



Tres grandes fracasos comerciales de lo más innovadores

Dicen los expertos que la innovación es el camino más rápido hacia el éxito, pero, a veces, también hacia el fracaso. Michelin, Philips o Nokia lo han vivido en primera persona y, por el camino, se han perdido inversiones multimillonarias de inventos que se habían adelantado a su tiempo.

S. Saiz

Tener un ojo puesto en el futuro no sirve de nada si el otro no está en el presente o, al menos, eso es lo que defiende Ron Adner, experto en estrategia de la escuela de negocios estadounidense Tuck y autor de [The Wide Lends: A New Strategy for Innovation \(La gran lupa: una nueva estrategia para innovar\)](#).

Adner se refiere en esta obra a los puntos ciegos que existen a la hora de invertir en I+D. Como ejemplo, utiliza el caso de Philips, que invirtió miles de millones de euros en el desarrollo de una televisión de alta definición, y sólo cuando ya tenía listo su producto, la compañía se dio cuenta de que “este fantástico aparato era inútil si las cadenas de televisión no producían o retransmitían contenidos en alta definición. El mismo problema que sucede hoy en día con los televisores de 3D”, sentencia este experto.

El experto de Tuck asegura que, además de visión de futuro, una compañía necesita ser muy consciente del entorno que le rodea en el presente. “Si no entiendes tu ecosistema, no entiendes qué necesitas para tener éxito”. En su opinión, el resultado de fallar en esta fase es que “incluso si diseñas un producto fantástico que tus clientes podrían adorar, puedes fracasar porque, en realidad, no tienes la solución que tus clientes necesitan”.

Y ejemplos en la historia empresarial no faltan. Michelin, por ejemplo, fue el creador de un avance en la industria del neumático sin precedentes, cuando creó el Sistema Pax (run flat), una rueda que permitía seguir conduciendo durante 160 kilómetros después de un pinchazo. Michelin, señala Ron Adner, logró el visto bueno de los constructores de vehículos, como Renault y Honda, que querían instalar los neumáticos en sus coches. El problema fue que nadie se acordó de los talleres, por lo que no había nadie preparado para reparar ese sistema de ruedas, por lo que los clientes tenían que comprar unas nuevas cada vez que tenían un problema.

Por este motivo, Adner recomienda no perder de vista nunca a los socios e implicarles en el proceso de innovación. Por supuesto, integrar a más agentes en estos desarrollos tiene riesgos, ya que compartir este tipo de iniciativas no siempre es fácil y obliga a que más partes interesadas tengan que adaptarse antes de llegar al consumidor final, pero las ventajas compensan los riesgos. Y si no, que se lo pregunten a Nokia y Ericsson, dos compañías que competían por ser los primeros en lanzar los prototipos de teléfonos 3G.

El resultado fue un fracaso comercial, pero no por culpa de estas dos compañías, sino porque sus socios no estaban todavía preparados y necesitaron casi una década completa para adaptarse. Los nuevos dispositivos de Nokia y Ericsson ofrecían servicios móviles innovadores, como sistemas de localización o comercio electrónico, pero las operadoras no tenían esa capacidad. “Las inversiones tan prometedoras, que habían creado grandes expectativas de beneficios en 2004, se convirtieron en enormes pérdidas cuando los primeros beneficios no llegaron hasta 2007”, concluye el profesor de Tuck.