. 1990. *Technological Discontinuities and Dominant Designs: A Cyclical Model of Technological Change*. Administrative Science Quarterly, Vol. 35, pp. 604-633. JSTOR. www.jstor.org
- Arnold, Todd, Fang, Eric & Palmatier, Robert. 2011. *The effects of customer acquisition and retention orientations on a firm's radical and incremental innovation performance*. Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 39, pp. 234-251. Business Source Premier. <http://web.ebscohost.com>
- Barthélemy, Jérôme. 2006. *The Experimental Roots of Revolutionary Vision*. MIT Sloan Management Review. Fall, Vol. 48, p. 81-84. Business Source Premier. <http://web.ebscohost.com>
- Boulding, William & Christen Markus. 2001. *First-Mover Disadvantage*. Harvard Business Review. October, Vol. 79, pp. 20-21. Business Source Premier. <http://web.ebscohost.com>
- Carr, Nicholas. 2005. *Top-Down Disruption*. Strategy Business, <http://www.strategy-business.com/article/05203?gko=81cf4> (Consultado: 21/07/2012).
- Chandy, Rajesh & Tellis, Gerard. 2000. *The Incumbent's curse? Incumbency, size, and radical product innovation*. Journal of Marketing, Vol. 64, pp. 1-17. Business Source Premier. <http://web.ebscohost.com>
- Christensen, Clayton. 1999. *El dilema de los innovadores. Cuando las nuevas tecnologías pueden hacer fracasar a grandes empresas*. Buenos Aires, Editorial Gránica.
- Christensen, Clayton & Raynor, Michael. 2003. *The innovator's solution. Creating and sustaining successful growth*. Boston, Harvard Business School Publishing.
- Deward, Robert & Dutton, Jane. 1986. *The adoption of radical and incremental innovations: an empirical analysis*. Management Science, Vol. 32, pp. 1422-1433. Business Source Premier. <http://web.ebscohost.com>
- DIRECTV Argentina, <http://www.directv.com.ar/inicio/>. (Consultado: 06/2012).

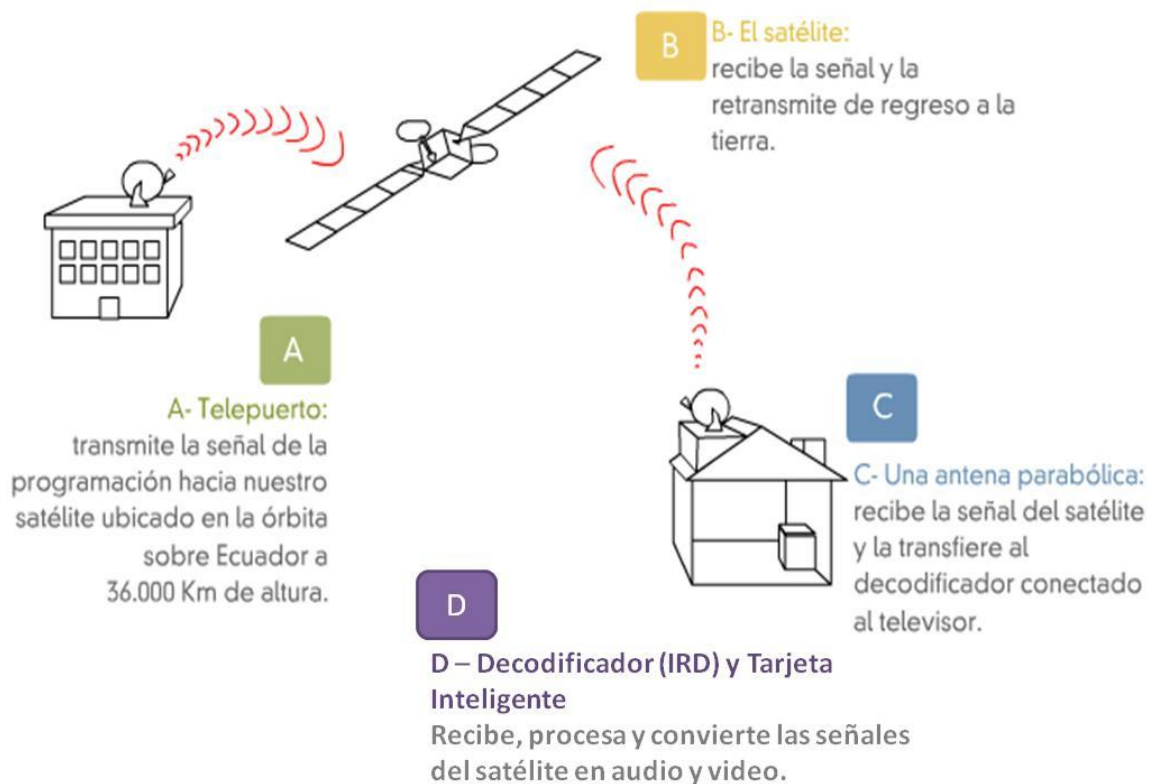
- Frawley, Tara & Fahy, John. 2006. *Revisiting the First-Mover Advantage Theory: A Resource-Based Perspective*. Irish Journal of Management, Vol. 27, pp. 273-295. Business Source Premier. <http://web.ebscohost.com>
- Gilbert, C. & Bower, J. 2002. *Disruptive change: When trying harder is part of the problem*. Harvard Business Review, May, pp. 94-101. Business Source Premier. <http://web.ebscohost.com>
- Goswami, Sanghamitra & Mathew, Mari. 2005. *Definition of innovation revisited: an empirical study on indian information technology industry*. International Journal of Innovation Management. Vol. 9, pp. 371-383. Business Source Premier. <http://web.ebscohost.com>
- Govindarajan, Vijay & Kopalle, Praveen. 2006. *Disruptiveness of Innovations: Measurement and an assessment of reliability and validity*. Strategic Management Journal, Vol. 27, pp. 189-199. JSTOR. www.jstor.org
- Hamilton, William & Singh, Harbir. 1992. *The evolution of corporate capabilities in emerging technologies*. Interfaces, vol. 22, pp. 13-23. Business Source Premier. <http://web.ebscohost.com>
- Henderson, Rebecca. 1993. *Underinvestment and incompetence as responses to radical innovation: Evidence from the photolithographic alignment equipment industry*. The Rand Journal of Economics, vol. 24, pp. 248-270. JSTOR. www.jstor.org
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos & Baptista Lucio, Pilar. 1998. *Metodología de la Investigación*, Colombia, Editorial McGraw-Hill.
- Kimberly, John. 1976. *Organizational Size and the Structuralist Perspective: A review, critique, and proposal*. Administrative Science Quarterly. Vol. 21, pp. 571-597. Business Source Premier. <http://web.ebscohost.com>
- Kimberly, John. 1981. *Managerial Innovation*. En *Handbook of Organizational Design: adapting organizations to their environments*. Nystrom, Paul & Starbuck, William. Vol 1, pp. 84-104. Estados Unidos, Oxford University Press.
- Leonard-Barton, Dorothy. 1992. *Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development*. Strategic Management Journal, vol. 13, pp. 111-125. JSTOR. www.jstor.org
- Markides, Constantinos. 1997. *Strategic Innovation*. Sloan Management Review. Spring, Vol. 38, pp. 9-23. Business Source Premier. <http://web.ebscohost.com>

- Markides, Constantinos & Charitou, Constantinos. 2003. *Responses to Disruptive Strategic Innovation*. MIT Sloan Management Review. Winter, Vol. 44, pp. 55-63. Business Source Premier. <http://web.ebscohost.com>
- Markides, Costas & Geroski, Paul. 2003. *Teaching elephants how to dance and other silly ideas*. Business Strategy Review. Autumn, Vol. 14, pp. 49-53. Business Source Premier. <http://web.ebscohost.com>
- Markides, Constantinos & Charitou, Constantinos. 2004. *Competing with dual Business models: A contingency approach*. Academy of Management Executive, August, Vol. 18, pp. 22-36. Business Source Premier. <http://web.ebscohost.com>
- Mirow, Cristoph; Hoelzle, Katharina & Gemuenden, Hans. 2008. *The Ambidextrous Organization in practice: barriers to innovation within research and development*. Academic of Management Proceedings. pp. 1-6. Business Source Premier. <http://web.ebscohost.com>
- Mueller, Brandon; Titus, Varkey; Covin, Jeffrey & Slevin, Dennis. *Marketing Pioneering and Firm Growth: Knowing When and to What Degree Pioneering Makes Sense*. Academy of Management Proceedings. pp. 1-6. Business Source Premier. <http://web.ebscohost.com>
- Olsen, David & Labrada, Sasha. 2012. *Modelo Pre-pago de PanAmericana*, Buenos Aires, Informe Directv.
- O'Reilly, Charles & Tushman, Michael. 2004. *The Ambidextrous Organization*. Harvard Business Review. April, Vol. 82, pp. 74-81. Business Source Premier. <http://web.ebscohost.com>
- Porter, Michael. 1996. *What Is Strategy?* Harvard Business Review. Nov-Dec, Vol. 74, pp. 61-78. Business Source Premier. <http://web.ebscohost.com>
- Sabino, Carlos. 1989. *El proceso de investigación*, Buenos Aires, Editorial Humanitas.
- Schumpeter, Joseph. 1934. *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge, Harvard University Press.
- Schumpeter, Joseph. 1942. *Capitalism, socialism, and democracy*. New York, Harper.
- Semadeni, Matthew & Anderson, Brian. 2009. *The Follower's Dilemma: Innovation and Imitation in the Professional Services Industry*. Academy of Management Proceedings. P. 1-6. Business Source Premier. <http://web.ebscohost.com>

- Suárez, Fernando & Lanzolla, Gianvito. 2005. *The Half-Truth of First-Mover Advantage*. Harvard Business Review. April, Vol. 83, pp. 121-127. Business Source Premier. <http://web.ebscohost.com>
- Tellis, Gerard & Golder, Peter. 2002. *Will and Vision: How Latecomers grow to dominate markets*. Harvard Business Review. January, Vol. 80, p. 107. Business Source Premier. <http://web.ebscohost.com>
- Utterback, James & Acee, Happy. 2005. *Disruptive Technologies: an expanded view*. International Journal of Innovation Management. Vol. 9, pp. 1-17. Business Source Premier. <http://web.ebscohost.com>
- Yu, Dan & Hang, Chang. 2009. *A reflective review of Disruptive Innovation Theory*. International Journal of Management Reviews. Vol. 12, pp. 435-452. Business Source Premier. <http://web.ebscohost.com>

ANEXO I

¿Cómo funciona el servicio de Directv?



La señal de programación es emitida por el telepuerto. La recibe un satélite que se encarga de retransmitirla, y esa señal la recibe el cliente en su casa a través de su antena. Esta última está conectada al decodificador que el cliente tiene en su casa, el cual transforma la misma en imagen y sonido.

- **Fuente:** Manual de Venta de Directv

ANEXO II

Especificaciones de los decodificadores

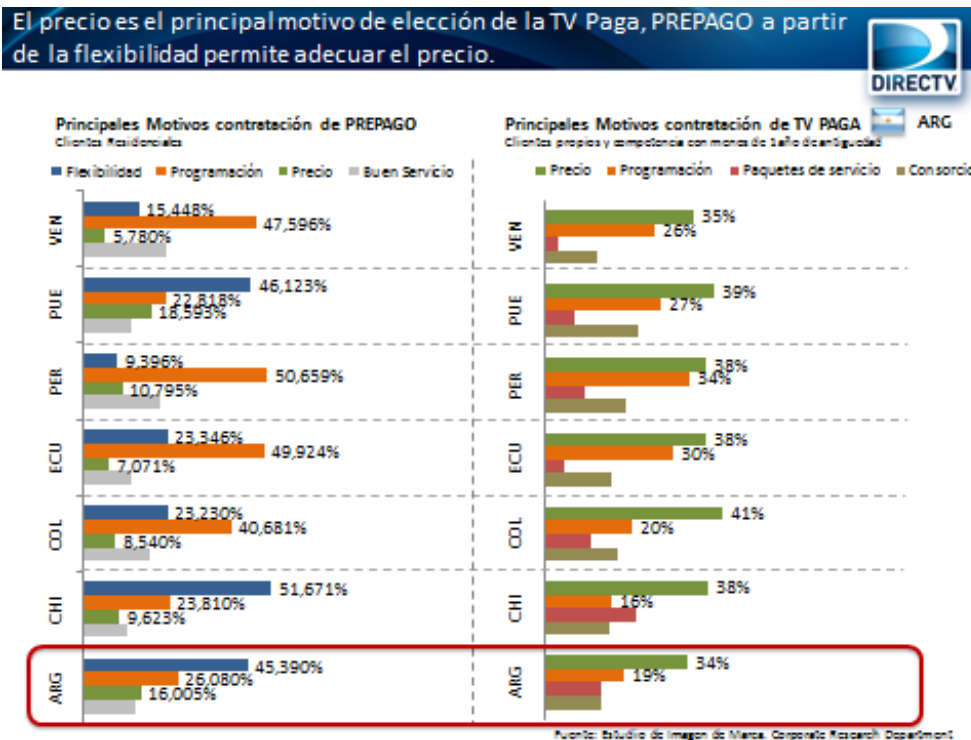
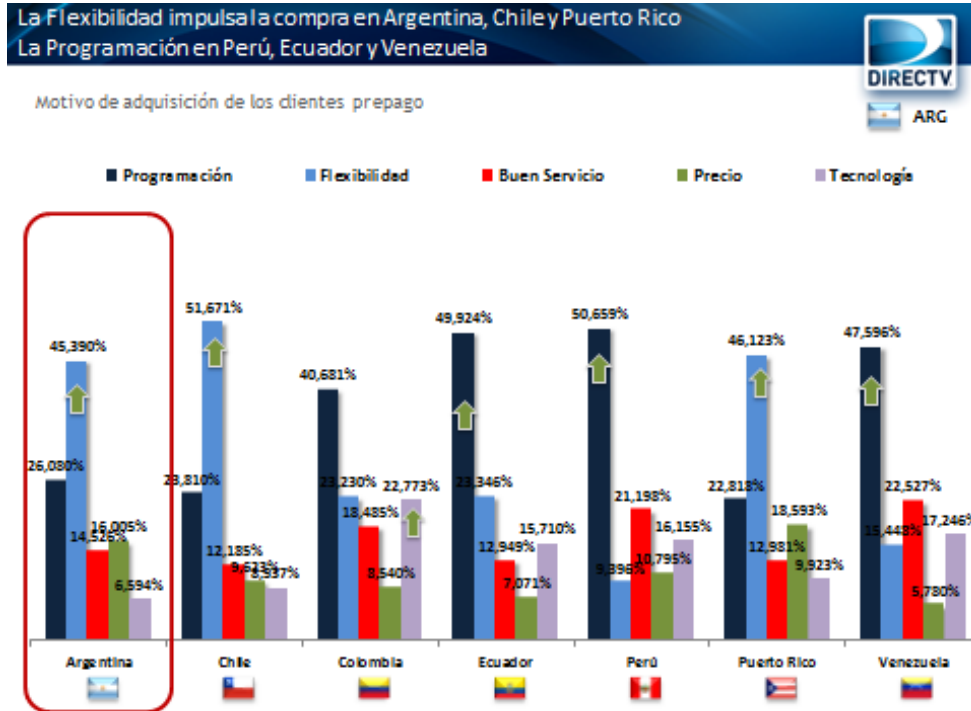
DIRECTV ofrece actualmente decodificadores con tres tipos de tecnología diferente. Las cuales ofrecen distintas funcionalidades.

<p style="text-align: center;">DECO PLATA / ORO</p> 	<ul style="list-style-type: none">• Imagen y sonido 100% digital• Guía de programación en pantalla• Bloqueo de programación• Búsquedas avanzadas• Cambio de idioma• Control remoto universal
<p style="text-align: center;">DECO PLUS</p> 	<ul style="list-style-type: none">• Opción de grabar, pausar y rebobinar la TV en vivo• Almacenar hasta 100 horas de programación• Armar tu propia videoteca• Hacer tus propias repeticiones instantáneas• Grabar con sólo pulsar un botón• Acceso a Control Plus™ servicio para programar grabaciones remotamente con tu PC o Celular.
<p style="text-align: center;">DECO HD</p> 	<ul style="list-style-type: none">• Permite ver Programación High Definition (HD).• Permite utilizar las salidas de alta definición 720p, 1080i.• Múltiples opciones de conexión (HDMI, Component, Optical Audio).• Graba hasta 400 horas de programación SD y hasta 100 horas de programación HD.• Pausa y rebobina en vivo HDTV y SD hasta 90 minutos.• Graba 2 programas en simultáneo mientras mira un tercer programa grabado.

- **Fuente:** Manual de Venta de Directv

ANEXO III

Drivers de elección de los clientes




- **Fuente:** Corporate Research Department de Directv, *Estudio Prepago Argentina*, Diciembre 2011.

ANEXO IV

Instalación del Servicio

El 66% de los clientes autoinstaló el servicio. Argentina posee una mayor proporción de instalación mixta en comparación a Panamericana




% Tipos de Instalación (netos)	Segmento Cliente					
	HIGH ONE SHOT	HIGH PARCIAL	MEDIUM	LOW	OFF	CÓMPARTIDO
Autoinstalación 66% <small>ARG + 7pp vs PANAMERICANA</small>	70% ↑	71% ↑	62% ↓	68%	49% ↓	73% ↑
Instalador Tercerizado 23% <small>ARG - 9pp vs PANAMERICANA</small>	26%	24%	22%	19%	40% ↑	23%
Mixta 11% <small>ARG + 7pp vs PANAMERICANA</small>	3%	4%	15% ↑	13% ↑	11%	3%

Base: 528 casos. Margen de Error +/- 4,3%

A continuación hablemos sobre la instalación de DIRECTV Prepago (Podría indicarme si la instalación del producto fue realizada por...?)

40

El 66% de los clientes considera sencilla la instalación



- La dificultad para realizar la instalación desciende en una instalación mixta.

Clientes con antigüedad menor a 6 meses. (Respecto a la instalación del servicio US. ¿Qué que fue...? Dúida / Única)	TIPO DE INSTALACIÓN	
	Autoinstalación	Mixta
Muy fácil de realizar	14%	0%
Fácil de realizar	51%	30%
Ni fácil, ni difícil de realizar	12%	4%
Difícil de realizar	20%	65%
Muy difícil de realizar	3%	1%

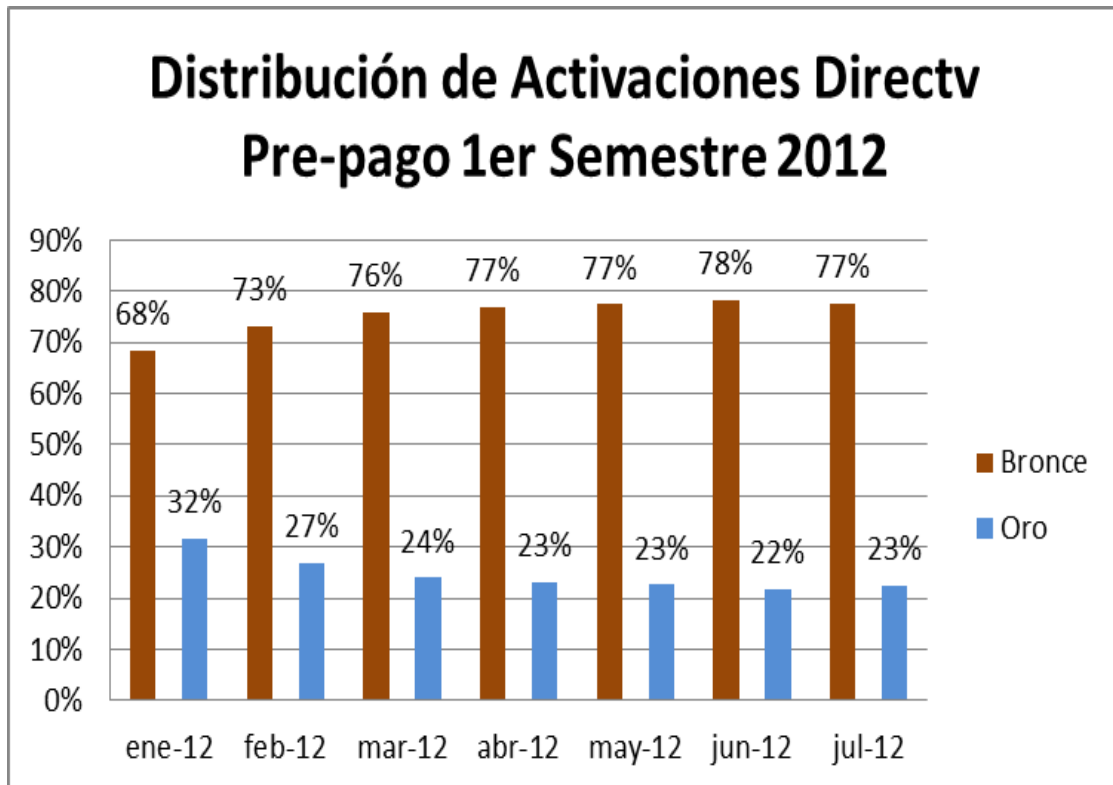
Base: 528 casos. Margen de Error +/- 4,3%

43

- Fuente:** Corporate Research Department de Directv, *Estudio Prepago Argentina*, Diciembre 2011.

ANEXO V

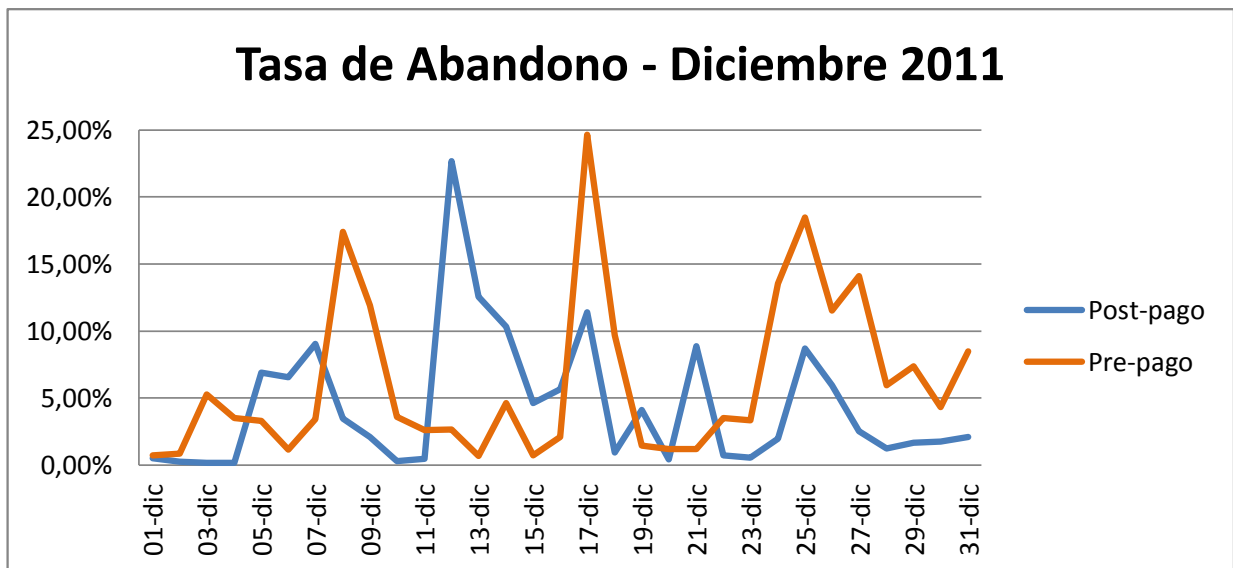
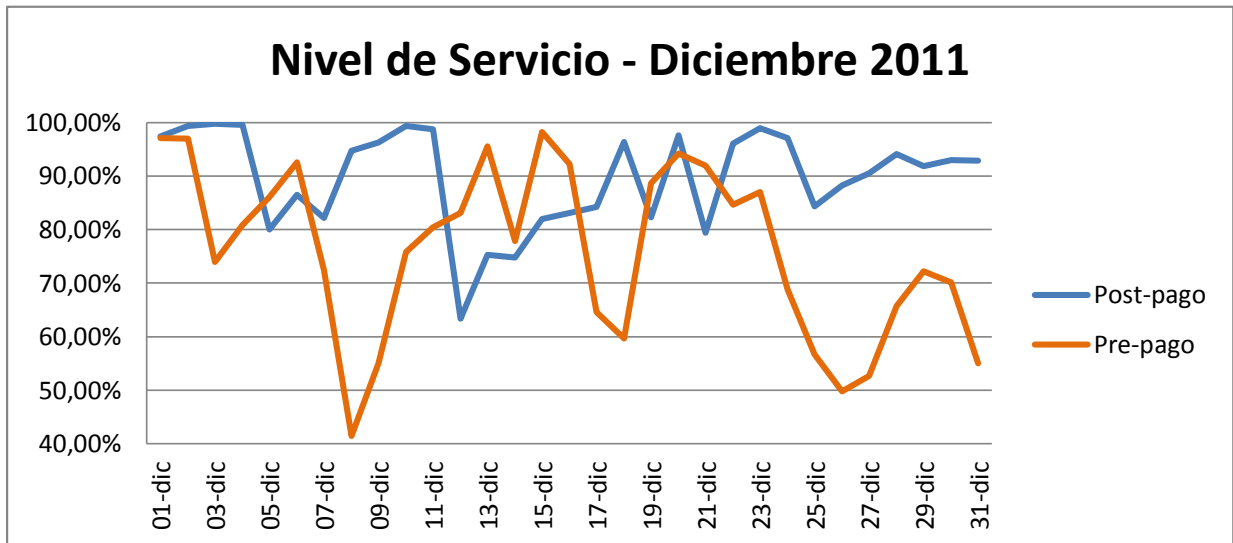
Distribución de Activaciones



- **Fuente:** *Planeamiento Estratégico Contact Center, Directv Argentina*

ANEXO VI

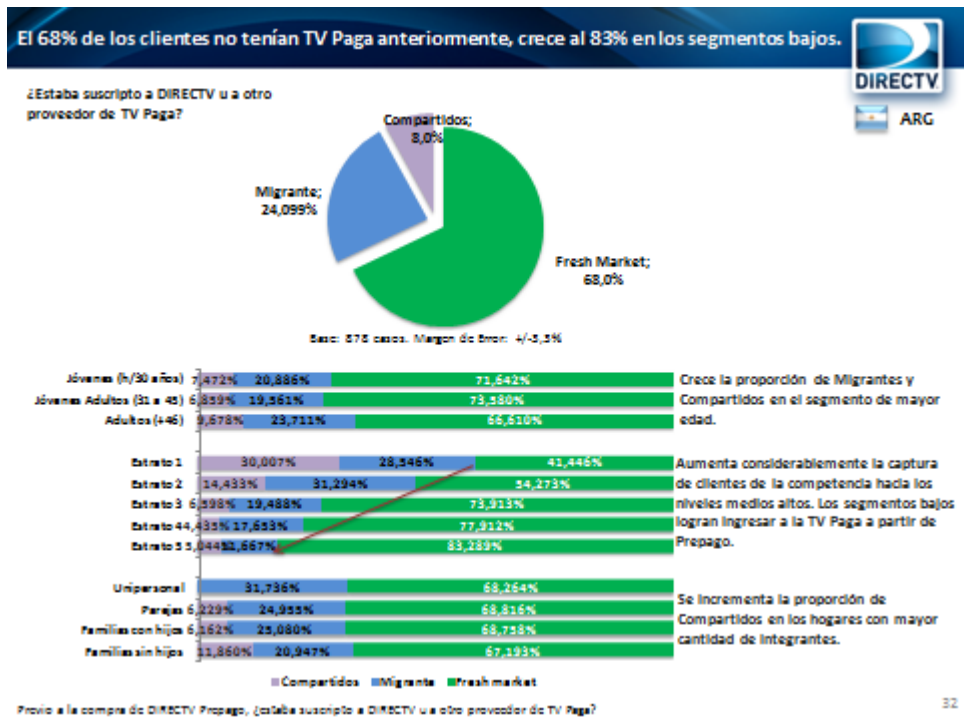
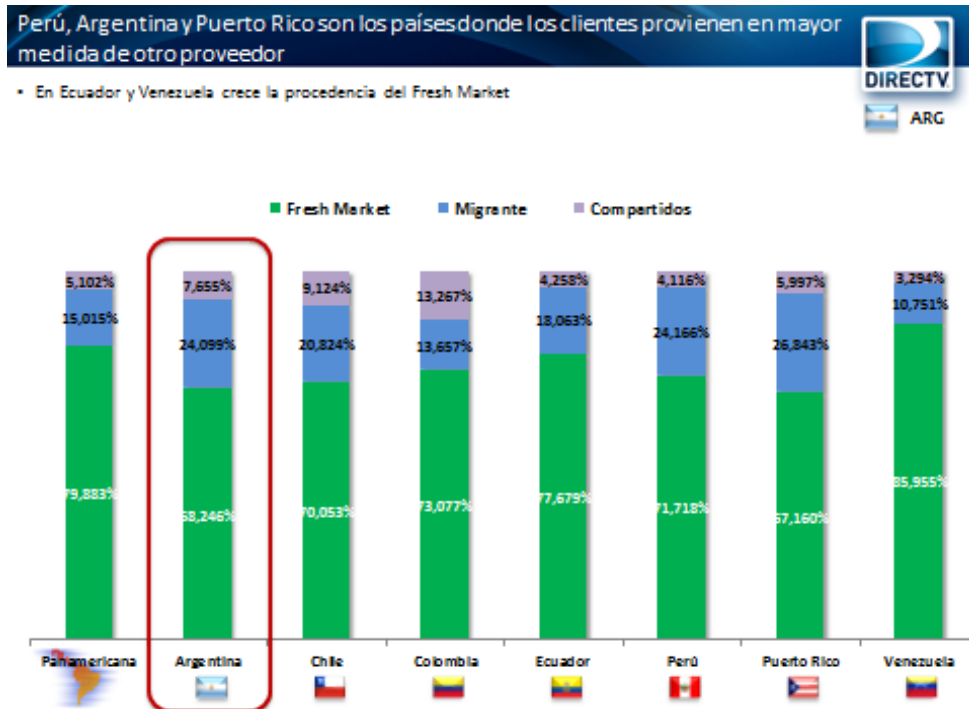
Atención al Cliente



- **Fuente:** *Planeamiento Estratégico Contact Center, Directv Argentina*

ANEXO VII

Procedencia de los clientes



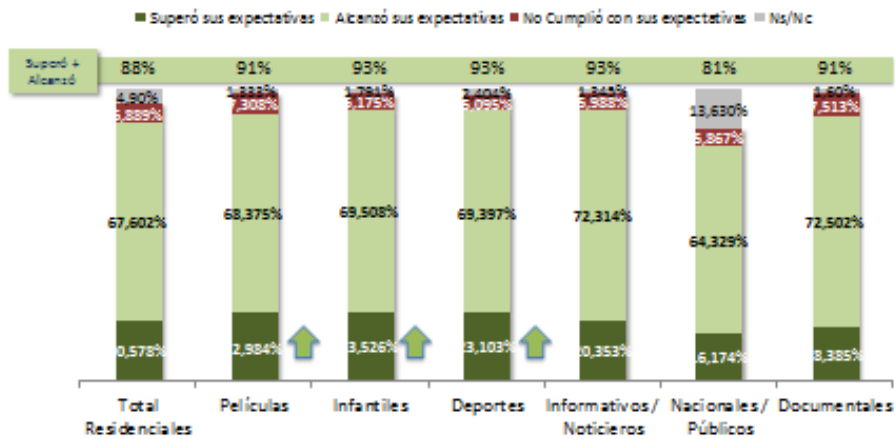
- **Fuente:** Corporate Research Department de Directv, *Estudio Prepago Argentina*, Diciembre 2011.

ANEXO VIII

Valoración de la programación

Valoración de la programación

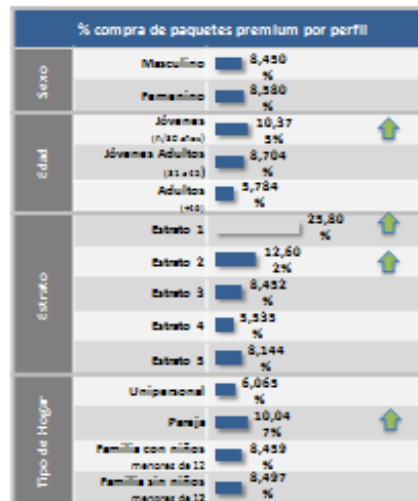
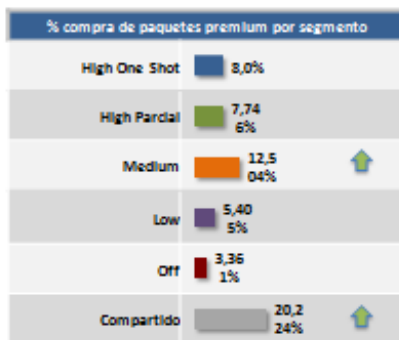
- Crece la valoración positiva del servicio entre quienes consumen programación Infantil, Deportes y Películas



33

Consumo de Premiums ARG

¿Ha comprado en el último mes algún paquete Premium Prepago?



(*) Estrato 1: Base referencial sin feature estadística

34

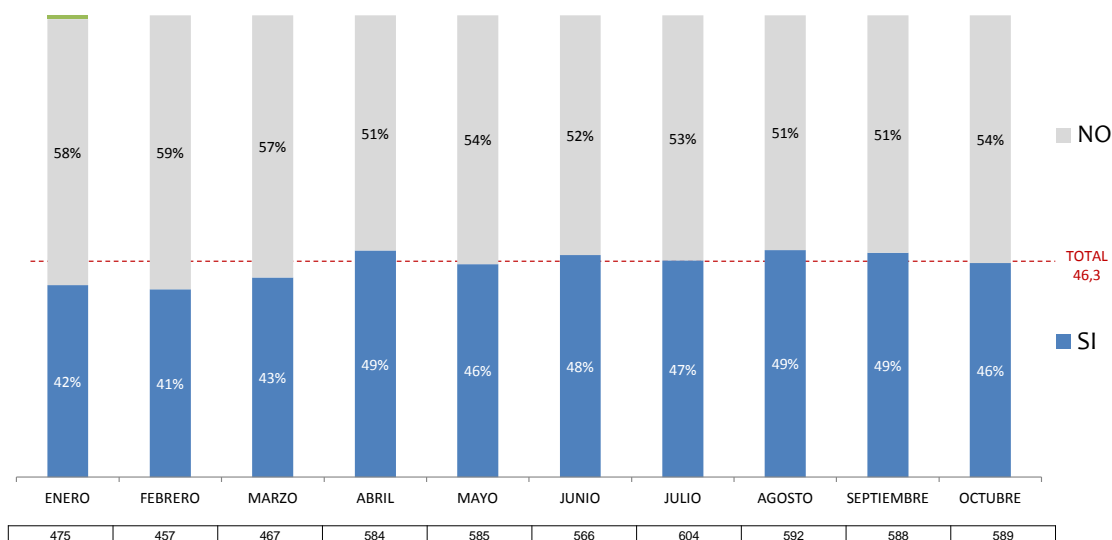
- **Fuente:** Corporate Research Department de Directv, *Estudio Prepago Argentina*, Diciembre 2011.

ANEXO IX

Nivel de conocimiento de Producto

Evolución Conocimiento Producto Prepago

¿Conoce Ud. el Servicio DIRECTV PREPAGO, con el que puede decidir cuánto y cuándo recargar su cuenta para obtener días de programación. Sin facturas fijas ni recibos mensuales?



Estudio Brand Tracking Argentina – Informe de TV Paga - Total País (Clientes y No clientes)

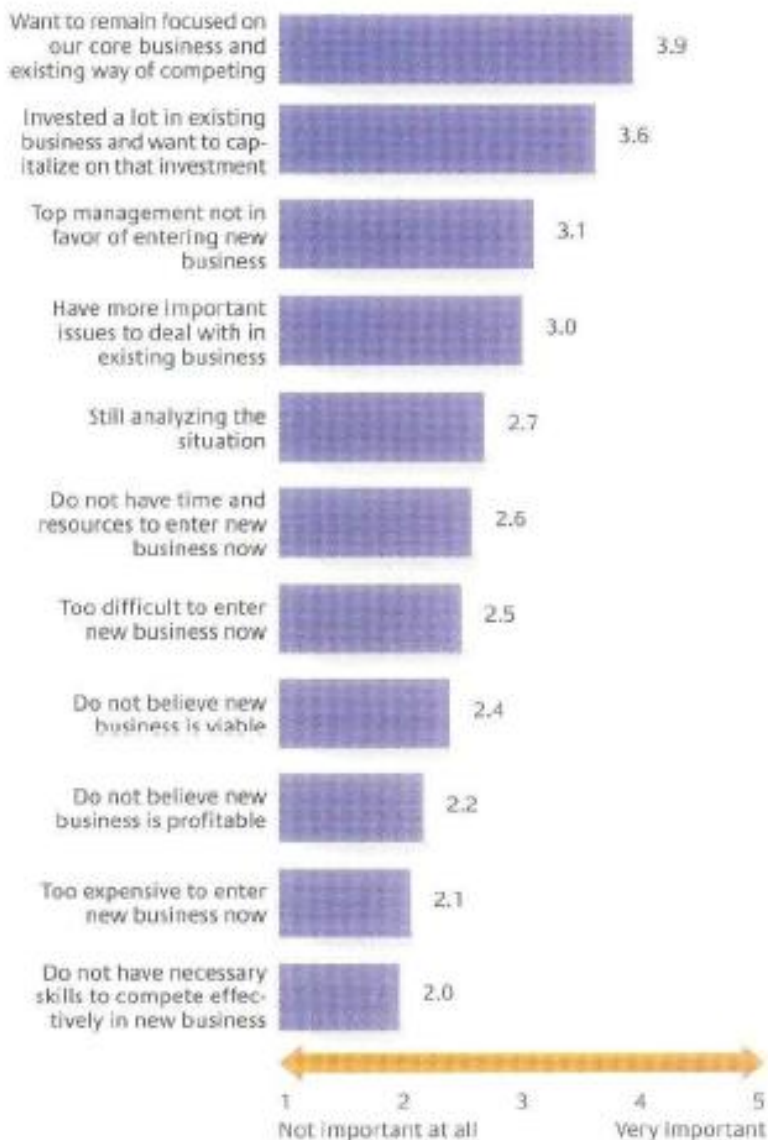
- **Fuente:** Corporate Research Department de Directv, *Estudio Branding Tracking Argentina*, Octubre 2011.

ANEXO X

¿Por qué las empresas establecidas no adoptan la innovación?

Why Not Embrace Disruptive Innovation?

There are many reasons a company may choose not to embrace a disruptive innovation. The managers surveyed rated, according to importance, the factors that contributed to their decision.



- **Fuente:** Markides, Constantinos & Charitou, Constantinos. 2003. *Responses to Disruptive Strategic Innovation*. MIT Sloan Management Review. Winter, Vol. 44, p. 58. Business Source Premier. <http://web.ebscohost.com>

ANEXO XI

Posibles estructuras para adoptar la innovación

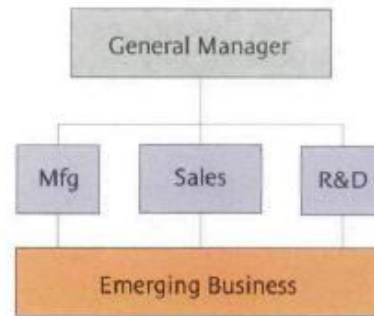
Functional designs

integrate project teams into the existing organizational and management structure.



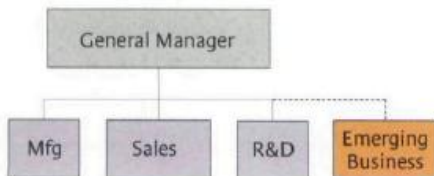
Cross-functional teams

operate within the established organization but outside the existing management hierarchy.



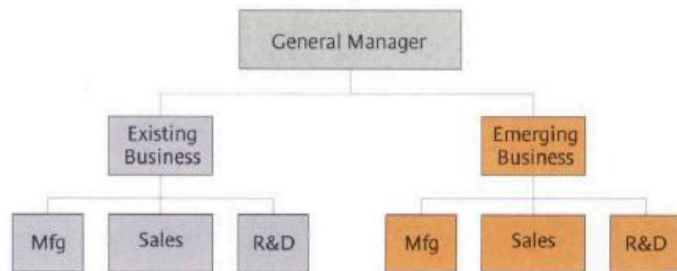
Unsupported teams

are set up outside the established organization and management hierarchy.



Ambidextrous organizations

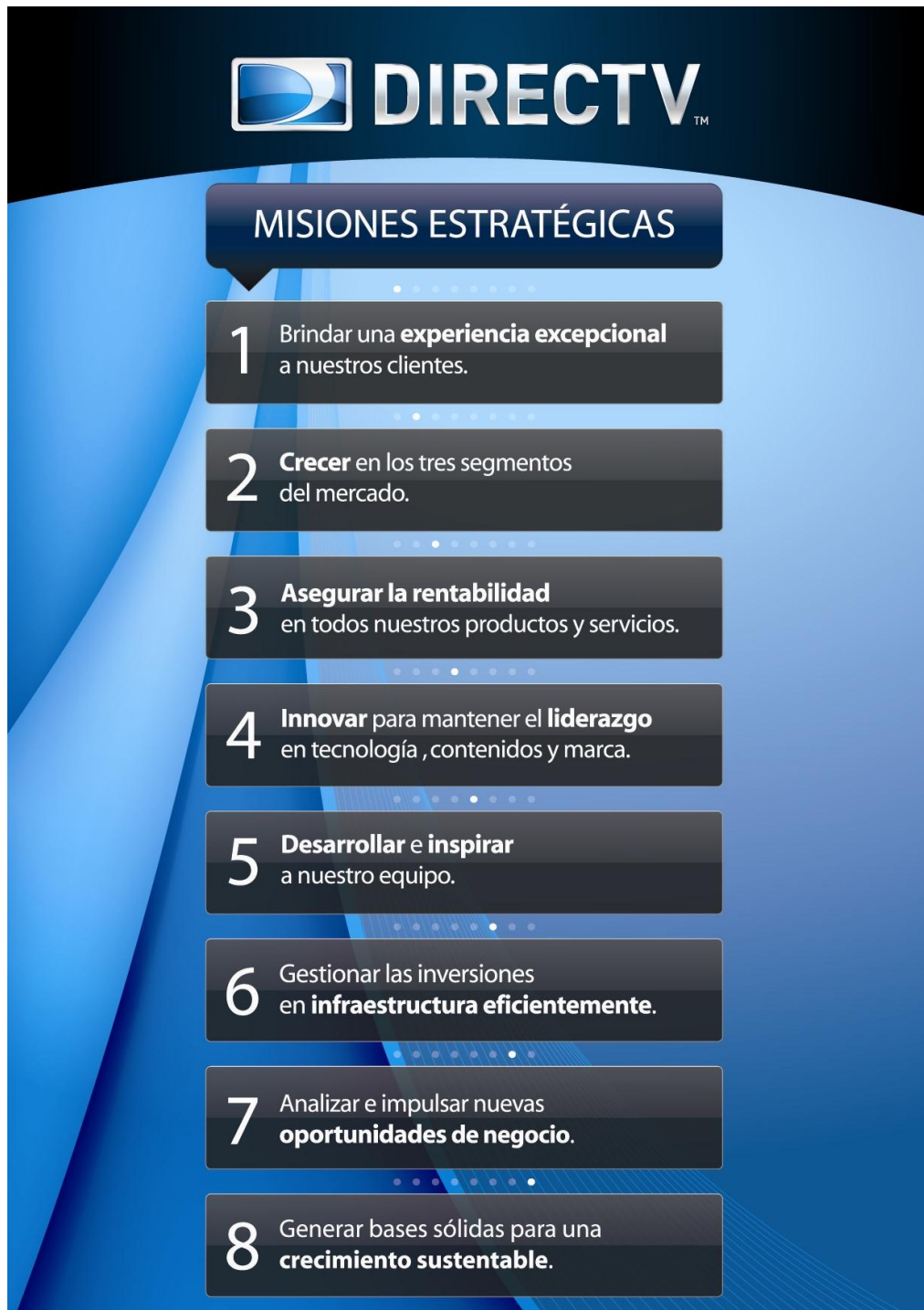
establish project teams that are structurally independent units, each having its own processes, structures, and cultures, but are integrated into the existing management hierarchy.



- **Fuente:** O'Reilly, Charles & Tushman, Michael. 2004. *The Ambidextrous Organization*. Harvard Business Review. April, Vol. 82, pp. 74-81. Business Source Premier. <http://web.ebscohost.com>

ANEXO XII

Misiones Estratégicas de Directv



The infographic features the Directv logo at the top, consisting of a blue square with a white curved shape and the word "DIRECTV" in white capital letters with a trademark symbol. Below the logo is a dark blue banner with the text "MISIONES ESTRATÉGICAS" in white. The main content is a vertical list of eight numbered items, each in a dark blue rounded rectangle with white text. The background is a blue gradient with abstract white and blue lines.

DIRECTV™

MISIONES ESTRATÉGICAS

- 1** Brindar una **experiencia excepcional** a nuestros clientes.
- 2** **Crecer** en los tres segmentos del mercado.
- 3** **Asegurar la rentabilidad** en todos nuestros productos y servicios.
- 4** **Innovar** para mantener el **liderazgo** en tecnología, contenidos y marca.
- 5** **Desarrollar e inspirar** a nuestro equipo.
- 6** Gestionar las inversiones en **infraestructura eficientemente.**
- 7** Analizar e impulsar nuevas **oportunidades de negocio.**
- 8** Generar bases sólidas para una **crecimiento sustentable.**

ANEXO XIII

Entrevista con Christian Kersten

- E: ¿Me comentás como surgió en principio el producto? ¿Cómo era el tema de la caja y la comercialización con los dealers?
- C: La comercialización con los dealers surge de una forma bastante similar al modelo Post-pago. ¿Qué significa esto? En el caso de Post-pago a los dealers se le entrega material en forma de bulk, en cantidad. Antenas, equipos, todo a granel se le entrega a los agentes de Post-pago. En cambio, para Pre-pago, lo que hicimos fue separar el material en unidades únicas e independientes, en donde poníamos el deco, la tarjeta de recarga, los otros componentes del deco y, lo que era muy importante para diferenciarlo del material Post-pago, un sticker identificatorio. En la caja del deco se pegaba este sticker con la información del contenido del kit.
- E: ¿Y las antenas cómo se comercializaban?
- C: En el caso de las antenas se ponía una caja individual, separada del deco y de color marrón. Sólo para la antena del producto Pre-pago, en Post-pago no.
- E: Todo esto fue en octubre de 2008, ¿cierto?
- C: Sí, en octubre de 2008. Ahí fue cuando lanzamos una prueba piloto en la provincia de San Juan, donde el objetivo principal de la prueba era verificar recargas y el funcionamiento de los procesos.
- E: ¿Con quién se lanzó?
- C: Con un dealer (agente oficial) llamado Vrisat, que ahora se llama Mixer. La prueba piloto duró ahí aproximadamente 3 o 4 semanas y funcionó bien. Los procesos de recarga funcionaron bien, los procesos de abastecimiento de materiales, los procesos de compra de equipos, imputación de pagos, todo funcionó bien. Entonces en noviembre se decide expandirse a la costa argentina.
- E: ¿También con dealers?
- C: Correcto, con dealers. ¿Cómo fue la salida en la costa argentina? Se capacitó más a o menos a diez dealers que están en la región. Iban desde Necochea hasta Santa Teresita, San Bernardo, toda esa zona. Ahí se los capacita sobre el producto, los procesos, la página web y se llegan a activar más o menos en enero 2500. El primer mes se habían activado unas 200 cuentas.
- E: ¿Me comentás de dónde surgió la idea? ¿De dónde vino?
- C: La idea surge de Venezuela. Al tener un mercado distinto al de Argentina, los clientes a los que se les vendía en efectivo tenía mucho churn, muchas bajas, y entonces no se vendía bien el producto en efectivo. Entonces decidieron hacer un

producto en donde el cliente pagaba por adelantado y veía un mes entero, como es el producto actual de Venezuela.

- E: ¿Y después ese modelo cómo se hizo regional?
- C: Después, más o menos por octubre de 2007 se genera una reunión. Yo no participaba del proyecto...
- E: ¿Quién participaba?
- C: Ahí fueron Guillermo Delfino (Director de Marketing) y Roxana Pinto (Gerente de finanzas). Venezuela le expuso el caso de Pre-pago a todos los países de la región y a los que fueron de Estados Unidos. Expuso su caso de éxito y la bajada de línea fue que cada país lo adopte como más le convenga. Entonces, Chile lanza un Pre-pago antes que nosotros. Lo lanzó a los cuatro o cinco meses después de haber ido a esta meeting regional. Después lo lanza Colombia y después lo lanzamos nosotros, en octubre de 2008. Un año después viene Ecuador y ahora, Uruguay.
- E: ¿El equipo cómo se armó para lanzar Pre-pago?
- C: Había un Director de Marketing que era Guillermo Delfino (actual Vicepresidente Comercial de Directv Argentina), que tenía el área de comunicación, de producto y de nuevos negocios. El área de nuevos negocios estaba liderada por Roberto Montalto (como Gerente de Nuevos Negocios), que también tenía trade.
- E: ¿Vos trabajabas con Roberto Montalto?
- C: Sí, directamente con él. Fue jefe mío. Entonces, Roberto Montalto tiene el área esta de trade y de nuevos negocios. Había un jefe de nuevos negocios, que era yo. A su vez, había un analista de nuevos negocios que era Ulises Diz. O sea, en cuanto a estructura fija dedicada al proyecto Pre-pago, yo le dedicaba el 80% de mi tiempo, Ulises un 80% de su tiempo y Roberto le dedicaba un 40% o 50% de su tiempo. Yo estaba casi un 100% con una función donde lideraba un equipo multidisciplinario, con ventas, facturación, cobranzas, logística. Hacíamos reuniones de seguimiento.
- E: ¿El equipo de Roberto cómo estaba armado?
- C: Estaba Roberto Montalto como gerente, yo como jefe de nuevos negocios, Marcelo Capdevila como jefe de trade marketing y Karim Birbaum también estaba como jefe de trade.
- E: ¿Ustedes tocaban algún tema de Post-pago?
- C: Nada.
- E: ¿Y Post-pago a cargo de quién estaba?
- C: Interesante la pregunta, entiendo a dónde vas. Siempre, lo que yo entendí es que faltó en Directv un jefe de producto Post-pago. No había un jefe de producto Post-

pago. La comunicación la miraba Jessica Banegas. Guillermo Delfino tenía una visión cross de todo, pero no había un jefe o gerente de producto Post-pago. Sí necesitaban un jefe para desarrollar todo el producto Pre-pago. Porque Post-pago era continuar con el on-going.

- E: Pero, ¿quién continuaba con el on-gong?
- C: Y... Agustín Lebrero tenía algo de pricing. Osea, la dirección de marketing estaba compuesta por Guillermo Delfino, que era director. Un gerente de producto, que era Agustín. Tenía premiums, rentabilización de los clientes. En lo que había foco en Post-pago era en rentabilizar la cartera. Te hago un poco más de historia. En 2005, cuando ingresé, Directv era monoproducto. Sólo tenía el producto mix. Roberto lanza Plus en 2006 o 2007, Pre-pago se lanza en 2008 y HD en 2009. En Post-pago estaba todo hecho, y lo que había que hacer era rentabilizar la cartera.
- E: Entonces, ¿quiénes estaban debajo de Guillermo?
- C: Estaban Agustín, Roberto y Clara Reguera, con la parte de comunicación.
- E: Entonces había, una rama de rentabilización de Post-pago, una rama de nuevos negocios y trade y una rama de comunicación.
- C: Exacto. Perfecto. ¿Por qué esta estructura? Porque había un monoproducto que era Directv Mix, que no necesitaba mucho por hacer. Ahora, cuando Roberto toma nuevos negocios, suma Plus, HD y Pre-pago. Y después le metemos Superpack y Trío. Entonces, cuando ya empezás a tener 6 productos, tenés que tener otra estructura.
- E: ¿Cuándo cambió la estructura?
- C: Con la entrada de Manuel Abelleira (Gerente General de Directv Argentina). Hace dos años. Manuel notaba que había poner foco para crecer. Yo eso lo comparto. Si no ponés foco, hay crecimiento, pero no mucho. Fijate que Directv en promedio, viene haciendo 40.000 activaciones hace 3 o 4 años. ¿Qué es lo que le está dando el plus hoy? Prepago. Si querés crecer, tenés que poner foco. ¿Qué es lo que hace Manuel? Divide el área en la Unidad de negocio Pre-pago y Post-pago.
- E: ¿Te acordás cuando fue esto exactamente?
- C: Apenas después del mundial 2010, en agosto de 2010 más o menos.
- E: Es decir, cuando se empezó a vender. Antes no se vendía prácticamente.
- C: Claro, no se vendía casi... En realidad, se empieza a vender cuando nos metimos en noviembre de 2009 en los retails. Eso fue un crecimiento natural por exhibición en punto de ventas. Pero se empezó a vender fuerte con la publicidad de Mambrú después del mundial, que hizo duplicar las activaciones. De 2.500 que teníamos post-mundial por mes, pasamos a 5.000.