

Conferencia 9th Quest for Global Competitiveness

San Juan, Puerto Rico
13-14 de marzo, 2014
QUEST.UPRRP.EDU

Reconquistando La Competitividad Global

Tema Especial: Aprovechando La Colaboración Global A Través De Redes Sociales Y La TI

Título del trabajo: **NEGOCIOS DISRUPTIVOS: ¿CÓMO IDENTIFICARLOS?**

Autora: Dra. Elizabeth Robles Maldonado

Catedrática

Universidad de Puerto Rico

Recinto de Río Piedras

Facultad de Administración de Empresas

Departamento de Gerencia

BIOGRAFÍA

La Dra. Elizabeth Robles es profesora de Mercadeo en el Departamento de Gerencia de la Universidad de Puerto Rico. Sus áreas de investigación son: conducta del consumidor, relaciones públicas, el mercadeo en un sistema no-capitalista, el mercadeo de modas, la responsabilidad social corporativa (RSC), y la espiritualidad en el lugar de trabajo. La Dra. Robles ha publicado su investigación en la Revista Global de Negocios (IBFR), Review of Business & Finance Studies (IBFR), Marketing News, Forum Empresarial y el Inter Metro Business Journal. Su correo electrónico es: elirobles@yahoo.com.

NEGOCIOS DISRUPTIVOS: ¿CÓMO IDENTIFICARLOS?

RESUMEN

En casi cualquier industria, las historias más dramáticas de crecimiento y de éxito fueron lanzadas desde una plataforma de innovación disruptiva (Disruptive innovation) (Christensen et. Al, 2002). La probabilidad de crear un negocio nuevo que sea exitoso y con crecimiento es 10 veces mayor, si los innovadores persiguen una estrategia disruptiva en lugar de una de sostenimiento. Innovaciones genuinamente “perturbadoras” son las que dan lugar a la creación de nuevos modelos de negocios y a mercados totalmente nuevos. Pocas empresas han introducido estas innovaciones. Las innovaciones disruptivas apelan a los clientes que son poco atractivos para las empresas ya establecidas. Según Christensen (2012), las compañías que quieran crear nuevas empresas de crecimiento deben buscar oportunidades perturbadoras porque así los líderes de la industria no se sienten motivados a perseguirlas. Los innovadores disruptivos exitosos siempre se dirigen a clientes que les interesan los productos sencillos y asequibles. La estrategia de modelo de negocio disruptivo debe asegurarse de que es poco atractiva para las compañías poderosas.

El propósito de este artículo es presentar el concepto de interrupción (disruption) desde la perspectiva de una empresa de comercio social electrónico (social e-commerce), que es la líder en el grupo de compras de ofertas diarias por Internet (daily deal offers) en Puerto Rico. En cuatro años, la compañía Social Media Group obtuvo el 80% de la participación del mercado de las empresas del grupo de ofertas del día en la isla. En el año 2011 obtuvo ventas de \$12.5 millones y de \$25 millones en el 2012. Los propietarios de esta empresa son tres hermanos de menos de 30 años de edad! El jefe de operaciones tiene sólo 26 años de edad. Este es un ejemplo de jóvenes genios emprendedores.

PALABRAS CLAVE: comercio electrónico, comercio social electrónico, innovaciones disruptivas, nuevos modelos de negocios.

INTRODUCCIÓN

En casi cualquier industria, las historias más dramáticas de crecimiento y de éxito fueron lanzadas desde una plataforma de innovación disruptiva (Disruptive innovation) (Christensen et. Al, 2002). La probabilidad de crear un negocio nuevo que sea exitoso y con crecimiento es 10 veces mayor, si los innovadores persiguen una estrategia disruptiva en lugar de una de sostenimiento.

Innovaciones genuinamente “perturbadoras” son las que dan lugar a la creación de nuevos modelos de negocios y mercados totalmente nuevos. Pocas empresas han introducido estas innovaciones. Las innovaciones disruptivas apelan a los clientes que son poco atractivos para las empresas ya establecidas. Según Christensen (2012), las compañías que quieran crear nuevas empresas de crecimiento deben buscar oportunidades perturbadoras porque así los líderes de la industria no se sienten motivados a perseguirlas. Los innovadores disruptivos exitosos siempre se dirigen a clientes que les interesan los productos sencillos y asequibles. La estrategia de modelo de negocio disruptivo debe asegurarse de que es poco atractiva para las compañías poderosas.

El comercio social electrónico (social e-commerce) crece a cinco veces la tasa de los canales de ventas tradicionales. Las nuevas vías de comercio electrónico, tales como las ofertas diarias ofrecidas por empresas como Groupon y LivingSocial, han incrementado el impulso del sector desde el año 2010 (Gridley and Company, 2011, p. 6). La industria de las compras en grupo tiene un valor estimado de aproximadamente \$2.7 mil millones (Kessler, 2011). Esto se traduce en un crecimiento de más o menos un 138% en el año 2011 solamente (Kessler, 2011). El rápido crecimiento que ambas compañías han experimentado en menos de cinco años desde su fecha de lanzamiento y el ritmo sin precedentes de la adopción y la frecuencia de utilización por parte de los consumidores, ameritan una investigación de este modelo de negocio emergente (Hughes y Beukes, 2012).

El propósito de este artículo es presentar el concepto de interrupción (disruption) desde la perspectiva de una empresa de comercio social electrónico, que es la líder en el grupo de compras de ofertas diarias por

Internet (daily deal offers) en Puerto Rico. En cuatro años, la compañía Social Media Group obtuvo el 80% de la participación del mercado de las empresas del grupo de ofertas del día en la isla. En el año 2011 obtuvo ventas de \$12.5 millones y de \$25 millones en el 2012. Los propietarios de esta empresa son tres hermanos de menos de 30 años de edad! El jefe de operaciones tiene sólo 26 años de edad. Este es un ejemplo de jóvenes genios emprendedores.

La organización del artículo es como sigue. La primera sección describe la revisión de la literatura relevante de los modelos de negocio disruptivos, la identificación de nuevos negocios disruptivos y el comercio social electrónico. La siguiente sección presenta la compañía Social Media Group. La última sección incluye comentarios finales y recomendaciones de acuerdo a la teoría disruptiva de Christensen.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Modelo de Negocio Disruptivo

Los modelos de negocios disruptivos introducen amenazas a las formas existentes de negocios, pero también ofrecen oportunidades para nuevas fuentes de ventaja competitiva (Markides , 2006). El punto prominente de la teoría disruptiva de Christensen explica cómo las ideas marginales vienen a redefinir mercados enteros. No sólo explica por qué las nuevas empresas surgen y las empresas maduras caen. En realidad, ayuda a predecir el futuro éxito de las nuevas empresas con mayor precisión. Raynor (2011) argumenta que la teoría de Interrupción es la única teoría que estadísticamente ha demostrado ser una herramienta de predicción efectiva.

A pesar de tanta literatura que ofrece asesoramiento sobre la innovación, la mayoría de los gerentes siguen luchando para crear el crecimiento rentable que sus empresas necesitan. ¿La razón? La gran mayoría de las teorías de gestión basan sus recetas en las explicaciones del pasado. Cuando se trata de predecir el éxito de la innovación, la voluntad de aplicar el rigor empírico y teórico del método científico para probar lo que funciona en el mundo real, ha sido notable por su ausencia (Raynor, 2011).

Las empresas establecidas en industrias tan diversas como las líneas aéreas, los medios de comunicación y la banca están viendo cómo sus mercados son invadidos por nuevos y disruptivos modelos de negocios. El éxito de los invasores, tales como EasyJet, Netflix e ING Direct en ganar cuota de mercado ha animado a las empresas establecidas a responder mediante la adopción de los nuevos modelos de negocios junto a sus ya establecidos (Markides y Oyon, 2010).

Según Markides y Oyon (2010) los mercados que se crean por los nuevos modelos de negocios no son necesariamente más atractivos que los mercados existentes. Además, los nuevos clientes que se sienten atraídos por los nuevos modelos de negocios no son los tipos de clientes que las empresas establecidas deben necesariamente perseguir. Por ejemplo, el corretaje de Internet ha creado un enorme mercado en los Estados Unidos. A pesar de que este mercado es grande y creciente, será un mercado que todos los corredores establecidos deberían apelar? Lo más probable es que no.

De acuerdo a Markides (2006), los investigadores examinaron la teoría detrás de la innovación tecnológica disruptiva e identificaron una serie de problemas que requieren una mayor y más profunda exploración. El modelo de negocio de innovación (business-model innovation) es un tipo de innovación que tiende a ser perturbadora (disruptiva) para los competidores establecidos. Una innovación del modelo de negocio es el descubrimiento de un modelo de negocio, fundamentalmente diferente, en un negocio existente. Otro tipo de innovación que tiende a ser perturbadora para los competidores establecidos es la innovación radical, lo que crea productos completamente nuevos en el mundo. Una innovación radical es perturbadora (disruptiva) para los consumidores, ya que introduce productos y propuestas de valor que alteran las conductas y los hábitos de consumo imperantes de manera fundamental (Markides y Oyon, 2010). En su formulación original de la teoría disruptiva, Christensen, (1997) se centró principalmente en la innovación tecnológica y exploró cómo las nuevas tecnologías llegaron a superar las tecnologías, aparentemente superiores, en el mercado.

Raynor sugiere (2011), que todas las innovaciones disruptivas surgen de ventajas tecnológicas o de las ventajas de un modelo de negocio que pueda moverse de categoría, como lo hace un negocio disruptivo, en busca de clientes más exigentes. Estas ventajas son las que diferencian la interrupción (disruption) de la mera competencia de precios.

"Una innovación disruptiva es una innovación que transforma los productos y servicios, complicados y costosos, en cosas que son tan simples y asequibles que usted y yo podemos usarlas" (Christensen, 2002). Según Christensen, casi siempre al comienzo de una industria, los productos o los servicios que están disponibles son tan complicados y caros que las únicas personas que pueden participar son personas con mucho dinero para adquirirlos (Richardson, 2010).

Christensen (2012) explica que una tecnología disruptiva es una innovación que transforma un producto o un servicio, que históricamente era tan complicado y costoso que sólo las personas con mucho dinero y mucha habilidad tenían acceso a la posesión y al uso de ella, en uno que es mucho más sencillo y asequible, que mucha más población puede ser dueño de éste y utilizarlo. "No es un gran avance." El significado de la obra de Christensen es la simplicidad y la accesibilidad de los productos y de los servicios creados.

"Una innovación disruptiva describe un proceso por el cual un producto o servicio comienza inicialmente como una aplicación sencilla y luego se mueve hacia arriba del mercado, desplazando con el tiempo a los competidores establecidos." "Una innovación que es perturbadora (disruptiva) permite, a un nuevo grupo de consumidores, acceso a un producto o servicio que, originalmente, sólo era accesible a los que podían pagarlo (Christensen, 2002, 2012).

Las características de las empresas disruptivas, al menos en sus etapas iniciales, pueden ser: márgenes brutos de ganancias más bajos; mercados objetos más pequeños; y productos y servicios más simples, que pueden parecer no tan atractivos como las soluciones existentes, cuando se compara con las métricas de desempeño tradicionales. Debido a que las empresas tienden a innovar más rápido de lo que cambian la

vida de sus clientes, con el tiempo la mayoría de las organizaciones terminan produciendo productos o servicios que son demasiado buenos, demasiado caros y demasiado incómodos para muchos clientes. Con sólo perseguir innovaciones sostenibles que perpetúan lo que históricamente les ayudó a tener éxito, las empresas, sin saberlo, abren la puerta a innovaciones disruptivas (Christensen, 2002, 2012).

Negocios Nuevos Disruptivos

La teoría disruptiva desarrollada por Christensen (2002) indica que la mayoría de los gerentes comprenden que un crecimiento nuevo, significativo y sostenible proviene de la creación de nuevos mercados y nuevas formas de competir. Pero pocos de ellos hacen inversiones en la creación de nuevos mercados, ya que, en primer lugar, cuando los tiempos son buenos y los negocios centrales están creciendo robustamente, el comenzar nuevas generaciones de empresas de crecimiento, parece innecesario. En segundo lugar, cuando los tiempos son malos y las empresas desarrolladas están bajo ataque, las inversiones para crear nuevos negocios de crecimiento son imposibles de enviar al fondo común con la suficiente rapidez para satisfacer la presión de los inversionistas por una respuesta inmediata.

El segundo problema es prácticamente insuperable, por lo tanto, los altos directivos deben repensar su renuencia a iniciar nuevos emprendimientos en los buenos tiempos. Después de todo, las unidades de negocio que hoy están creciendo robustamente, se volverán maduras, y por lo tanto, vulnerables en el futuro. La única forma en que una empresa puede mantener su crecimiento es poner en marcha nuevos negocios de crecimiento cuando las unidades básicas son fuertes. La investigación de Christensen (2002, 2012) indica que "si los altos directivos persiguen este camino, y si los negocios de crecimiento que ellos comienzan o adquieren son verdaderamente disruptivos, a las empresas les resultará menos difícil y arriesgado de lo que muchos han pensado, el crear una oleada tras otra de crecimiento nuevo."

De acuerdo a la teoría de Christensen, las innovaciones disruptivas atraen a los clientes que son poco atractivos para los operadores tradicionales. A pesar de que las innovaciones disruptivas normalmente

implican simples adaptaciones de tecnologías conocidas, los participantes entrantes casi siempre vencen a los incumbentes en este juego, porque las empresas establecidas carecen de la motivación para ganar. En la competencia interna en el día a día por los recursos y la atención dentro de las grandes empresas, los proyectos que se dirigen a mercados grandes y obvios, consiguen siempre prioridad sobre los perturbadores o disruptivos. Aunque cada mercado atractivo importante que existe hoy, fue en sus inicios pequeño y pobremente definido, al igual que los principales mercados de crecimiento del mañana son pequeños y pobremente definidos hoy.

Por lo tanto, las empresas que quieran crear empresas nuevas de crecimiento deberían buscar oportunidades perturbadoras porque los líderes de la industria no se sentirán motivados a conseguirlas. Christensen indica que este enfoque aplica tanto a empresas nuevas con respaldo de riesgo, a empresas grandes con mucho efectivo, como a todas las demás. Según la investigación de Christensen, la probabilidad de crear un negocio nuevo exitoso con crecimiento es 10 veces mayor, si los innovadores persiguen una estrategia disruptiva en lugar de una estrategia de sostenimiento (Christensen, 1997).

Christensen sugiere dos estrategias generales para convertir las ideas en planes de negocios de crecimiento disruptivos. La primera idea requiere la creación de un mercado nuevo que sirva como base para la interrupción (disruption), la segunda idea altera el modelo de negocio prevaleciente desde el extremo inferior (low end). El éxito de cada estrategia se basa en la capacidad de los gerentes para dar forma a las ideas que se ajusten a un conjunto de pruebas de fuego.

Para crear un mercado nuevo como base para la interrupción, las empresas primero deben buscar formas de competir contra el “no consumo:” esto es, la incapacidad de las personas para utilizar los productos o servicios disponibles porque son demasiado caros o demasiado complicados. Es mucho más fácil dirigirse a los clientes potenciales que no están comprando nada, que robarle los clientes a un competidor afianzado. Las estrategias que “interrumpen” el mercado mediante la creación de nuevas aplicaciones

para un mercado completamente nuevo, deben cumplir con las siguientes tres pruebas de fuego (Christensen 2002).

Prueba 1: ¿Se dirige la innovación a clientes que en el pasado no han sido capaces de "hacerlo ellos mismos" por falta de dinero o de habilidades? Muchas de las empresas más exitosas de crecimiento disruptivas dan a la gente acceso directo a los productos o servicios que habían sido demasiado caros o demasiado complejos para el mercado en general.

Prueba 2: ¿Es la innovación dirigida a clientes que darán la bienvenida a un producto simple? Si la innovación permite a una nueva población de clientes a consumir por sí mismos más fácilmente, puede pasar la segunda prueba de fuego: El producto disruptivo debe ser tecnológicamente sencillo, dirigido a clientes que estarían encantados con un producto simple. Los innovadores disruptivos exitosos siempre se dirigen a clientes que dan la bienvenida a los productos sencillos.

Prueba 3: ¿Ayudará la innovación a los clientes a hacer más fácil y efectiva lo que ya están tratando de hacer? Es importante que los innovadores tengan en cuenta un hecho esencial: A nivel fundamental, las cosas que la gente quiere lograr en sus vidas no cambian rápidamente. Según Christensen, si una idea para un negocio nuevo de crecimiento se basa en clientes con ganas de hacer algo que no había sido prioridad en el pasado, por esta estabilidad, tiene pocas posibilidades de éxito.

Para tener éxito en alterar el modelo de negocio desde el extremo inferior, esta segunda estrategia debe cumplir con dos pruebas de fuego. En primer lugar, debe dirigirse a los niveles menos exigentes de un mercado en el que los productos predominantes son tan buenos que sobre sirven "overserved" a los clientes. Esto significa que tiene que haber clientes menos exigentes, que comprarían un producto lo suficientemente bueno que es más barato que los disponibles actualmente. En segundo lugar, el producto debe ser elaborado y comercializado dentro de un modelo de negocio disruptivo. En otras palabras, uno que permite al participante competir de forma rentable, mientras tiene precios con grandes descuentos.

Según Christensen, los gerentes que dan forma a sus estrategias para cumplir con estas pruebas de fuego, pueden crear, con éxito, un negocio nuevo con crecimiento dentro de un mercado ya existente.

Prueba 1: ¿Son los productos prevalecientes lo suficientemente más que buenos? Si los productos disponibles no son todavía lo suficientemente buenos, una innovación disruptiva cuyo rendimiento es aún más baja no ganará ninguna tracción en el mercado. Los gerentes que están forjando una estrategia disruptiva pueden determinar cuándo el desempeño de un producto ha sobrepasado lo que los clientes pueden utilizar, examinando rigurosamente, nivel de mercado por nivel de mercado, el grado en que los clientes están dispuestos a pagar precios más altos por nuevas mejoras en la funcionalidad, la fiabilidad o la conveniencia de un producto o servicio. Según Christensen, si las empresas pueden mantener los aumentos de precios en un nivel determinado cuando introducen una mejora en una de estas áreas, los clientes no han sido sobre servidos y ese nivel no se puede interrumpir (disrupt).

Prueba 2: ¿Se puede crear un modelo de negocio diferente? Si el extremo inferior de un mercado está sobre servido y por lo tanto, abierto a la interrupción, la segunda prueba requiere que los gerentes elaboren un modelo nuevo de negocio. Esta nueva empresa debe ser capaz de ganar retornos atractivos a precios que pueden robarle negocios al extremo inferior. Este modelo de negocio disruptivo consiste en una estructura de costos, unos procesos operativos y un sistema de distribución en la que los márgenes de ganancia son más delgados, pero el rendimiento de los activos netos es mayor. Esto crea una motivación asimétrica que es necesaria para el éxito de la estrategia disruptiva. Por lo tanto, los ejecutivos que están dándole forma a una estrategia del modelo de negocio disruptivo necesitan estar seguros de que no es atractiva para cada incumbente poderoso.

Para que la estrategia disruptiva funcione ésta necesita nutrirse en el entorno corporativo para que sobreviva. Sus recursos, procesos y valores necesitan manejarse con cuidado. Los gerentes necesitan determinar qué recursos, procesos y valores aprovechar para ayudar a que el nuevo negocio tenga éxito. El punto contradictorio es que los gerentes a quiénes los líderes empresariales han aprendido a confiar,

debido a su éxito en el negocio, probablemente no se pueda contar con ellos para dirigir un negocio radical nuevo. Se necesita un nuevo equipo de gerentes con una mente de pensamiento perturbador (disruptiva).

COMERCIO SOCIAL ELECTRÓNICO “SOCIAL E COMMERCE”

El Web 2.0 es un fenómeno que ha trasladado el Internet y el W.W.W. a un entorno social, creando plataformas donde las personas pueden interactuar y crear contenido en línea (Hajli, 2013). Este avance también ha elevado a las comunidades en línea a un nivel en el que los nuevos planes de negocios se pueden desarrollar e implementar (Hajli, 2013). La aparición de las aplicaciones Web 2.0 transfirió el enfoque humano a la web y la interconectividad entre los usuarios (Mueller et al., 2011). Esta interconectividad entre los usuarios ha creado un mundo virtual que permite a la gente interactuar en Internet (Mueller et al., 2011). Estas interacciones sociales, especialmente en los sitios de redes sociales (Social Network Sites), crearon una nueva corriente en el comercio electrónico. Esta nueva corriente es el comercio social electrónico. El comercio social electrónico es el uso de la Web 2.0 y de las tecnologías sociales para apoyar las interacciones en un contexto en línea para favorecer la adquisición de productos y servicios de los consumidores en Internet (Liang y turbante, 2011).

Marsden (2011) se refiere al comercio social como "un subconjunto de comercio electrónico que implica el uso de los medios sociales para ayudar en la compra y venta de productos y servicios en línea." La compra electrónica social (Social e-shopping) se refiere a la fusión de las actividades comerciales y de las redes sociales a través de los medios sociales en línea, como una aplicación de la Web 2.0 en el comercio electrónico (Kang y Johnson, 2013). Se caracteriza por ofrecer espacios en línea en el que los consumidores colaboran, recomiendan y critican los productos probados, publican fotos de sí mismos usando los productos, adquieren asesoramiento de personas de confianza, buscan los productos adecuados, hacen compras, y forman comunidades sociales de compras (Kang y Johnson, 2013). Las compras electrónicas sociales y el comercio social son medios sociales basados en el Internet que

permiten a los consumidores a participar activamente en la comercialización y venta de productos y servicios en las comunidades y mercados en línea (Stephen y Toubia, 2010).

La convergencia de los modelos de negocios tradicionales y electrónicos, así como las prácticas empresariales tradicionales y nuevas, están cambiando el rostro de los negocios globales como lo conocemos hoy en día. La plataforma del comercio electrónico del grupo de compras y de ofertas diarias locales representa el poder de negociación colectiva que los individuos pueden aprovechar para obtener ofertas diarias de los productos locales, servicios y "experiencias" (Hughes y Beukes, 2012). Estas ofertas locales de descuentos se distribuyen a través del correo electrónico y de los sitios web de empresas tales como Groupon y LivingSocial, que se han establecido como los líderes de la industria en Estados Unidos. En Puerto Rico, el líder en este sector es Gustazos, subsidiaria de la empresa Social Media Group.

El comercio social electrónico "es una innovación "disruptiva "que está cambiando radicalmente la forma tradicional de hacer negocios" (Lee, 2001, p. 349). Éste ha cambiado la naturaleza de las propuestas de valor que las compañías ofrecen ahora a sus clientes. La convergencia de los sitios de contenido (content sites) y de las redes sociales ha dado lugar a nuevos modelos de negocio de comercio social electrónico (Hughes y Beukes, 2012). El comercio social electrónico crece a razón de cinco veces la tasa de los canales de ventas tradicionales. Las nuevas vías de comercio electrónico, tales como ofertas diarias ofrecidas por empresas como Groupon y LivingSocial, han incrementado el impulso de este sector desde el año 2010 (Gridley and Company, 2011, p. 6). La industria de las compras en grupo tiene un valor estimado de aproximadamente \$2.7 mil millones (Kessler, 2011). Esto se traduce en un crecimiento de más o menos un 138% en el año 2011, solamente (Kessler, 2011).

Groupon ha adoptado la estrategia de mercadeo, establecida e incuestionable, de la utilización de cupones de descuento y la ha puesto rápidamente en el siglo 21 (Hughes y Beukes, 2012). LivingSocial ha traído la interacción social y las experiencias de vida en línea. Estas nuevas plataformas de tecnología ofrecen a

las empresas locales acceso a sus clientes más cercanos. Los clientes se convierten en co-creadores de valor. El surgimiento de sitios de compras de ofertas diarias en grupo social desafía nuestra comprensión tradicional de lo que se necesita para construir un negocio que es rentable. Esto es interesante, tanto desde una perspectiva de estrategia, así como de una perspectiva de desarrollo y de crecimiento (Hughes y Beukes, 2012).

Según Hughes y Beukes (2012) el término de comercio social electrónico, fue acuñado en el año 2008 cuando las compañías, como Facebook, empezaron a recibir inyecciones masivas de capital. Pronto, otras compañías comenzaron a surgir cuando se dieron cuenta del poder adquisitivo masivo potencial de los grupos sociales en línea, por lo que se centraron en la capitalización de este fenómeno. LivingSocial fue una de las primeras empresas de este tipo que surgieron. LivingSocial (originalmente conocido como Machine Hungry; opera como LivingSocial desde el año 2009) se lanzó en el año 2007 como un sitio de comercio social de compras grupales (CrunchBase, 2011). Ésta ofrece a los clientes "experiencias cuidadosamente seleccionadas que se pueden compartir con los amigos" (LivingSocial.com, 2011).

En diciembre de 2010, LivingSocial aseguró \$175 millones de inversión de Amazon y \$8 millones de inversión adicional de Lightspeed Venture Partners (LivingSocial.com, 2012). Más de 60 millones de usuarios y sus conocidos pudieron ahorrar hasta un 90 por ciento por día en todo, desde comidas en restaurantes hasta estadías en hoteles y eventos deportivos (CrunchBase, 2011; LivingSocial, 2012; Gridley and Company, 2011).

Groupon, el sitio de compras de ofertas diarias de más rápido crecimiento y el más grande, y el mayor competidor de LivingSocial, fue lanzado en noviembre de 2008. Éste cuenta con ofertas diarias de "las mejores cosas que hacer, ver y comprar" en más de 500 mercados y 44 países (Groupon, 2011). Al año de su lanzamiento, Groupon tenía un millón de adeptos y en el año 2011 tenía 143 millones de suscriptores en todo el mundo (Anónimo, 2011). En los primeros 18 meses pasó de cero a \$500 millones en ventas.

SOCIAL MEDIA GROUP

Social Media Group (SMG) es una empresa de medios de comunicación social establecida en el año 2009 por los hermanos Villares en Puerto Rico. SMG es la empresa matriz de Gustazos, empresa líder en las ofertas diarias grupales de la isla, con un 80% de la cuota de mercado en esa categoría y 738,401 seguidores en Facebook (a partir de octubre de 2013). Gustazos, como empresa de ofertas grupales diarias, vende cualquier tipo de cupones de descuento, desde estadías en hoteles hasta comidas en restaurantes, spas, excursiones de aventura, etc. La empresa cuenta con 80 empleados en Puerto Rico. El entorno de la organización de Gustazos es abierto, relajado y joven. La edad de sus empleados oscila entre los 25 y 35 años de edad. Además, Gustazos tiene oficinas en Jamaica, Tenerife (Islas Canarias), República Dominicana y Canadá.

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, "gustazo" significa un gran placer que alguien da a sí mismo haciendo algo inusual, o incluso perjudicial, satisfaciendo así una aspiración, su propio orgullo, o un deseo de venganza." La idea básica detrás de los negocios de Gustazos no es nada nuevo. Los consumidores se inscriben para recibir todos los días las ofertas de las empresas locales por correo electrónico. Las ofertas van desde comidas en restaurantes hasta clases de baile, con descuentos de hasta un 90%. Lo que hace a Gustazos destacarse, realmente, son sus márgenes de ganancias. Gustazos, típicamente, cobra a las empresas la mitad del precio del cupón de descuento. Esto explica en gran manera por qué fue capaz de recaudar \$6 millones en el año 2010, \$12.5 millones en el año 2011, y \$25 millones en el año 2012.

En el sector de las ofertas diarias grupales la competencia es feroz. Casi cualquier persona puede crear un sitio de ofertas diarias. Hay cientos de clones en los Estados Unidos de Norte América solamente, la mayoría especializados en determinadas categorías de productos. Para ayudar a los consumidores abrumados con tantas ofertas, hay incluso un servicio, El Dealmap, que enumera todas las ofertas diarias disponibles en una ciudad. Grandes empresas en línea han comenzado a entrar en la batalla. En

diciembre de 2010, Amazon invirtió \$175 millones en LivingSocial, número dos en el mercado. Además, Facebook, la red social más grande del mundo, ya comenzó a probar descuentos locales (Anónimo, 2011).

El mercado objeto de Gustazos son las empresas de alta envergadura, hoteles de cinco estrellas, restaurantes, spas, etc. Con el fin de mejorar su eficiencia en el servicio del hotel, Gustazos decidió crear Guestserve. Esta es una división independiente que gestiona todo lo relativo a las reservaciones y pagos del hotel, una vez que los miembros compran un cupón de estadia.

Además, Gustazos tiene Search in 3D (SI3D), una división de ingeniería digital a cargo del diseño. Una nueva división todavía en desarrollo es 360 “hang out.” Esta nueva división graba conciertos en vivo con cámaras especiales, para conseguir una vista de 360 grados del lugar. Esto va a ser una aplicación de teléfono inteligente.

Otra división de microempresa se llama Merodea.me. Esta división se dedica a vender ropa de diseñador y accesorios de moda de diseñadores de Puerto Rico con grandes descuentos. Funciona mediante invitación. Los clientes deben registrarse y ser invitados a ser miembros, y luego se les permite comprar. Sus clientes son mujeres.

JoinaJoin es una división de microempresa de alquiler de vacaciones. Cualquier persona que tiene una propiedad de vacaciones que quiere alquilar por cortos períodos de tiempo, utiliza los servicios de JoinaJoin. Lugares ocultos y secretos son avistados en JoinaJoin.

Todas estas divisiones a pesar de que trabajan de manera independiente, utilizan los recursos de Gustazos y su membresía. A cambio comparten sus ganancias con Gustazos de acuerdo a sus contratos. Además, se aprovechan de la cultura organizacional dinámica de esta empresa. El activo más valioso es la gente que trabaja allí, tienen pasión por lo que hacen. Todos son jóvenes y tienen un alto sentido de responsabilidad y compromiso en su trabajo. Gracias a su modelo de negocios disruptivo, la compañía es líder en su mercado. Una ventaja competitiva que posee Gustazos es que los dueños son de Puerto Rico, por lo tanto, conocen la idiosincrasia de su cultura puertorriqueña. Con sus estrategias Gustazos está

interrumpiendo el mercado con nuevas ideas. Todos los empleados están invitados a aportar ideas “descabelladas” para romper los paradigmas de los negocios sociales.

La declaración de la misión de Gustazos es "ayudar y animar a la gente a disfrutar de lo mejor que la vida tiene para ofrecer." Gustazos ofrece a sus clientes de negocios, "a obtener de forma eficiente y rentable, lo que siempre han querido de la publicidad: nuevos clientes!" (Este es el lema escrito en su página web).

Los competidores de Gustazos en Puerto Rico son : Oferta del Día (del periódico El Nuevo Día), Pero Qué Descuentos , Groupon, Cuponeando, Yupiti , Kiero Kiero, Tienda de PR y GrooPanda. Todos estos competidores están luchando la cuota de mercado del 20% desatendida por Gustazos.

CONSLUSIONES

El propósito de este artículo es presentar el concepto de interrupción desde la perspectiva de Social Media Group y su subsidiaria Gustazos. Una empresa de comercio social que es el líder en las ofertas diarias grupales en Puerto Rico. Las estrategias de Gustazos de perturbar el mercado con nuevas divisiones, nuevas tecnologías y el desarrollo de nuevos mercados, la han convertido en el líder de las ofertas diarias grupales en Puerto Rico, con la captura del 80% del mercado en tan sólo 4 años.

Christensen (1997) señala que los nuevos mercados creados por el modelo de negocio disruptivo invasor son diferentes al de los establecidos en el mercado. En la teoría de negocio disruptivo la regla más importante es adoptar una estrategia que rompa las reglas del juego en ese mercado. Esto es lo que hizo Gustazos. Esta generalización ha sido apoyada por numerosos ejemplos de alto perfil, incluyendo el éxito de Canon al entrar en el mercado de las copiadoras, la entrada de IKEA en el negocio de muebles al detal, la entrada de Southwest en el mercado de las aerolíneas y la entrada de Enterprise en el mercado de alquiler de autos (Markides y Oyon, 2010).

Las compañías establecidas que logran entrar en los nuevos mercados lo hacen desarrollando modelos de negocio radicalmente diferentes, distintos a los que los disruptores están utilizando y diferentes del que se

emplea en su mercado establecido. Ellos siguen la misma lógica que los alteradores utilizan para atacarlos. Las empresas disruptoras lograron atacar el principal mercado, ya que utilizaron un modelo de negocio disruptivo. Si las corporaciones establecidas quieren tener el mismo éxito, también necesitan utilizar un modelo de negocio disruptivo para entrar en el mercado que el modelo de negocio disruptivo ha creado. En cierto sentido, necesitan "interrumpir el disruptor," tal como lo hizo Nintendo en respuesta a Sony, y Microsoft en el mercado de juegos de video de consola. En lugar de dirigirse a los adolescentes y los hombres jóvenes como Sony y Microsoft, Nintendo desarrolló la Wii específicamente para dirigirse a familias. En lugar de hacer hincapié en la funcionalidad, velocidad y gráficos de calidad superior (al igual que PlayStation y Xbox), el Wii destacó la facilidad de uso y su simplicidad.

Las limitaciones del estudio son la falta de literatura sobre el tema y la falta de conocimiento con respecto a otras empresas con un modelo de negocio disruptivo. Existen muy pocos estudios sobre las empresas disruptivas. Además, las empresas se muestran reticentes a dar información sobre sus estrategias y clima organizacional debido a la competencia y a los "imitadores." Este fue el caso de Gustazos. La investigación adicional podría responder a preguntas tales como ¿cuál es el impacto de los modelos de negocio disruptivos en la solución de problemas de índole social. ¿Cuántos casos como el de Social Media Group existen en Puerto Rico? ¿Qué podemos aprender de ellos?

RECOMENDACIONES SEGÚN LA TEORÍA DISRUPTIVA DE CHRISTENSEN

En un mundo cada vez más volátil, es imperativo desarrollar una perturbación (disruption)/negocio disruptivo que pertenezca a la empresa, antes de que sea demasiado tarde para poder recibir los beneficios de participar en mercados nuevos de alto crecimiento - como Procter & Gamble hizo con Swiffer, Dow Corning con Xiameter, y Apple con iPod, iTunes, el iPad, y (lo más espectacular) el iPhone (Wessel y Christensen, 2012).

Las empresas tienen que crear procesos diferentes para evaluar y dar forma a las ideas disruptivas (Christensen, 2002). El proceso comienza con adiestramiento. En la mayoría de las empresas, los

empleados de ventas, mercadeo e ingeniería tienen grandes ideas. Los empleados de todos los niveles deben ser capacitados en el idioma de la innovación disruptiva y sostenible, y en entender las pruebas de fuego, para que sepan qué tipo de ideas deberían canalizarse hacia procesos sostenibles y qué clases deben dirigirse hacia canales disruptivos.

El capturar ideas para negocios nuevos de personas en contacto directo con los mercados y las tecnologías, es mucho más productivo que depender de departamentos de analistas de desarrollo de negocios. Los empleados de primera línea también están en buena posición para explorar adquisiciones pequeñas con potencial disruptivo. Christensen recomienda, que si el precio es razonable, es mejor adquirir una empresa cuya estrategia pase las pruebas de fuego, que empezar desde cero internamente.

La creación de procesos para dar forma a las ideas de planes de negocios con potencial disruptivo necesita un destino. Por lo tanto, la alta dirección debería crear un equipo a nivel corporativo que se encargue de recoger las ideas de innovación disruptivas y moldearlas en propuestas que se ajusten a las pruebas de fuego. Los miembros de este equipo tienen que entender profundamente las pruebas de fuego y utilizarlas repetidamente. Esta experiencia ayudará al equipo a desarrollar una intuición colectiva sobre cómo dar forma a los planes de negocio disruptivos (Christensen, 2002).

El proceso de selección de gerentes necesita emplear criterios muy diferentes de los utilizados para promover los administradores dentro de las empresas establecidas. El equipo debe entrenar a la gerencia de cada empresa nueva en técnicas como la planificación de descubrimiento guiada (discovery-driven planning) que puede acelerar la aparición de una estrategia ganadora (Christensen, 2002). Este equipo también tiene que ser un defensor visible y vocal de las empresas nuevas de crecimiento. (En el caso de Gustazos la alta gerencia está seriamente comprometida con este principio). Christensen recomienda que por lo menos dos veces al año, los miembros del equipo deben realizar cursos de actualización con el personal de ventas, mercadeo e ingeniería en cada unidad operativa, con el fin de proporcionar

información actualizada sobre cómo las ideas anteriores se han formado en planes de negocios de crecimiento de alto potencial, y para describir por qué otras ideas no pueden pasar las pruebas de fuego.

Los procesos se definen únicamente cuando un grupo de personas hace algo una y otra vez. Estos procesos de creación de empresas de crecimiento disruptivas necesitan ser perfeccionados por un grupo dedicado. Christensen propone que el comenzar empresas de crecimiento exitosas no es tan aleatorio ni plagado de fracaso como parece. Sin duda es complicado, pero sólo parece al azar porque los gerentes no han entendido los factores que conducen al éxito o al fracaso. Gastar demasiado en una estrategia equivocada en un intento por crecer rápido; poner gente en un cargo, con la experiencia inapropiada; violar las pruebas de fuego, y el lanzar iniciativas de crecimiento de una manera ad hoc, cuando ya es demasiado tarde, son razones para el fracaso que se pueden manejar y evitar. Los ejecutivos que entienden los peligros potenciales, trabajan para hacer que la creación de negocios nuevos disruptivos sea un proceso corporativo, una capacidad organizacional que se practica constantemente y que puede sentar las bases para una futura empresa bendecida por un crecimiento continuo saludable (Christensen, 1997, 2002, 2012).

REFERENCIAS

- Anonymous. (2011). Business: groupon anxiety; online-coupon firms. *The Economist*, Mar 19, p. 70-71.
- Christensen, C. (2012). Clayton christensen's answer to sustainable and profitable growth. *American Management Association MWORLD*, 11(1), p. 2-8.
- Christensen, C.M. (2006). The Ongoing Process of Building a Theory of Disruption. *Journal of Product Innovation Management* , 23(1), p. 39-55.
- Christensen, C.M., Johnson, M.W. and Rigby, D.K. (2002). Foundations for growth: how to identify and build disruptive new businesses. *MIT Sloan Management Review*, 43(3), p. 22-31.
- Christensen, C.M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- CrunchBase. (2011). LivingSocial profile. Retrieved from: <http://www.crunchbase.com/company/livingsocial>.
- Dewald, J. and Bowen, F. (2010). Storm clouds and silver linings: responding to disruptive innovations through cognitive resilience. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), p. 197-218.

- Gridley and Company. (2011). Billion Dollar Babies: Trends and opportunities in the new e-commerce world. *Comprehensive Industry Overview*, April. Retrieved from: www.gridleyco.com.
- Habtay, S. R. (2012). A Firm-Level Analysis on the Relative Difference between Technology-Driven and Market-Driven Disruptive Business Model Innovations. *Creativity and Innovation Management*, 21(3), p. 290-303.
- Hajli, M. (2013). A research framework for social commerce adoption. *Information Management and Computer Security*, 21(3), p.144-154.
- Hughes, S. and Beukes, C. (2012). Growth and implications of social e-commerce and group buying daily deal sites: the case ofgroupon and livingsocial. *International Business and Economics Research Journal*, 11(8), p. 921-935.
- Kang, J.Y.M. and Johnson, K.K.P. (2013). How does social commerce work for apparel shopping? Apparel social e-shopping with social network storefronts. *Journal of Customer Behaviour*, 12(1), p. 53-72.
- Kessler, S. (2011). LivingSocial says it will overtake Groupon in January 2012. Retrieved from: <http://mashable.com/2011/03/24/livingsocial-says-it-will-overtake-groupon-in-january-2012/>.
- Lee, C. (2001). An analytical framework for evaluation e-commerce business models and strategies. *Internet Research*, 11(4), p. 349-359.
- Liang, T.-P. and Turban, E. (2011). Introduction to the special issue social commerce: a research framework for social commerce. *International Journal of Electronic Commerce*, 16, p. 5-14.
- LivingSocial.com. (2012). A brief company timeline. Retrieved from: <http://corporate.livingsocial.com/ourhistoryoverview/a-brief-company-timeline/2009>.
- Markides, C.C. and Oyon, D. (2010). What to do against disruptive business models (when and how to play two games at once). *MIT Sloan Management Review*, 51(4), p. 25-32.
- Markides, C. (2006). Disruptive innovation: in need of better theory. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), p. 19-25.
- Marsden, P. (2011). Simple definition of social commerce. Retrieved from <http://socialcommercetoday.com/social-commerce-definition-word-cloud-definitive-definitionlist/>.
- Mueller, J., Hutter, K., Fueller, J., Matzler, K. (2011). Virtual worlds as knowledge management platform – a practice-perspective. *Information Systems Journal*, 21, p. 479-501.
- Raynor, M. (2011). *The Innovator's Manifesto: Deliberate Disruption for Transformational Growth*. Random House: New York.
- Richardson, J. (2010). Disrupting how and where we learn: an interview with clayton christensen and michael horn. *Phi Delta Kappan*, 92(4), p. 32-38.
- Stephen, A.T., and Toubia, O. (2010). Deriving value from social commerce networks. *Journal of Marketing Research*, 47(2), 215-228.
- Wessel, M. and Christensen, C. (2012). Surviving Disruption. *Harvard Business Review*, 90(12), p. 56-64.