

Estrategias de Innovación: Matriz de Análisis de la Industria

Insights de innovación

www.transforme.cl
+56 9 98730717
contacto@transforme.cl

transforme

Estrategias de Innovación:

Matriz de Análisis de la Industria

Reutilizando la conocida matriz de Gartner, el "Cuadrante Mágico"

En el sector tecnológico es muy conocido desde hace años el "Cuadrante Mágico de Gartner", desarrollado por la firma consultora global GARTNER, para analizar las estrategias y capacidades de los distintos oferentes de cada tipo de tecnología. Existen muchos "cuadrantes": Hay uno para software CRM, otro para herramientas de Desarrollo Web, soluciones WMS (Warehouse Management Systems) y tantos otros. Los Cuadrantes Mágicos ofrecen análisis visuales de alto impacto, profundización analítica y consejos prácticos que proporcionan información sobre la dirección, la madurez y los participantes del mercado. La metodología, muy rigurosa y basada en datos objetivos, ayuda a evaluar un mercado, elegir un proveedor de tecnología o servicio, o administrar las relaciones con los proveedores.

Las empresas participantes de un determinado mercado son evaluadas en cuanto a la INTEGRIDAD o AMPLITUD de la visión estratégica, y la CAPACIDAD para ejecutar dicha visión, generando así cuatro "cuadrantes" o posiciones resultantes:

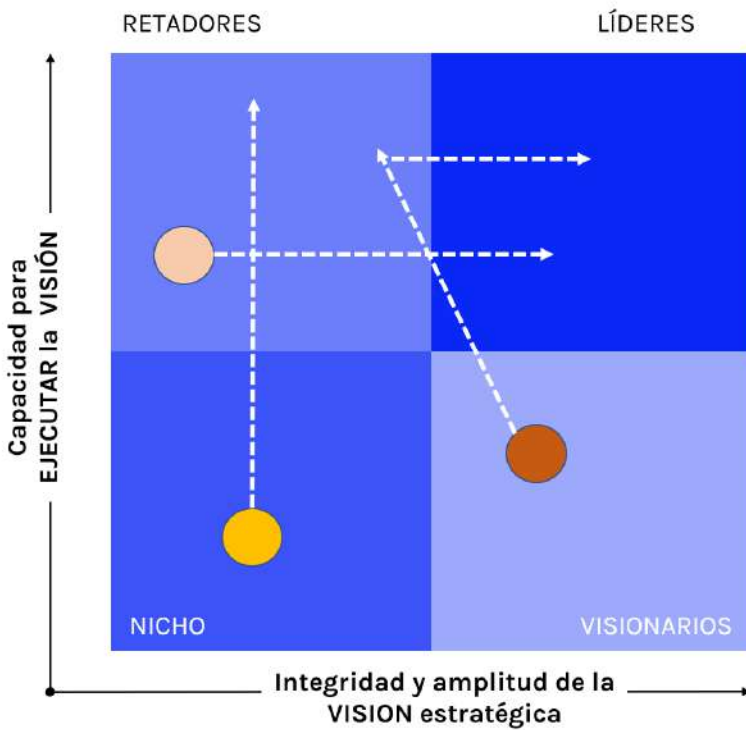
- Competidores de NICHOS, que carecen de foco estratégico o bien son relativamente exitosos en un segmento pequeño de la industria. Son empresas poco innovadoras y su capacidad de ejecución es mínima. De hecho, la viabilidad a largo plazo de estas empresas no es segura. Ellos enfocan todas sus fuerzas en un nicho especializado y generalmente son compañías que dominan una zona geográfica en particular o están comenzando a crecer.
- Competidores RETADORES o ASPIRANTES, que cuentan con capacidades bien desarrolladas en un ámbito estratégico estrecho o un segmento definido, pero carecen de una visión estratégica amplia y coherente. Son empresas que gozan de grandes recursos financieros y una alta capacidad de ejecución, no obstante, carecen de una visión innovadora y no anticipan las necesidades del mercado. A menudo, estas

compañías ocupan un segmento único en el mercado y no tienen mucha variedad de productos o servicios.

- Competidores VISIONARIOS, que tienen una clara visión estratégica y de futuro de su industria, pero carecen de las capacidades y recursos para ejecutar y desarrollar esa visión, o no hay una ejecución consistente con la estrategia.
- Competidores LÍDERES, que ejecutan su visión actual en forma excelente en base a capacidades bien desarrolladas, y tienen clara visión estratégica de futuro. Participan en un mercado rápido y desafiante, y avanzan sin riesgos gracias al éxito comercial de sus compañías. No solamente poseen una alta capacidad de ejecución, sino que también tienen una visión capaz de adelantarse al mercado.

Este interesante análisis estratégico, permite analizar la "trayectoria" que debiera emprender una empresa para alcanzar el cuadrante de liderazgo, y desarrollar un plan de acción a partir de proyectos estratégicos que permitan cambiar la posición.

1. Por ejemplo, una empresa VISIONARIA está en una posición que obedece al refrán popular de "quien mucho abarca poco aprieta". Amplia la visión, pocas las capacidades. ¿Cuál es la estrategia más indicada? Pareciera ser que esa empresa debería reducir sus líneas u objetivos estratégicos, y desarrollar capacidades en un conjunto más limitado de ámbitos estratégicos, para, una vez que se ha fortalecido, buscar ampliar nuevamente su ámbito estratégico. Es decir una trayectoria diagonal, "hacia atrás, hacia arriba y a la derecha".
2. Una empresa RETADORA, por otra parte, debería apalancar su fortaleza y capacidades logradas en un ámbito estrecho, para ampliar la visión estratégica, desarrollando nuevos negocios o estrategias para alcanzar a los líderes. Es decir, una trayectoria "hacia la derecha"
3. Una empresa de NICHOS debería obviamente mantener su foco en el ámbito estratégico estrecho que lo caracteriza, y desarrollar sus capacidades de ejecución hasta alcanzar niveles mucho mayores, para luego buscar ampliar su ámbito estratégico apalancando esas capacidades obtenidas. Es decir, una trayectoria "hacia arriba y a la derecha".



Se aprecia que hay dos trayectorias altamente riesgosas y no recomendables: Pasar de NICHOS a VISIONARIO, una trayectoria "a la derecha", que implica intentar ampliar el alcance estratégico sin contar con las capacidades, y pasar de NICHOS a LIDER, una trayectoria "diagonal", que implica desarrollar capacidades y ampliar el espectro estratégico en forma simultánea, con todos los riesgos que ello implica para el negocio.

Adicionalmente, hay una opción que es claramente suicida en los mercados actuales, que es permanecer "donde mismo", en el mismo cuadrante, si es que el posicionamiento actual está en cualquier cuadrante menos el de LÍDER. Para el competidor que está en esa posición, ciertamente el desafío estratégico es mantenerla.

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA / INNOVACIÓN

Transforme ha desarrollado una adaptación de esta matriz para analizar la industria o sector en que se mueve una empresa, pero en términos de su ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN, no la de negocios. En efecto, si aplicamos los mismos criterios mencionados, pero a la estrategia de innovación de cada uno de los competidores de nuestra industria, tendremos un interesante análisis competitivo, distinto de los análisis tradicionales de las metodologías de planificación estratégica.

En efecto, ahora los ejes de la matriz de Gartner se interpretan de la siguiente forma:

1. La INTEGRIDAD y AMPLITUD de la visión y estrategia innovadora se refiere al ámbito que considera la innovación: servicios, productos, experiencias, modelos de negocio, alianzas estratégicas, innovación abierta, trabajo con startups, captura de valor del ecosistema, crowdsourcing de ideas con los colaboradores, etc. Mientras mayor el alcance de la estrategia y mayor la intensidad de innovación, más "hacia la derecha" estará cada empresa analizada.
2. La CAPACIDAD para innovar, que se refiere a los recursos y capacidades objetivas instaladas en la empresa: presupuesto, gobernanza, procesos, cultura interna, plataformas de gestión, métricas e indicadores, talentos disponibles, etc. Mientras mayores sean las capacidades instaladas y operativas, más "hacia arriba" estará cada empresa analizada.

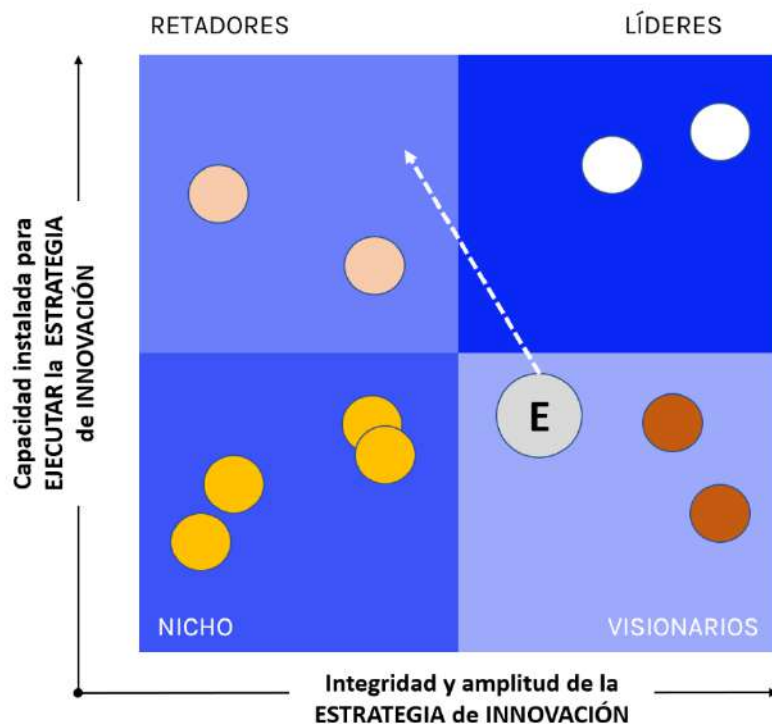
Los cuadrantes de la matriz así aplicada, tienen una interpretación similar al caso de la estrategia: subsisten las mismas cuatro categorías de competidores, pero referidas a la visión estratégica y capacidades para innovar, no al negocio en general.

Para aplicar entonces esta matriz a la propia industria y empresa, se sigue el siguiente esquema de trabajo:

- a) Identificar cuáles son las empresas con que compete la mía. El análisis puede incluir los actuales competidores y potenciales entrantes a la industria.
- b) Obtener información del alcance estratégico y capacidades para innovar. Esto puede hacerse mediante rankings de "empresas más innovadoras" disponibles públicamente, o bien en forma cualitativa basándose en la experiencia y conocimiento del grupo

ejecutivo sobre las actividades y capacidades de la competencia. Mientras más "dura" la información disponible, mejor.

- c) Mapear todas las empresas en la matriz propuesta.
- d) Autoevaluar la propia empresa ("E" en el gráfico), y ubicarla en la matriz.
- e) Hacer el análisis de trayectorias para entender cómo cada competidor está trabajando ambas dimensiones: ¿está ejecutando un programa de instalación de capacidades para innovar? ¿Se está fortaleciendo en alguna de las capacidades clave? ¿Está buscando ampliar sus fuentes de ideas y relacionamiento con el ecosistema? Nuevamente, este análisis se hace en base a la información disponible.
- f) Con el modelo de trayectorias de los competidores ya visible, se puede entonces discutir cuál será la mejor trayectoria para la propia empresa: ¿fortalecernos en alguna capacidad específica, como innovación con startups? ¿Ampliar el alcance de la innovación que ya hacemos hacia la experiencia de clientes o en el modelo de negocios? ¿Reducir nuestra ambición estratégica y fortalecernos en algún tipo específico de innovación?



CONSIDERACIONES DE APLICACIÓN DEL MODELO

Transforme ha venido aplicando este modelo hace más de 8 años, para el análisis estratégico de la innovación en cada cliente. En este proceso, hemos aprendido algunas lecciones:

1. Lo ideal es contar con información lo más objetiva posible de la competencia y propia. Para esto, nuestra firma utiliza el modelo **Innovation ScoreCard**, un instrumento de desarrollo propio que hemos venido aplicando desde 2010, para medir el Perfil de Madurez para Innovar de una organización. La muestra cuenta ya con más de 355 empresas en 8 países de Latam, lo que permite hacer un muy buen "benchmark" de resultados, y el modelo analítico justamente cuantifica las dimensiones de la matriz de Gartner en forma de un CI: Coeficiente de Innovación. Esto nos ha permitido ubicar a las distintas empresas y la propia en ejes cuantitativos, con un puntaje específico en cada dimensión.
2. Nuestro instrumento Innovation Scorecard, además, define los componentes o elementos de cada eje. Detrás del CI: Visión Estratégica, hay un conjunto de componentes que definen la Visión Estratégica "ideal". Lo mismo pasa en el eje Capacidades, que se calcula como el CI promedio de cuatro dimensiones de nuestro Innovation Scorecard: el CI: Talento, CI: Cultura: CI: Procesos y CI:Gobernanza. Nuestra recomendación, entonces, es aplicar el instrumento Innovation ScoreCard a la propia empresa, y analizar o evaluar a los competidores con el mismo cuestionario.
3. La mejor forma de aplicar este método es en un taller ejecutivo, que toma cuatro horas como máximo, lo que permite capturar el conocimiento que habitualmente posee todo el equipo de las estrategias y capacidades para innovar de los competidores. Ocasionalmente hemos integrado a este taller a colaboradores del área comercial y de innovación.
4. Dada la velocidad de cambio de los mercados y empresas en temas de innovación, es recomendable realizar este análisis estratégico una vez al año, en un ejercicio que redefine las prioridades y estrategias para innovar.
5. Finalmente, es recomendable complementar el análisis competitivo con un análisis de tendencias de la industria. Es decir, si el sector está teniendo una alta tasa de innovación con startups (por ejemplo, el sector financiero/FINTECH), es necesario incorporar modelos y estrategias de colaboración a la matriz, al momento de analizar las estrategias de cada competidor y la propia. También es relevante incorporar el análisis

de tendencias tecnológicas o de mercado, el análisis de riesgos de la industria y otros antecedentes que completan en mejor forma el análisis estratégico.

RESULTADOS

La aplicación de este método permite diseñar una estrategia de innovación que toma en consideración el análisis competitivo, llevando a la empresa a innovar en espacios en los cuales la competencia no lo está haciendo. Innovar en forma diferenciada puede agregar valor en forma importante al negocio de cada uno. El método de análisis es muy sencillo y práctico, aunque por supuesto se basa en la información disponible de la competencia, que a veces es escasa o privada. No obstante, nuestra experiencia ha sido que los equipos directivos y comerciales de las empresas suelen manejar bastante información de sus competidores, o tienen como obtenerla a través de sus redes de contacto. Finalmente, aunque la información usada sea muy cualitativa, igual pensamos que la Matriz de Análisis de Industria es un insumo de valor para el desarrollo de la estrategia de innovación de la empresa.