

## Innovación disruptiva: legado que perdurará

Archivado en: Columnistas · Gonzalo Jiménez

Gonzalo Jiménez Seminario | Miércoles, 29 de enero de 2020, 10:17

Compartir 12

Twitter

¿Qué tienen en común Jeff Bezos (Amazon), Reed Hastings (Netflix) y Andy Grove (Intel)? Además de ser los fundadores de grandes e innovadoras empresas tecnológicas, todos pueden ser calificados como hijos intelectuales de Clayton Christensen, puesto que han desarrollado sus modelos de negocios bajo su influencia. No por casualidad Christensen es reconocido como uno de los más influyentes gurues de la gestión empresarial del último medio siglo.

Escribió una docena de libros, asesoró a cientos de empresas, inspiró a los muchos líderes de hoy e hizo clases hasta hace muy poco en Harvard. Su muerte, el jueves pasado a los 67 años como consecuencia de una leucemia, nos hace revisar y agradecer su legado.

Philippe Silberzahn, profesor en la EMLYON Business School de Francia realizó una interesante síntesis de sus aportes que recoge esta columna.

Fue en 1995, en la Harvard Business Review, que Christensen acuñó el término "innovación disruptiva". Dos años después publicó el libro "The Innovator's Dilemma" que hasta hoy resulta clave, sobre todo por las implicancias del subtítulo que tiene la portada: cuando las nuevas tecnologías pueden hacer fracasar a las grandes empresas.

Partiendo por el final, que en realidad es solo el comienzo, las nuevas tecnologías no son las únicas responsables del fracaso. A las rupturas provocadas por las tecnologías (líneas áreas de bajo costo, fotografía digital, computadores personales, etc.) se suman los cambios sociales (una población más educada o en proceso de cambiar sus costumbres, son otras causas frecuentes). Pero, y esto es clave, lo que las destruye es aferrarse a un modelo de negocios en proceso de obsolescencia.

Para poder identificar esta debilidad, era necesario desaprender y Christensen fue enfático: "Las mayores quiebras corporativas son por aplicar lo que llamamos buena gestión y que enseñamos en Harvard". Muchos ejecutivos fracasan por focalizar su atención en sus mejores clientes e invertir solo en las mejoras que prometían las mayores ganancias. Ese foco, les hace ignorar la amenaza de productos que son evaluados como "inferiores" pero más baratos y fáciles de usar. Cuando estos productos mejoran, van ampliando su participación de mercado progresiva e implacablemente.

Como bien lo explica Silberzahn, el dilema del innovador proviene del hecho de que se tienen dos alternativas perdedoras: defender su actividad histórica, a riesgo de comprometer su futuro si ignora el potencial de ruptura; o apostar a lo nuevo, pero afrontando la incerteza de que la ruptura dará lugar a un verdadero mercado. Poner en peligro la actividad histórica es estar seguro de perder mucho y en el corto plazo, mientras que apostar por la ruptura es esperar ganar algún día, pero sin ninguna seguridad.

En un tiempo en que muchos gerentes y directorios quieren soluciones rápidas y fáciles, Christensen ayudó a comprender el mecanismo causal de las causas del fracaso de las empresas líderes. La innovación disruptiva de Christensen entrega valiosas opciones estratégicas a los actores que enfrentan hoy un cambio de su entorno.

Cada vez que nos enfrentamos a una ruptura (esto se puede aplicar en distintas dimensiones tanto personales, organizacionales y diversidad de industrias) el dilema se nos produce no por falta de información, voluntad o tiempo para cambiar. El innovador tiene un dilema porque se encuentra frente a una actividad diferente, un modelo de negocios distinto, anclado en modelos mentales que demasiadas veces no logra ver porque requieren de otra manera de pensar.

En el escenario actual que enfrentan los emprendedores insurgentes y los empresarios incumbentes desafiados por la disrupción, el legado de Christensen está más vivo que nunca y trascenderá a su descubridor.

Gonzalo Jiménez Seminario  
CEO Proteus Management & Governance,  
Profesor de Ingeniería UC

