

## Disrupción, más allá de la innovación

Según el diccionario, “disrupción” es *una alteración de la norma, actividad o proceso*. Es decir, es lo contrario de una lenta evolución ya que implica un cambio repentino de las reglas del juego.

El término fue acuñado por el profesor Clayton Christensen en 1997 en su libro *The Innovator’s Dilemma*. Lo utilizó para explicar el éxito que han tenido las empresas de tecnología. En su reflexión explicaba por qué las empresas pequeñas, integradas por jóvenes poco experimentados, eran capaces de tener un éxito inesperado.

Una disrupción es distinta a las tradicionales innovaciones en productos y servicios que existen hoy; por ello, no es tan fácil identificarla.

¿Quieres reinventar tu forma de impartir clase y sorprender a tus alumnos? Entonces, este curso es para ti, aquí aprenderás cómo se construye una disrupción.

Partamos del principio de que cualquier persona puede tener ideas disruptivas. En este curso revisaremos algunas de ellas y espero que las mismas te ayuden a construir otras más. Pero antes de ello, echemos un vistazo a dónde se originó la idea y los principios que le dan sustento al pensamiento disruptivo.

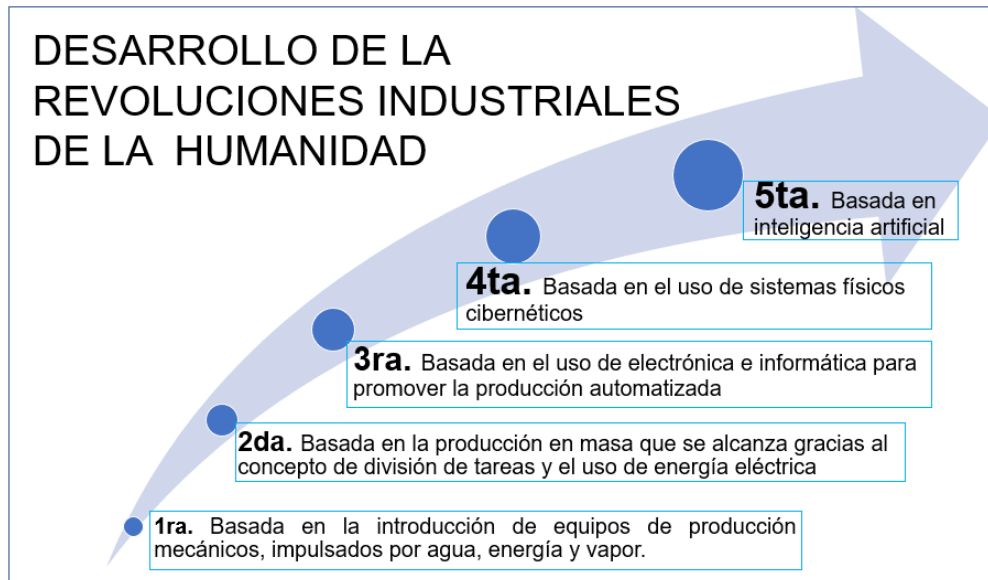
En el 2005, Mario Borghino inició un estudio del crecimiento de empresas disruptoras, con el propósito de descubrir por qué empresas jóvenes, sin capital, sin experiencia, sin marca, crecían exponencialmente. ¿Qué estaba sucediendo? ¿qué estaba cambiando?

Descubrió que, en este tema que no era local sino globalizado, había un aspecto predominante: la tecnología era el principal disruptor del mundo empresarial y estaba cambiando la forma de hacer dinero.

Los nuevos empresarios y emprendedores, muchos de la generación millennial, se han caracterizado por tener un total dominio de la tecnología y habilidad para integrarla en sus nuevos productos o en los procesos comerciales de la

empresa. La innovación tecnológica nos invadió y trajo consigo nuevas empresas que enamoraron al consumidor en todo el planeta.

Estamos en la llamada cuarta revolución industrial y en los albores de la robotización de la industria; digitalización de las transacciones, productos y servicios.



### Venimos del mundo de la eficiencia

La mayoría de las empresas aprendieron a utilizar tecnología de calidad total que aplicaron en sus procesos. Avanzaron en la eficiencia, en calidad y tenían costos controlados, con modelos de cero defectos. Muchos se quedaron en el control de esos procesos para mantener a raya la *eficiencia* y los *costos*. Esto no quiere decir que se debe prescindir de ellos, pero fue tal su éxito que las empresas se quedaron estancadas creyendo que ésa era la solución para competir a bajo costo y calidad en la era digital.

Si una empresa quiere sobrevivir en esta era, debe pasar de ser eficiente a transformadora. Para que esto suceda, deben dejar de pensar en forma lineal para integrar un pensamiento discontinuo. Para crear el futuro es necesario que los

directivos de las empresas visualicen nuevos escenarios y puedan leer tendencias. Lo que significa tener una nueva forma de predictibilidad estratégica y estar siempre alerta a los cambios que se avecinan para poder anticipar sorpresas tecnológicas y con ellos, mantener su ventaja competitiva.

**REFLEXIÓN:** ¿Cómo se aplican los conceptos de *eficiencia* y *costos* en el salón de clases.

### El algoritmo de la disrupción.

Basado en el estudio que realizó Mario Borghino de empresas disruptivas, descubrió algunos elementos que deben considerarse si se desea ser un disruptor exitoso. Muchos ejecutivos y emprendedores creen erróneamente que la disrupción es un descubrimiento que surge espontáneamente.

La disrupción es un proceso de evolución, producto de la combinación de varios elementos. La integración e interconexión de ellos serán los insumos que formarán un algoritmo que te permitirá descubrir tu propia disrupción.



## **Construye una mente disruptora.**

**Cuestiona tus creencias.** Mario Borghino afirma: con el tiempo he confirmado que cuestionando las viejas creencias podemos ingresar a un mundo de posibilidades. Para lograrlo, es necesario cuestionar repetidamente nuestras creencias, de lo contrario, ellas te regresarán a tu zona de confort siguiendo el modelo que siempre has utilizado.

Los grandes innovadores siempre han utilizado esta premisa para lograr sus invenciones. Steve Jobs, con sus ideas, nos dejó un mundo distinto. David Copperfield, sin duda el mejor mago del mundo, cambió para siempre la magia. El joven Guy Laliberté (que se ganaba la vida como tragafuegos y equilibrista urbano en Toronto), creó el Cirque du Soleil, una disrupción que cambió el circo para siempre. Quién no recuerda al famoso Hugh Hefner, fundador de la revista *Playboy* en los años cincuenta, fue un verdadero disruptor influyendo notablemente en la manera de abordar el sexo en el mundo. Ninguna revista hasta hoy ha podido quitarle su liderazgo, pues su modelo aspiracional de vida, con sus clubs nocturnos y sus conejitas, fue único en el mundo.

**Descubre las oportunidades en los obstáculos.** Los nuevos innovadores comprenden que la disrupción es un rompimiento de paradigmas tradicionales.

Es muy importante grabar en la mente que una idea verdaderamente disruptiva es aquella que cambia el mercado con un modelo que antes no existía. La prueba más evidente la tenemos en Starbucks que atiende a un mercado que antes no tomaba café, con un modelo de negocio que no existía hasta entonces. Esto pone en evidencia que una disrupción alterará el mercado para siempre y el cambio será de tal magnitud que nunca más regresaremos al modelo anterior.

**REFLEXIÓN.** ¿De qué infraestructura carecemos en contraposición de lo sí tenemos?

Cuando se crea una disrupción, aumenta significativamente la cantidad de dinero que fluye en este sector ya que atiende una necesidad antes desconocida y crea una atracción insustituible en los consumidores y en los no consumidores. Tal es el caso de la Tablet, el iPad de Apple que salió al mercado en abril de 2010, y cuando se lanzó a la venta los jóvenes hicieron largas filas en las tiendas para ser los primeros en adquirirlas. En los primeros 28 días se vendieron un millón de unidades. Otro ejemplo, las tiendas Ikea con oficinas en Suecia, crearon muebles de autoconstrucción a bajo precio. Una idea ingeniosa que ha generado ventas por 35 mil 500 millones de dólares y 155 mil empleos. Su fundador Ingvar Kamprad era hijo de campesinos de un pueblito de Suecia.

**Asume riesgos.** Para ser un disruptor, dice Mario Borghino, debes ser osado y asumir riesgos. Ningún empresario cuando decide tomar un nuevo rumbo, tiene información suficiente como para saber cuán certera es esta decisión, solo asumen el riesgo. Es imposible que la disrupción tenga parámetros de comparación histórica porque no existía.

A finales de la Edad Media, los Médici reunieron en Florencia a expertos de toda Europa y con ello alcanzaron el avance más grande en el arte y la ciencia de aquella época. La innovación disruptiva se logra cuando se crea una cultura colaborativa en las diferentes áreas de la empresa. A este modelo colaborativo se le suele llamar Efecto Médici. La historia del mundo nos ha confirmado que la complementariedad de habilidades comprometidas por un mismo objetivo construye resultados revolucionarios.

**Domina el mundo digital.** Amazon, que ha sido un dominador de tecnología para construir negocios, abrió en Chicago en 2017, *Amazon Go*, el primer supermercado totalmente digital; se trata de bajar la *app*, pasar tu teléfono celular por el lector digital de la entrada de la tienda y tomar un producto. Este se cargará automáticamente a tu cuenta. Con esto se evitan colas en las cajas y revisión en la

salida. Es la tecnología al servicio de las nuevas ideas. Así debe revolucionarse tu clase también.

El problema más agudo que enfrentan los empresarios es la velocidad con que los modelos de negocios nacen; los toma por sorpresa y se desmoronan empresas que por años fueron líderes en el mercado. Ejemplos: Kodak, Enciclopedia Británica, Blockbuster, Taesa, Reino aventura, Videocentro, Olivetti, Chambourcy, Tomboy, etcétera.

**Rompe los viejos modelos.** Los modelos disruptores de negocios son aquellos que fueron creados poniendo por delante el valor que recibirá el cliente y lo lograron cambiando el modelo del negocio, los productos o ambos a la vez.

**REFLEXIÓN:** En el aula el “cliente” es el alumno. En el contexto de la idea anterior ¿cuál es el mayor valor que nuestro “cliente” puede obtener de nosotros?

Escribe Borghino: He llegado a la conclusión de que la innovación ya no es algo a lo que debemos aspirar, sino que debe ser una forma de pensar, natural, cotidiana de los que quieren sobrevivir. La disrupción es en esencia un paso más allá de la innovación como la conocemos. La innovación es el motor de una disrupción, para ello es necesario una cultura que la sustente.

No puedes cambiar ese entorno en el que vives, pero debes cambiar tu negocio o crear otro concepto vendiendo los mismos productos de manera distinta. Como dicen los navegantes: “No puedo cambiar el viento, pero sí la posición de las velas”.

“Ya no necesitamos innovadores progresivos que mejoren lo que ya existe, sino crear lo que hoy no existe y así lograr construir un mundo mejor para más gente”

## Referencia.

Borghino, M. (2018). *Disrupción. Más allá de la innovación*. México: Grijalbo. pp. 13-31

Adaptación para el curso de *Educación Disruptiva*, Colegio de Bachilleres México, por Rasso, H. (2019)