



Vijay Govindarajan

Desafiar la canibalización

POR VIJAY GOVINDARAJAN

Una de las tendencias más fuertes de 2016 será la adopción de un abordaje sistemático para resolver el mayor enemigo de la innovación: la trampa de la canibalización. Muchos líderes temen que los nuevos modelos de negocios, basados en ideas no lineales, pongan en riesgo la prosperidad de sus empresas. Por lo tanto, como anticuerpos que atacan la invasión de virus, protegen sus productos o servicios de ideas que no se ajustan a modelos del pasado.

El miedo a la canibalización refleja un deseo de evitar el cambio. La respuesta para quienes sufren ese síndrome es recordarles que el cambio es inevitable, y que el mundo cambiará con o sin ellos. Cuando una empresa permite que la preocupación por la canibalización interfiera en su estrategia, está invirtiendo excesivamente en el pasado y debilitando su futuro.

Por lo general, la canibalización es considerada una amenaza a corto plazo. A principios de los '80, cuando IBM preveía desarrollar su computadora personal, existían fuerzas internas que se oponían porque temían que pondría en jaque el modelo de computación mainframe y diversificaría la atención del negocio dominante de la compañía.

La verdad es que todo negocio establecido tiene derecho a temer, e incluso odiar, cualquier producto nuevo que llega al mercado. Cuando Steve Jobs le dio un fuerte impulso al lanzamiento de la Macintosh, al final de su primer mandato en Apple, el grupo a cargo de Apple II se sintió amenazado y debilitado.

En realidad, la canibalización debería ser vista como un beneficio de largo plazo. La nueva Apple Macintosh tenía funciones que transformaron a sus predecesoras en obsoletas. Si Apple no se hubiera movido rápido, un competidor –probablemente IBM– habría ocupado ese espacio. De hecho, teniendo en cuenta su historia, el salto de IBM a la microcomputación fue inesperado. Pero rápidamente estableció un nuevo estándar para las PC y las legitimó como herramienta para hogares y negocios. Si bien inicialmente el marketing de IBM apuntó a los hogares, los mayores ingresos provenían de las empresas. En consecuencia, por lo menos parte de IBM tenía razón en apoyar el modelo cliente/servidor.

El miedo a la canibalización debe ser tomado como un problema serio a ser manejado. Pero no puede transformarse en un motivo para la inacción cuando surge una estrategia o un modelo de negocio innovador que presenta una oportunidad.

Finalmente, IBM reconoció que el modelo de computación que le había permitido alcanzar el éxito estaba cambiando. No obstante, a pesar de haber invertido montos significativos en I&D, tenía una dificultad crónica para incubar nuevos desarrollos. Convencido de que existían problemas sistémicos, el CEO de ese momento –Louis V. Gerstner– encargó una encuesta interna para identificar la raíz del problema.

El informe reveló que no se debía a la falta de habilidades para la investigación. Muy por el contrario, los empleados tenían una vasta experiencia en distintas disciplinas y tecnologías. Entre los proyectos había algunos muy prometedores y otros altamente especulativos. Pero hasta las ideas que habían prosperado estaban mal implementadas y ejecutadas. IBM necesitaba un proceso bien diseñado para contener y premiar a los inconformistas.

Un proceso de esa índole debe incorporar remedios estructurales, culturales y de liderazgo. En IBM –primero bajo el mandato de Gerstner y luego de Sam Palmisano–, esos remedios confluían en una matriz llamada “Emerging Business Opportunities” (EBO), que creaba nuevas estructuras, cambios en la cultura, y un comportamiento de los líderes más versátil y adaptativo.

IBM identificó un grupo de actividades cuya premisa principal era olvidar el pasado, no hacer juicios sesgados sobre la construcción diaria del futuro y que no interfirieran con el principal negocio del presente.

Las dos décadas de transformación de Gerstner y Palmisano no pusieron el foco en eliminar líneas de negocios amenazadas por la obsolescencia. Por el contrario, se centraron en crear nuevas estructuras, mentalidades y procesos que protegieran los negocios emergentes de la influencia de los modelos de negocios de ese momento. Pero durante su mandato Virginia Rometty –la actual presidenta y CEO de IBM– impulsó las líneas de negocios emergentes y, al mismo tiempo, redujo personal y vendió activos: por ejemplo su negocio de pequeños servidores a Lenovo y la unidad de semiconductores a Globalfoundries.

Un artículo del *Wall Street Journal* de abril de 2015 resume los desafíos de Rometty de la siguiente forma: “Su tarea, a diferencia de los anteriores CEO, quienes también reinventaron IBM orientándola a nuevos mercados que pudiera dominar rápidamente, apunta a un cambio aún más fundamental: transformar a

IBM en una compañía que compita en segmentos donde no tiene una posición de fortaleza, al menos por el momento”.

Antes de convertirse en CEO, Rometty lideró el ingreso de IBM a áreas emergentes, como la computación en la nube y la analítica, en las que tenía el potencial de volverse dominante. Pero también fue clave en la modernización del negocio del mainframe de la compañía.

IBM aún está en el medio de la misma transición que encaró Gerstner. Como entonces, su portfolio tiene un mix de negocios legacy y emergentes. Pero ya no son las PC las que desafían el modelo mainframe. Ahora, la computación en la nube y la computación multiplataforma amenazan los productos de hardware y software legacy.

En IBM, como en otras industrias, el cambio del modelo de ingresos basado en “dólares analógicos” al de “centavos digitales” está en constante oscilación. Y eso tiene un efecto en los resultados. Para principios de 2015, sus ingresos habían declinado durante 12 trimestres consecutivos y el precio de la acción había caído un 9,6%.

La canibalización es una fuerza inevitable y debe ser administrada. Mientras más y más empresas migran a la nube, los clientes de IBM demandarán nuevos modelos de acceso al software y de pago.

En el segundo trimestre de 2015, los ingresos por cloud computing aumentaron un 70%. El cambio, rápido o lento, es inevitable. El deseo de impedir la canibalización es un impulso de corto plazo. Rometty parece ser una pensadora de largo plazo, que impulsa a IBM hacia el futuro. ▽

© WOBI

Vijay Govindarajan, experto en estrategia e innovación y profesor de la Tuck School of Business, acuñó el concepto de innovación inversa, considerado por *Harvard Business Review* como una de las 10 ideas más importantes de la década. Es autor del best-seller *The Three Box Solution: A Strategy for Leading Innovation*. Su columna fue adaptada de ese libro, con permiso de Harvard Business Review Press. © 2016 Vijay Govindarajan. Todos los derechos reservados.

“La nueva Apple Macintosh tenía funciones que transformaron a sus predecesoras en obsoletas.

Si Apple no se hubiera movido rápido, un competidor –probablemente IBM– habría ocupado ese espacio.”