

La Innovación Disruptiva en Tiempos de Crisis

Una Reflexión en la Memoria del Profesor Clayton M. Christensen¹

Alejandro Jiménez-Montecinos / Editor

La actual crisis sanitaria global está impulsando la innovación tecnológica disruptiva. Un tipo de innovación en el que pequeñas empresas y con menos recursos son capaces de desafiar con éxito a empresas establecidas. En esta definición original, Christensen nos enseña que la disrupción es un proceso gradual. Incluso, suele pasar desapercibida para los líderes de la industria que acostumbran a sentirse tranquilos y seguros con sus cuotas de mercado.

La teoría también nos dice que los negocios consolidados escuchan bien a sus clientes, pero en ocasiones, tienden a ofrecer productos y/o servicios en exceso. Lo cierto es que al principio la innovación puede ser sostenible y exitosa. Pero con el tiempo, los negocios consagrados tienden a volverse perjudicialmente eficientes. Una eficiencia ambiciosa que los lleva a centrarse en los clientes más exigentes y rentables en detrimento de las necesidades de otros. Este error en la estrategia de crecimiento es lo que genera un espacio de valor que es bien aprovechado por los disruptivos: pequeñas empresas que se dirigen con éxito a aquellos segmentos de mercados antes ignorados. Christensen llamó a estos segmentos no atendidos “mercados periféricos”. Algo así como grupos de usuarios que maduran junto a una tecnología emergente y luego son capaces de arrastrar al resto a una nueva adopción tecnológica.

Lo interesante de estos nuevos actores, es que parecen estar mejor dotados para explotar tecnologías que son radicalmente nuevas. Son empresas capaces de construir su propia curva de eficiencia y luego, cuando logran igualar el desempeño de las tecnologías establecidas, producen grandes migraciones: una pérdida masiva de usuarios que los negocios consolidados ya no pueden frenar porque son incapaces de reconvertirse. Probablemente, el ejemplo contemporáneo mejor documentado es el caso de Netflix, que surgió en una época en que internet era lento y poco accesible. En 2000, Blockbuster consideró que internet no era la opción más viable para su modelo de ingresos y prefirió seguir en el negocio del arriendo de películas; lo que finalmente lo condujo a la quiebra.

Y es que no es tan simple salirse de la corriente imperante, ni mucho menos romper un monopolio tecnológico. Para explicar lo anterior, Christensen introdujo dos conceptos de base: *las tecnologías de componente* y *las tecnologías de arquitectura*. Las primeras son responsables de conducir las mejoras dentro de un mismo estándar

tecnológico. Por ejemplo, logran que un disco duro aumente su eficiencia mediante las métricas de capacidad vs velocidad. Mientras que las tecnologías de arquitectura tienden a redefinir los estándares de una industria. Por ejemplo, cambian el tamaño del disco duro lo que implica probablemente configurar todo el hardware y hasta las máquinas que lo fabrican. La conclusión de Christensen fue que los nuevos emprendedores tienen éxito cuando introducen *tecnologías de arquitectura*. Esto les ayuda a ganar cuotas de mercado y de paso, se mantienen alejados del dominio tecnológico de los negocios establecidos favoreciendo así sus probabilidades de disrupción (Christensen, 2013).

Otro elemento que favorece el éxito de estos nuevos emprendedores es el generoso capital financiero que logran recaudar por parte de los inversionistas. Al parecer, el mercado bursátil cree en ellos a pesar de que todavía no demuestran ingresos por ventas. Una evidencia de esto, son los portafolios de inversión administrados por *ARK Invest*, un gestor de activos globales especializado en tecnologías disruptivas temáticas entre las que destacan: la cadena de bloques, la secuenciación del genoma, la inteligencia artificial, la robótica y el almacenamiento de energía entre otros. En temporada de pandemia, varios de sus fondos indexados² lograron ganarle al mercado demostrando así, lo prometedoras que podrían llegar a ser estas nuevas compañías.

En el año de la crisis sanitaria, la teoría de la innovación disruptiva parece estar más vigente que nunca. No solamente en el campo tecnológico, sino también en el ámbito de las organizaciones. El creciente interés por las *tecnologías de arquitectura* sugiere una nueva etapa de industrialización. Una invitación a la exploración y al inicio de nuevas capacidades. Un freno a la teoría de la eficiencia que tiende a externalizar, que disminuye y socava las capacidades de crecimiento y producción de las organizaciones.

En el año de la crisis sanitaria, la innovación disruptiva está marcando su punto de inflexión y todo indica que una nueva revolución industrial está recién comenzando.

Referencias

Christensen, C. M. (2013). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.

¹Clayton Christensen es el padre de la teoría de la innovación disruptiva. Sus aportes teóricos en el campo de la gestión tecnológica inspiraron la fundación del JOTMI.

El profesor Christensen falleció el 23 de enero del 2020 producto de una larga enfermedad. El presente artículo es un recuerdo y reconocimiento a su tremenda trayectoria académica.

²ETF o Fondos indexados de gestión activa liderados por Catherine D. Wood, referente absoluto en empresas de rápido crecimiento.

