

Disrupción Tecnológica

Las palabras no significan nada, todo depende de lo que quiere decir quién las usa. **Disrupción** es otra palabra comodín asimilada a tantos significados que sirve para todo y ... al final para nada. Por eso conviene volver los pasos releendo al autor intelectual del concepto *Clayton Christensen* para ver cómo nos manejamos frente a los dilemas que plantea la innovación disruptiva.

Las tecnologías disruptivas se explican mejor si se confrontan con las tecnologías de sostenimiento, en terminología de *Clayton*, porque sostienen una actividad concreta, y están asociadas a un modelo de negocio basado en un producto - servicio determinado. Lo que tienen en común las tecnologías de sostenimiento es que cuando avanzan mejoran las prestaciones de lo existente. Estos avances pueden ser radicales o incrementales pero se aplican en el modelo existente.

Por el contrario **las tecnologías disruptivas, emergen**, y curiosamente, al menos al comienzo no mejoran las prestaciones de lo existente. Traen al mercado una **nueva propuesta de valor** no existente anteriormente. A la luz de la tecnología disruptiva nacen productos y servicios más convenientes en general y nacen igualmente nuevos tipos de compradores que poco a poco van alcanzando las prestaciones y beneficios de los modelos tradicionales hasta superarlos.

Podemos deducir algunas importantes lecciones de estas definiciones: **Tecnología radical no es lo mismo que tecnología disruptiva** y segunda y tal vez más importante, **la disrupción se produce en el mercado no en la tecnología** porque nace una nueva propuesta de valor, nuevos clientes, y nueva red de valor. Las tecnologías producen el efecto disruptivo y el efecto se siente en el mercado.

La tecnología disruptiva cambia las reglas de juego y hace que se produzca un gran dinamismo innovador con fuerte impacto en la economía y en las empresas. Ese dinamismo trae ganadores y perdedores, pero tal es el cambio, que no son los grandes quienes ganan siempre sino que contrariamente a la lógica son quienes más sufren con las disrupciones tecnológicas.

Esto sucede porque la disrupción genera al principio productos y servicios que no son mejores que los anteriores, por lo que las empresas existentes, obligadas por clientes y accionistas no invierten en su desarrollo. No es que no vean lo que pasa sino que por distintas razones "ignoran" la disrupción. Estas son las **principales razones:**

- Los clientes actuales son la base del negocio actual, si dentro de una empresa existe una competencia por recursos, y la tecnología disruptiva todavía no ofrece resultados mejores, siempre perderá en la distribución de estos recursos.
- Las tecnologías disruptivas entran en mercados pequeños y son poco apetecibles al principio para empresas que analizando el coste de oportunidad deciden dedicarse a sus mercados y servicios tradicionales.
- Esto sucede también con las políticas públicas que apoyan las empresas existentes y no las incipientes.

Además existe una dificultad añadida ya que **los mercados que nacen de la disrupción** están en construcción y no se pueden analizar como los mercados establecidos. Los planes de viabilidad no sirven.

Por eso la disrupción provoca un gran dilema que siempre está presente o latente en las discusiones sobre innovación y la asignación de recursos a la misma. ¿Apoyamos lo conocido para sostener las actividades actuales o promovemos nuevas industrias y sectores? La respuesta inmediata que viene a la cabeza es que las dos cosas deben hacerse, pero la realidad y las presiones se imponen, así que se puede demostrar fehacientemente que las innovaciones sostenibles siempre se llevan la mejor y gran parte del reparto de la asignación a la innovación. Y esto se acentúa en momentos de crisis.

Y sin embargo actuando así estamos hipotecando el futuro. Algunos autores hablan de que la falta de atención a las tecnologías disruptivas puede hacernos perder una década económica y volveremos a sufrir durante décadas un retraso sustancial ante los líderes. Ahora hay que actuar para tener oportunidades de recolocarse dentro de unos años en el liderato de muchas nuevas industrias y sectores, pero parece que vamos a seguir apostando por lo seguro, aunque dure poco.

Es paradójico ver como buenos directivos, y buenos gestores de política económica, se equivocan, gestionando muy bien el presente, sosteniendo los negocios actuales, pero gestionando terriblemente mal el futuro. Será esa gestión razonable y de tanto sentido común, la que impida la entrada en sectores de alto valor añadido que están empezando ahora a construirse.

Angel L. Arbonies
Mphil en Gestión de la Innovación