

## SOBRE CLAYTON CHRISTENSEN

Llevaba algún tiempo dándole vueltas a la idea de escribir algo sobre él. Y en el proceso de búsqueda de datos biográficos, me entero de que había fallecido el día 20 de enero de 2020.

Su gran aportación al management es el concepto de “tecnología disruptiva”. Uno de los ejemplos que analiza es el de la desaparición de las empresas siderúrgicas integrales con sus altos hornos, entre otras US Steel y Bethlehem, por el desarrollo y crecimiento de mini-siderúrgicas o acerías compactas que utilizan la chatarra como primera materia. Estas últimas empiezan ofreciendo productos (o servicios) que tienen menos valor añadido pero a un precio imbatible; y poco a poco va subiendo la calidad y la variedad de sus productos hasta llevar a la quiebra a las que dominaban el mercado (las incumbentes). Pero lo más importante es que estas últimas son incapaces de reaccionar porque se centran en sostener y apoyar sus tecnologías existentes, aún con mejoras de productividad, y son incapaces de mirar hacia fuera y ver lo que está ocurriendo en el mercado.

La inspiración del profesor Christensen para crear su teoría de la seminal de la tecnología disruptiva nació de la observación de la desaparición de Digital Equipment Corporation en 1988. ¿Cómo podía un equipo directivo que había sido acertadamente alabado por su brillantez por todas las publicaciones de management populares haber tropezado tan torpemente?

Al caer la estrella de Digital, la prensa de management culpabilizó la ineptitud de la dirección de Digital. Pero el Dr. Christensen observó que todas las demás compañías de mini-ordenadores cayeron al mismo tiempo. Puesto que nadie se pone de acuerdo para quebrar, otras causas entraban en juego. Llegó a la conclusión de que la última razón de la implosión del sector de los mini-ordenadores, no era solo el ascenso del ordenador personal (PC) sino lo que el PC representaba: una tecnología disruptiva para la que las empresas de mini-ordenadores no pudieron responder (recordemos que el CEO de IBM dijo por esas fechas que no venía un mercado muy grande para el PC)

Su teoría de la tecnología disruptiva se convirtió en la base de su libro (valorado como el mejor del año por el Financial Times): “The innovator’s dilemma: when new technologies cause great firms to fail”; su impacto fue aún más potente porque no prescribía nuevas reglas del management o soluciones estandarizadas sino que, enfrentaba a las empresas con su escalofriante visión sobre el funcionamiento del mundo. Una empresa puede hacerl bien todo, escuchar a sus clientes, invertir en R+D, competir agresivamente, y sin embargo ser víctima de una tecnología o modelo de negocios nuevos que, al principio, parecían casi irrelevantes.

Sean Digital Equipment y el PC, Sears Roebuck enfrentándose a Wal-Mart; o los fabricantes de excavadoras con tracción por cable enfrentándose a la hidráulica, las compañías líderes declinaban y a veces morían no por los avances de sus competidores sino a manos de jugadores nuevos con soluciones de inferior calidad.

La sabiduría tradicional sostiene que las compañías que se hacen grandes y exitosas generan una aversión al riesgo y evitan la innovación. El Dr. Christensen descubrió que no era así.

Las grandes empresas aciertan adoptando innovaciones que él llama “tecnologías de mantenimiento” y que con frecuencia son responsables de grandes avances en el desempeño. Define la “tecnología de mantenimiento” como una innovación que facilita a los líderes de un sector hacer algo mejor para sus clientes estrella actuales. Por otra parte, la tecnología disruptiva es un producto o servicio que los mejores clientes no pueden utilizar y que tiene márgenes sustancialmente más bajos que la empresa no puede soportar. Las empresas ignoran las innovaciones de la tecnología disruptiva por razones perfectamente racionales pero mueren al cabo de un tiempo

Las empresas son incapaces de verlo porque se focalizan en sus clientes mejores y más rentables e ignoran otros mercados potenciales o clientes que necesitan productos más baratos. Esta visión estrecha, dice Christensen, ignora el hecho de que todo mercado se caracteriza por tres trayectorias de cambio diferentes:

1. Mejora del desempeño que los clientes pueden utilizar de inmediato ( porque encaja con sus propias necesidades de cambio.
2. Avances tecnológicos impulsados por mejoras tecnológicas de mantenimiento
3. Desempeños nuevos facilitados por una tecnología disruptiva que , en general, empieza por un nivel de desempeño inferior pero que rápidamente mejora hasta que satisface la mayoría de las necesidades de los clientes.

Lo que abre la puerta a las tecnologías disruptivas es la tendencia de todas las empresas de éxito de encajar su desempeño a los clientes más exigentes, superando las necesidades de la mayoría de sus clientes.

Christensen basa su teoría en una observación rigurosa de los fenómenos empresariales, en una clasificación meticulosa de las condiciones que afectan a esos fenómenos y un sinfín ciclo de contrastar la teoría con sus observaciones. Dice que demasiados teóricos empresariales se equivocan en lo que llama mala práctica académica, promoviendo teorías y seleccionando casos que las justifican sin someterlas nunca al rigor del mundo real.

Recalca que la comprensión de lo que son las tecnologías disruptivas es una forma muy valiosa de que los directivos re-encuadren cómo funciona el mundo y para crear empresas consistentemente innovadoras. Las empresas que alinean sus procesos y valores con las acciones de los innovadores, no necesitan repetir el pasado y de hecho, pueden beneficiarse de una ola tras otra de oportunidades nuevas. A pesar del poder que tienen para hacer caer grandes empresas, las tecnologías disruptivas sirven a un bien mayor porque aunque puedan sufrir las empresas establecidas, en general los clientes se benefician como lo hace la humanidad en sentido amplio.

Christensen explica una “teoría de cómo se construye una teoría”.

En la primera etapa del desarrollo de insights, todo lo que pueden hacer los investigadores es observar los fenómenos. En segundo lugar, clasifican los fenómenos de forma que les ayude a simplificar las complejidades aparentes del mundo, de forma que puedan ignorar las aparentes complejidades del mundo e ignorar así las diferencias irrelevantes para hacer conexiones entre las cosas que parece que pueden importar; en tercero, basándose en el sistema de clasificación, proponen una teoría. La teoría es una afirmación de qué causan las cosas y por qué; y en qué circunstancias.

A continuación, utilizan la teoría para volver y decir: “si esta teoría es correcta, cuando ponga mi vista en el mundo y observe más fenómenos en esta circunstancia particular, esto es que yo debiera ver.

Si la teoría predice acertadamente lo que ve, se confirma que es una buena teoría. Si ven algo que la teoría no les llevó a creer, es lo que Thomas Kuhn llama una anomalía. La anomalía requiere la revisión de la teoría y así se sigue en un ciclo para hacer otra teoría mejor. En último término, cuando nos encontramos con un esquema clasificatorio que es colectivamente exhaustivo y mutuamente excluyente con otros, estamos ante lo que Kuhn llama un paradigma.

En el estudio del management, desgraciadamente muchos escritores han tenido tanta ansiedad por articular una teoría en la forma de: “si haces esto, resultará” que nunca pasan por el esfuerzo que supone el re-planteamiento.