/ MODELO CONCEPTUAL

Disruptive Innovation

Innovación disruptiva; dilema del innovador

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Explica por qué empresas consolidadas pierden terreno frente a competidores que empiezan con ofertas más sencillas y baratas, y ayuda a distinguir si una amenaza es disruptiva y cómo responder.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Está entrando alguien por donde no miramos, con una oferta que hoy despreciamos, y qué haríamos si mañana fuera suficiente para nuestros clientes principales?

01 Problema que resuelve

Disruptive Innovation explica una paradoja. Empresas consolidadas y bien dirigidas, que escuchan a sus mejores clientes e invierten donde obtienen más rentabilidad y crecimiento, a veces pierden su posición frente a empresas recién llegadas y más pequeñas. Los recién llegados empezaron con una oferta más modesta: con menos prestaciones que la del líder, pero más sencilla, más cómoda o más barata.

La teoría sostiene que el líder no pierde por gestionar mal, sino precisamente por gestionar bien según las reglas de su negocio actual. Esas reglas le llevan a ignorar, con buenas razones, justo el tipo de competidor que acabará quitándole clientes.

El problema directivo tiene dos caras. Una es **no reconocer a tiempo una amenaza** que al principio parece irrelevante. La otra es **llamar «disruptivo» a cualquier novedad** y reaccionar con alarma, o con la respuesta equivocada, ante competidores que no lo son.

Señales de que puede hacer falta:

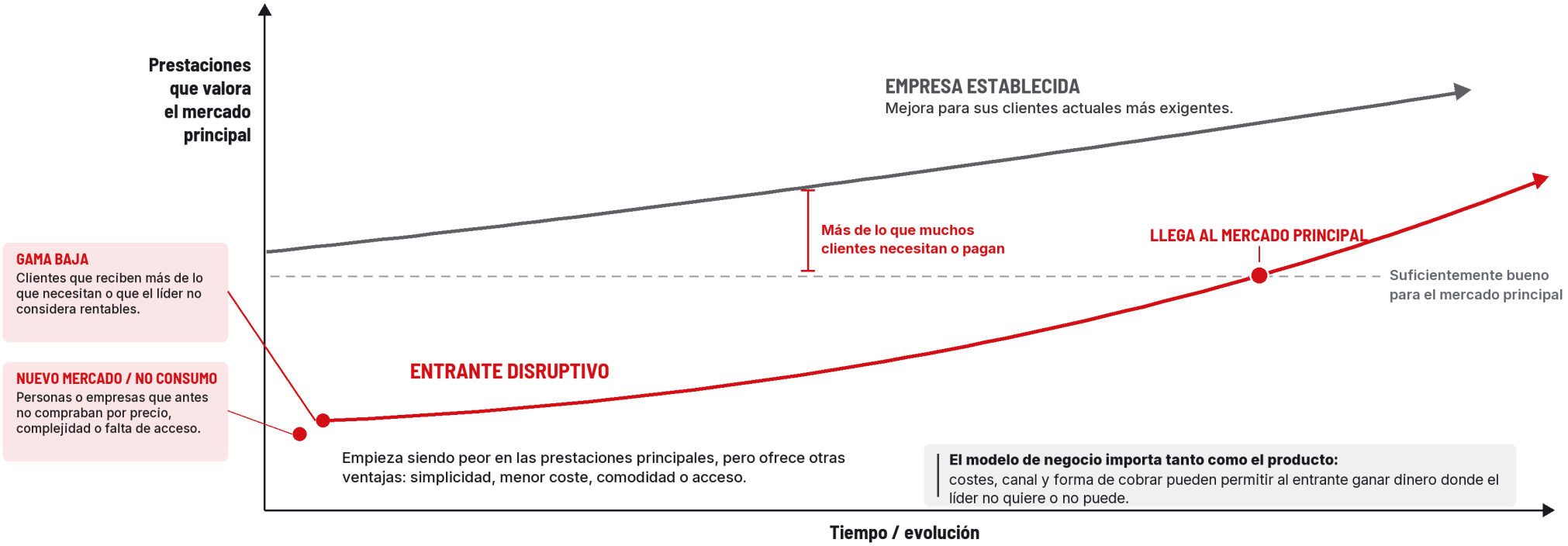
- un competidor pequeño gana clientes que nosotros no queríamos: los que compran poco, piden poco o pagan poco;
- nuestras mejoras de producto se dirigen a los clientes más exigentes y el resto dice que ya tiene más de lo que necesita;
- aparece una solución más simple o más barata que «no está a nuestro nivel», pero mejora cada año;
- clientes que antes no compraban la categoría empiezan a hacerlo con una alternativa distinta;
- la dirección descarta iniciativas nuevas porque sus márgenes o su tamaño no alcanzan los del negocio principal;
- se habla de «disrupción» sin que nadie sepa explicar qué significa en ese caso.

INNOVACIÓN DISRUPTIVA

Cómo un entrante puede empezar abajo y terminar siendo suficiente para el mercado principal

LA DISRUPCIÓN ES UNA TRAYECTORIA, NO UNA ETIQUETA DE LANZAMIENTO

No toda innovación radical, tecnológica o exitosa es disruptiva.



IDEA CLAVE: la empresa establecida puede ignorar racionalmente al entrante al principio y reaccionar tarde cuando este ya ha mejorado.

Adaptación Biblioteca Management — Emilio Llopis, a partir de Bower y Christensen, «Disruptive Technologies: Catching the Wave» (Harvard Business Review, 1995), y Christensen, Raynor y McDonald, «What Is Disruptive Innovation?» (Harvard Business Review, 2015).

emilio llopis

Adaptación Biblioteca Management — Emilio Llopis, a partir de Clayton M. Christensen y del desarrollo posterior de la teoría con Michael E. Raynor y Rory McDonald. La disrupción se representa como una trayectoria: un entrante empieza fuera del mercado principal o en su gama baja, mejora con el tiempo y puede llegar a ser suficientemente bueno para clientes del mercado principal.

Cuándo aporta valor

- ✓ Valorar si un competidor nuevo es una amenaza estructural o solo un rival más.
- ✓ Entender por qué la empresa pierde, año tras año, los clientes de menor valor.
- ✓ Decidir cómo responder a un recién llegado: reforzar el negocio actual, ignorarlo, competir con él o crear una unidad aparte.
- ✓ Buscar una vía de entrada en un mercado dominado por empresas grandes, desde abajo o desde quienes hoy no compran.
- ✓ Usar bien las palabras: distinguir qué es disrupción y qué es simplemente innovación o éxito comercial.

> / EJEMPLO
> Un fabricante de equipos de medida industriales vende soluciones completas, muy precisas y caras, a grandes plantas. Aparece un competidor nuevo con un sensor sencillo, conectado y barato que las pymes compran por internet y se instalan ellas mismas. El fabricante lo descarta: no llega a su precisión y sus clientes no lo piden. Si ese sensor mejora cada año y llega a ser «suficiente» para parte de las grandes plantas, el fabricante tendrá un problema que no vio venir. En el kit práctico se aplica la prueba del patrón a este caso.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si hay que analizar la estructura y la rentabilidad del sector.** La teoría explica una dinámica concreta entre empresas consolidadas y recién llegadas, no el reparto del valor. Para eso está **Five Forces**.
- × **Si lo que falta es detectar cambios del entorno.** Detectar e interpretar señales es tarea de **Strategic Foresight**; esta ficha ayuda después, a valorar si una señal concreta sigue un patrón disruptivo.
- × **Si hay que repartir recursos y gobernar el crecimiento futuro.** Eso es **Three Horizons**. La teoría explica por qué lo nuevo no sobrevive dentro del negocio actual, no cómo gestionar la cartera.
- × **Si se busca diseñar una oferta que cree un espacio de mercado nuevo.** El método para diseñarla es **Blue Ocean Strategy**.
- × **Si el nuevo competidor ataca de frente**, con una oferta igual o mejor para los mismos clientes. Es una amenaza competitiva normal y se analiza con **Competitor Analysis**.

02 Entender

Qué es

Es una teoría sobre **cómo y por qué** una empresa con menos recursos consigue desplazar a una empresa consolidada. No describe una tecnología ni un producto. Describe un proceso que se desarrolla a lo largo de varios años.

Joseph L. Bower y Clayton M. Christensen la presentaron en 1995, y Christensen la desarrolló en *The Innovator's Dilemma* (1997). En 2003, con Michael Raynor, Christensen dejó de hablar de «tecnologías disruptivas» y pasó a hablar de **innovación disruptiva**: lo que decide no es la tecnología, sino el modelo de negocio con el que se lleva al mercado.

> / IDEA CLAVE
> La disrupción no la produce una tecnología brillante. La produce un competidor que empieza donde al líder no le interesa estar y que mejora hasta ser suficiente para los clientes que sí le interesan.

VISUAL El visual completo está en la **página 2**.

Cómo funciona: lo que cuenta el gráfico

El gráfico pone en el eje vertical las **prestaciones que valora el mercado principal** (precisión, potencia, calidad de acabado, nivel de servicio) y en el horizontal, el tiempo. Se lee en cinco pasos.

1. **La empresa establecida mejora sin parar.** Su línea sube porque invierte en lo que le piden sus clientes más exigentes, que son también los que más pagan. Es

lo racional: ahí están el margen y el crecimiento.

2. **Supera lo que muchos clientes necesitan.** La línea discontinua marca lo que es «suficientemente bueno» para el mercado principal. Con el tiempo, el líder queda muy por encima de esa línea. Esa distancia es la puerta de entrada.
3. **El nuevo competidor empieza por abajo.** Su oferta es claramente inferior en las prestaciones principales, pero tiene otras ventajas: es más sencilla, más barata, más cómoda o más accesible. Entra por uno de dos sitios: por los clientes menos rentables del líder (gama baja) o por personas y empresas que antes no compraban (nuevo mercado). En el gráfico son los dos puntos de partida de la izquierda.
4. **Mejora y cruza la línea.** Su oferta mejora año tras año. Llega un momento en que es suficiente para el mercado principal, y entonces los clientes que de verdad le importan al líder empiezan a cambiarse, porque obtienen lo que necesitan por menos dinero o con menos complicación.
5. **El líder reacciona tarde.** Al principio ignorar al recién llegado era razonable: le quitaba clientes que no quería. Cuando reacciona, el otro ya ha mejorado y tiene un modelo de negocio que el líder no puede copiar sin dañar el suyo.

> / PARA TENER EN CUENTA
> El recuadro inferior del gráfico recoge una idea central de la teoría: el modelo de negocio importa tanto como el producto. Costes, canal y forma de cobrar pueden permitir al recién llegado ganar dinero donde el líder no quiere o no puede.

Los elementos de la teoría

> / NOTA · BM
> Se presentan en este orden para seguir la lógica del proceso. El orden es expositivo, no una secuencia formal definida por los autores.

1 Innovación de continuidad e innovación disruptiva

La teoría distingue dos tipos de innovación por el efecto que tienen en el mercado, no por lo avanzadas que sean:

- **Innovación de continuidad** (*sustaining innovation*). Mejora los productos existentes en lo que ya valoran los clientes actuales, sobre todo los más exigentes. Puede ser pequeña (una versión algo más rápida) o enorme (una tecnología completamente nueva). La hacen bien las empresas consolidadas, porque sus clientes la piden y la pagan.
- **Innovación disruptiva.** Empieza con una oferta inferior en lo que valora el mercado principal, pero con otras ventajas: más sencilla, más barata, más cómoda o accesible para quien antes no compraba. Al principio solo atrae a clientes poco exigentes o a quienes no compraban nada.

La diferencia no es de grado tecnológico. Una innovación radical puede ser de continuidad si sirve para vender más y mejor a los mismos clientes. Y una innovación técnicamente modesta puede ser disruptiva si abre un mercado por abajo.

Pregunta para pensar: ¿la novedad mejora lo que ya valoran nuestros mejores clientes o ofrece otra cosa a clientes que hoy no nos importan?

2 La mejora que supera lo que el cliente necesita

Las empresas consolidadas mejoran sus productos más deprisa de lo que muchos clientes pueden aprovechar. Lo hacen por una razón lógica: los clientes más exigentes pagan por cada mejora y son los más rentables. Con el tiempo, la oferta del líder da a una parte del mercado **más prestaciones de las que necesita y está dispuesta a pagar**.

Cuando eso ocurre, cambia lo que decide la compra. Para esos clientes, una prestación más ya no vale nada; empiezan a pesar el precio, la sencillez, la rapidez o la comodidad. Ese es el terreno en el que una oferta más modesta puede ganar.

Qué mirar: clientes que no usan buena parte de lo que compran, que piden versiones más simples, que eligen por precio porque las diferencias ya no les importan o que se quejan de pagar por lo que no usan.

3 Los dos puntos de entrada

Christensen y Raynor (2003) distinguen dos vías:

- **Disrupción de gama baja.** El recién llegado se dirige a los clientes menos rentables del líder, a los que este atiende con poco interés o dándoles más de lo que necesitan. Les ofrece algo suficiente con un modelo de costes más bajo. El líder suele reaccionar retirándose hacia arriba, hacia los clientes de más margen, y lo vive como una mejora de su cartera. Esa retirada es la que da espacio al otro para crecer.
- **Disrupción de nuevo mercado.** El recién llegado se dirige a personas o empresas que no compraban la categoría, porque era cara, complicada o difícil de conseguir. Compite con el **no consumo**, no con el líder. Por eso el líder ni siquiera lo percibe como competidor: no le quita ventas. Solo cuando la oferta nueva mejora empieza a atraer también a sus clientes.

> / PARA TENER EN CUENTA
> Las dos vías pueden darse a la vez en un mismo caso.

4 Por qué la empresa consolidada no responde

La empresa consolidada suele ver al recién llegado, pero decide no responder, y lo decide con buenas razones:

- sus recursos se asignan según lo que piden sus clientes actuales, y esos clientes no piden la oferta nueva;
- los mercados pequeños no resuelven sus necesidades de crecimiento;
- el futuro de la oferta nueva es incierto y no se puede justificar con números;
- sus procesos, sus costes y su forma de medir el éxito están pensados para el negocio actual.

Christensen (1997) llama a esto el **dilema del innovador**: lo que es racional para el negocio actual es lo que abre la puerta a la disrupción.

Christensen y Overdorf (2000) explican de dónde sale esa incapacidad. Lo que una empresa es capaz de hacer depende de tres cosas: sus **recursos** (personas, tecnología, dinero, marcas), sus **procesos** (la forma en que trabaja, decide y coordina) y sus **valores** (los criterios con los que decide qué es prioritario: qué margen exige, qué tamaño mínimo debe tener una oportunidad, qué cliente merece atención). En una empresa joven, casi todo depende de las personas. Con los años, lo que sabe hacer pasa a estar en los procesos y en los valores, que funcionan muy bien para el negocio para el que se crearon y muy mal para uno distinto. Por eso una empresa con dinero y talento de sobra puede ser incapaz de sacar adelante una oferta de bajo margen: sus propios criterios la descartan antes de empezar.

Implicación práctica: antes de decidir cómo responder, hay que preguntarse si la empresa tiene los recursos, si sus procesos sirven y si sus criterios de decisión darían prioridad a la oferta nueva. Casi siempre fallan los dos últimos.

5 El modelo de negocio

El recién llegado no solo tiene otro producto. Suele tener **otro modelo de negocio**: otra estructura de costes, otro canal, otra forma de cobrar. Ese modelo le permite ganar dinero con precios y márgenes que al líder no le interesan, y hace que imitarle resulte poco atractivo, porque copiarle supondría vender más barato a sus propios clientes y canibalizar su negocio rentable.

Esa asimetría es la clave. Mientras el recién llegado crece en lo que para él es un buen negocio, el líder tiene buenas razones para no seguirle.

Implicación práctica: para valorar una amenaza hay que mirar el modelo de negocio del nuevo competidor, no solo su producto. La pregunta útil no es «¿es mejor que lo nuestro?», sino «¿puede ganar dinero donde nosotros no, y nos interesaría copiarle?».

Qué no es

Christensen, Raynor y McDonald (2015) dedicaron un artículo a corregir los malos usos del término. De él se derivan varias delimitaciones:

- **No es cualquier innovación que cambia un sector.** El artículo sostiene que Uber, pese a su éxito, no es disruptivo en el mercado del taxi: no empezó en la gama baja ni entre quienes no usaban taxi, y su servicio se consideraba igual o mejor que el taxi. Los autores matizan que en el mercado de los coches con conductor de gama alta sí podría estar siguiendo una trayectoria disruptiva, y lo tratan como un caso atípico.
- **No es un momento, es un proceso.** Una oferta no «es» disruptiva el día de su lanzamiento: lo es por la trayectoria que sigue.

- **No garantiza el éxito.** Como dicen los autores, no toda disrupción acaba en éxito, ni todo recién llegado que triunfa es disruptivo.
- **No obliga a destruir el propio negocio antes de que lo destruya otro.** El artículo critica esa consigna, muy repetida en inglés como *disrupt or be disrupted*, porque puede llevar a desmontar un negocio rentable que no está amenazado.

Otras delimitaciones útiles:

- **No es lo mismo que innovación radical.** Una revisión de 1.078 artículos académicos (Hopp, Antons, Kaminski y Salge, 2018) concluye que son fenómenos distintos y piden respuestas distintas: la radical es un salto tecnológico; la disruptiva, una forma de entrar en el mercado.
- **No es un método de búsqueda de oportunidades** ni de diseño de oferta. Es una teoría que explica y ayuda a anticipar. Para diseñar, **Blue Ocean Strategy**; para entender qué progreso busca el cliente, **Jobs to Be Done**, también asociado a Christensen.
- **No es una teoría de la adopción.** Cómo se difunde una innovación entre tipos de compradores lo explican **Diffusion of Innovations** y **Crossing the Chasm**.
- **No es el ciclo de vida del producto.** La disrupción puede ocurrir en cualquier fase; el ciclo de vida se trata en **Product Lifecycle**.

> / ERROR FRECUENTE · BM
> Usar «disruptivo» como sinónimo de «muy innovador» o «muy exitoso». Vacía el concepto y lleva a respuestas equivocadas.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

> / NOTA · BM
> Secuencia práctica para aplicar la teoría en una decisión. Es una propuesta de Biblioteca Management a partir de la teoría; Christensen y sus coautores no la formularon como procedimiento.

1 Formular la pregunta concreta
¿Valoramos una amenaza (un competidor, una tecnología, un modelo) o buscamos una vía de entrada para nosotros? La teoría sirve para ambas, pero las preguntas cambian.

2 Ver quién recibe de más y quién no compra
Qué clientes reciben más de lo que necesitan y qué clientes potenciales no compran hoy la categoría, y por qué.

3 Situar al nuevo competidor o la idea
¿Entra por la gama baja, por un mercado nuevo o ataca de frente a los clientes principales? Si ataca de frente con una oferta igual o mejor, no es un caso de disrupción: se trata como competencia normal.

4 Mirar su modelo de negocio
Costes, canal, forma de cobrar. ¿Puede ganar dinero donde nosotros no? ¿Nos resultaría atractivo imitarle?

5 Estimar la trayectoria
¿A qué ritmo mejora la oferta y qué le falta para ser suficiente para nuestros clientes principales? Escribirlo como hipótesis, con señales que la confirmen o la desmientan y fechas de revisión.

6 Revisar nuestros propios frenos
Qué criterios de inversión, márgenes, procesos o incentivos nos impedirían responder aunque quisiéramos (recursos, procesos y valores, ver el elemento 4).

7 **Llevarlo a una decisión**
Vigilar, reforzar el negocio actual, competir desde dentro o crear una unidad aparte (ver «Cómo puede responder la empresa consolidada» y el kit).

/ IMPORTANTE · BM
La teoría describe un patrón. No predice con certeza que un competidor concreto vaya a desplazar a nadie. Úsala para ordenar hipótesis y señales, no para dar por hecho un desenlace.

Cómo puede responder la empresa consolidada

Es la pregunta que más le importa a un directivo, y la investigación posterior a la formulación inicial ha aportado mucho. No hay una respuesta única: depende de qué exige lo nuevo y de cómo se gestiona.

Cinco respuestas posibles

Charitou y Markides (2003) estudiaron cómo respondieron empresas consolidadas de once sectores a innovaciones de modelo de negocio que llegaban desde abajo. Enviaron un cuestionario a 740 empresas y recibieron 115 cuestionarios respondidos por 98 empresas. Distinguen cinco respuestas:

RESPUESTA	EN QUÉ CONSISTE	CUÁNDO PUEDE TENER SENTIDO
Reforzar el negocio actual	Invertir en lo que ya se hace bien para que los clientes no tengan motivo para cambiar.	Si la novedad atrae a pocos de nuestros clientes y nuestro negocio sigue siendo atractivo.
Ignorarla	Decidir que no es nuestro negocio.	Si atiende a otro cliente y no hay señales de que vaya a llegar a nuestros clientes.
Contraatacar	Responder con otra forma de competir que cambie de nuevo las reglas, en lugar de copiar.	Si se tiene capacidad de innovar en el modelo de negocio.
Compaginar los dos modelos	Adoptar la novedad, normalmente con una unidad aparte, sin abandonar el negocio actual.	Si los dos negocios pueden convivir y atienden a clientes en parte distintos.
Adoptarla por completo	Pasarse al modelo nuevo y hacerlo crecer a gran escala.	Si el modelo nuevo va a sustituir al antiguo y la empresa puede aprovechar su tamaño.

Sus datos dejan varias lecciones útiles:

- de las empresas que adoptaron la innovación, el 62 % lo hizo con una unidad separada;
- lo que más influyó en el resultado no fue separar, sino **cómo se gestionó la unidad**: su autonomía, sus procesos y sus incentivos;
- el modelo nuevo suele ganar una cuota relevante sin sustituir del todo al tradicional;
- las empresas consolidadas tienen ventaja para hacer crecer innovaciones que no inventaron ellas.

/ PARA TENER EN CUENTA

Charitou y Markides estudian innovaciones de modelo de negocio, un concepto algo más amplio que el de Christensen. Sus conclusiones son útiles, pero no se refieren solo a casos de disrupción en sentido estricto.

Dónde situar la respuesta

Christensen y Overdorf (2000) proponen decidirlo según lo que exija la oferta nueva a la organización:

QUÉ EXIGE LO NUEVO	DÓNDE CONVIENE SITUARLO
Encaja con los procesos y con los criterios de decisión del negocio actual	Dentro de la organización actual
Exige procesos distintos, pero encaja con los criterios de decisión	Dentro, con un equipo propio a tiempo completo y un responsable con autoridad para decidir
Exige otra estructura de costes y otros criterios de rentabilidad	En una unidad independiente
La capacidad está en otra empresa y lo valioso son sus procesos y sus criterios	Comprar esa empresa y no integrarla en la propia

/ NOTA · BM

La tabla es una síntesis de Biblioteca Management a partir del artículo de Christensen y Overdorf (2000). Los autores insisten en que la unidad independiente solo es imprescindible cuando la innovación necesita otra estructura de costes para ser rentable; el resto de los casos puede resolverse dentro.

Cómo plantearla internamente

Gilbert y Bower (2002) observaron que la forma de plantear la novedad dentro de la empresa cambia la respuesta. Si se plantea como amenaza, la organización moviliza recursos, pero reacciona de forma rígida e intenta defender lo que ya hace. Si se plantea como oportunidad, se gestiona con más apertura, pero recibe pocos recursos. Sus recomendaciones:

- **plantearla como amenaza al decidir los recursos**, para conseguir el compromiso de la dirección;
- **plantearla como oportunidad dentro de la iniciativa**, para que el equipo explore con libertad;
- **financiar por etapas**, a medida que se aprende;
- **no llenar el equipo nuevo con personas del negocio principal**, que traen sus criterios;
- **nombrar a un responsable que coordine** los dos negocios y gestione sus tensiones.

/ IMPORTANTE · BM

La unidad separada no es una receta. Christensen, Raynor y McDonald (2015) reconocen que a veces funciona y a veces no, y Gans (2016) sostiene que hay poca evidencia de que separar funcione por sí solo y que puede aplazar el problema en lugar de resolverlo. Lo que sí apuntan Charitou y Markides (2003) es que, si se separa, la unidad necesita autonomía real en márgenes, clientes y ritmo.

/ CONSEJO · BM

En una empresa mediana, «unidad separada» no tiene por qué significar crear otra sociedad. Puede ser un equipo pequeño con objetivos, cuenta de resultados, canal, marca o criterios de inversión propios. Lo esencial es que la iniciativa no se juzgue solo con los márgenes, el tamaño mínimo o el ritmo exigidos al negocio principal.

Cómo ocurre en empresas que no son tecnológicas

La disrupción no es exclusiva de las startups ni de las empresas tecnológicas. La misma lógica aparece en industria, distribución o servicios cuando un competidor entra con una propuesta más sencilla, accesible o barata, empieza por clientes que el líder atiende peor o no considera prioritarios y construye un modelo de negocio distinto.

> / EJEMPLO · BM
>
> **Fabricación.** Un fabricante vende equipos a medida, con instalación y servicio técnico. Un competidor nuevo vende una versión estándar por catálogo o por internet, sin técnico, a talleres y pequeñas empresas. Al principio no compite por los grandes clientes; con los años, su producto estándar puede llegar a cubrir lo que necesita una parte de ellos.

> / EJEMPLO · BM
>
> **Distribución B2B.** Un distribuidor con red comercial concentra el esfuerzo en las cuentas grandes. Los pedidos pequeños de referencias básicas se desplazan hacia una tienda online que ofrece menos asesoramiento, pero entrega rápido y con menor coste. Si esa propuesta mejora, puede empezar a resultar suficiente también para clientes medianos.

> / EJEMPLO · BM
>
> **Servicios profesionales.** Un despacho o una consultora trabaja por proyectos, con muchas horas de profesionales y soluciones a medida. Un competidor nuevo estandariza o automatiza una parte del trabajo para clientes que no contratarían el servicio completo o no necesitan toda su complejidad. Christensen, Wang y van Bever (2013) analizaron cómo esta lógica podía afectar a la consultoría.

> / EJEMPLO · BM
>
> **Servicios al consumidor.** Una escuela de música da clases presenciales con profesor, programa oficial y exámenes de grado. Una plataforma ofrece clases en vídeo, por una cuota mensual baja, a adultos que nunca se apuntarían a una escuela. Hoy no le quita alumnos; mañana puede quitarle a los adultos aficionados. Es el segundo caso resuelto del kit.

Kit práctico

Prueba del patrón disruptivo

> / NOTA · BM
>
> Lista de comprobación de Biblioteca Management construida a partir de los elementos de la teoría. No es un instrumento de los autores ni una escala validada.

- [ ] ¿La oferta del nuevo competidor es hoy peor en lo que valoran nuestros mejores clientes?
- [ ] ¿Tiene otras ventajas: más simple, más barata, más cómoda, más accesible?
- [ ] ¿Entra por clientes que no nos interesan o por quienes no compraban?
- [ ] ¿Damos a parte del mercado más prestaciones de las que necesita?
- [ ] ¿Su modelo de negocio gana dinero donde nosotros no podemos?
- [ ] ¿Su oferta mejora a un ritmo que la acercará a lo que piden nuestros clientes principales?
- [ ] ¿Tenemos razones internas, y razonables, para no responder?

Cuantas más respuestas afirmativas, más se parece el caso al patrón. Si la primera o la tercera son negativas, probablemente no es un caso de disrupción.

Dos casos resueltos

> / EJEMPLO
>
> La prueba aplicada al fabricante de equipos de medida (B2B) y a la escuela de música (B2C).

PREGUNTA	FABRICANTE DE EQUIPOS DE MEDIDA	ESCUELA DE MÚSICA
¿Peor hoy en lo que valoran los mejores clientes?	Sí. El sensor mide con un margen de error diez veces mayor y no tiene la certificación que exigen los procesos críticos.	Sí. No hay profesor que corrija la postura ni preparación para los exámenes oficiales.
¿Otras ventajas?	Sí. Cuesta un tercio, lo instala el propio cliente y envía los datos al móvil.	Sí. Horario libre, cuota baja y sin la vergüenza de tocar delante de otros.
¿Entra por clientes que no interesan o que no compraban?	Sí. Pymes que nunca habían comprado medición fija y medían a mano.	Sí. Adultos que nunca se habrían apuntado a una escuela.
¿Damos más de lo necesario a parte del mercado?	Sí. En las grandes plantas, casi la mitad de los puntos de medida están en líneas auxiliares que no necesitan tanta precisión.	Sí. Al adulto aficionado se le ofrece solfeo y examen de grado que no quiere.
¿Su modelo gana dinero donde nosotros no?	Sí. Venta por internet, sin técnico, y una cuota mensual por sensor por los datos.	Sí. Graba una vez y vende miles de cuotas.
¿Mejora deprisa?	Sí. En tres años ha reducido su margen de error a la cuarta parte.	Sí. Ya corrige errores por el micrófono y ofrece clases en directo en grupo.
¿Razones internas para no responder?	Sí. Su margen es una cuarta parte del nuestro y nuestros comerciales cobran por proyecto.	Sí. Profesores contratados por horas lectivas, aulas fijas y un programa oficial que cumplir.

Conclusión del fabricante.

> «Encaja en el patrón por la gama baja y por las pymes que no compraban. Hoy no toca a nuestros procesos críticos, pero en dos o tres años puede ser suficiente para las líneas auxiliares de las grandes plantas, que son casi la mitad de los puntos de medida. Creamos un equipo pequeño, con su propia cuenta de resultados y venta por internet, para lanzar una gama estándar de sensores; no se le exigirá nuestro margen el primer año. Vigilamos tres señales cada trimestre: su precisión, su cuota entre las pymes y su primer pedido en una gran planta.»

Conclusión de la escuela de música.

> «Es sobre todo una disrupción de nuevo mercado: atrae a adultos que no tocaban ningún instrumento. Pero también puede llevarse a nuestros alumnos adultos aficionados, a los que damos más de lo que quieren. No cambiamos la enseñanza oficial. Lanzamos un programa para adultos sin solfeo ni exámenes, con su propio precio, sus horarios y su forma de contratar a los profesores, con clases en grupo y material en vídeo para practicar en casa. Medimos cuántos alumnos adultos captamos y cuántos se quedan después del primer trimestre.»

Preguntas de trabajo

- ¿Qué clientes estamos dejando ir sin preocuparnos, y quién se los está quedando?
- ¿Qué prestaciones seguimos mejorando que la mayoría de clientes no usa?

- ¿Quién no compra nuestra categoría hoy y qué tendría que cambiar para que comprara?
- Si un competidor con la mitad de nuestros costes atacara nuestro segmento menos rentable, ¿qué haríamos? ¿Y si después fuera a por nuestros mejores clientes?
- ¿Qué iniciativa nueva hemos descartado porque «no da el margen» o «es demasiado pequeña»?
- ¿El rival tiene solo otro producto o tiene otro modelo de negocio, con otro canal, otros costes u otra forma de cobrar?
- ¿Podríamos usar nosotros la misma lógica para entrar en un mercado dominado por empresas mayores?

Cómo llevarlo a una decisión

SITUACIÓN	DECISIÓN HABITUAL	PROCEDENCIA
El nuevo competidor ataca de frente con una oferta igual o mejor	Responder como a cualquier competidor; no es disrupción	Criterio de Christensen et al. (2015); decisión práctica BM
Encaja en el patrón, pero su oferta aún está lejos de ser suficiente para nuestros clientes principales	Vigilar con señales concretas y fechas de revisión; reforzar el negocio actual donde haga falta	BM; reforzar: Charitou y Markides (2003)
Encaja en el patrón, mejora deprisa y exige otra estructura de costes	Crear una unidad aparte, con autonomía real en márgenes, clientes y ritmo, y seguir reforzando el negocio actual	Unidad aparte: Bower y Christensen (1995), Christensen (1997), Christensen y Overdorf (2000); autonomía: Charitou y Markides (2003)
Encaja en el patrón, pero lo nuevo encaja con nuestros criterios de decisión	Desarrollarlo dentro, con un equipo dedicado y un responsable con autoridad	Christensen y Overdorf (2000)
La capacidad está en otra empresa	Valorar comprarla y, si su valor está en su forma de trabajar, no integrarla	Christensen y Overdorf (2000)
Queremos entrar en un mercado dominado por grandes	Buscar la entrada por la gama baja o por quienes no compran, con un modelo de costes que el líder no quiera imitar	Aplicación práctica BM de los dos puntos de entrada

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Llamar disruptivo a todo	Se reacciona igual ante competidores muy distintos y se gastan recursos en amenazas que no lo son.	Aplicar la prueba del patrón antes de usar la palabra.
Mirar solo el producto	Se subestima a un competidor cuyo modelo de negocio es su verdadera ventaja.	Analizar sus costes, su canal y su forma de cobrar.

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Esperar a que la amenaza sea evidente	Cuando los clientes principales se van, el otro ya ha mejorado y responder es muy difícil.	Fijar señales de trayectoria y revisarlas con fecha.
Gestionar lo nuevo con las reglas del negocio actual	La iniciativa se cierra por no dar el margen ni el tamaño del negocio principal.	Darle criterios, indicadores y organización propios.
Separar sin dar autonomía	Se crea una unidad aparte, pero depende de los procesos, los precios y la aprobación de la matriz, y acaba igual que si estuviera dentro.	Dar autonomía real en márgenes, clientes y ritmo, y un responsable que coordine.
Responder bajando la gama del negocio principal	Se lanza una versión barata con la misma estructura de costes: pierde dinero y canibaliza a los clientes buenos.	Si lo nuevo exige otros costes, construir otro modelo de negocio, no una versión recortada.
Abandonar un negocio sano por miedo a la disrupción	Se destruye valor sin que exista una amenaza real.	Distinguir amenaza probada, posible y descartada.
Tomar la teoría como predicción segura	Se reacciona de más ante casos que no evolucionarán así.	Tratarla como hipótesis y buscar pruebas en contra.

Limitaciones

- **Explica mejor el pasado que el futuro.** Es más fácil reconocer una disrupción cuando ya ha ocurrido que anticiparla.
- **Su alcance es discutido.** Revisiones independientes sostienen que muchos de los casos clásicos no encajan del todo con la teoría y que se aplica a menos situaciones de lo que se cree (ver 5. Profundizar).
- **Pide juicio.** Decidir si una oferta es «suficiente» o si mejora «deprisa» exige estimaciones que conviene hacer explícitas.
- **Se formuló sobre todo con casos de productos y sectores concretos.** En servicios profesionales, sectores regulados o mercados donde pesa mucho la relación personal puede ir más despacio o de otra forma.
- **No dice cómo diseñar la oferta ganadora.** Explica la dinámica; el diseño requiere otras herramientas.

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

Disruptive Innovation suele entrar en el diagnóstico estratégico, cuando se revisan las amenazas del entorno o se discute cómo crecer fuera del negocio actual. Su papel es interpretar una amenaza o una oportunidad concreta. No es el plan de innovación ni el diagnóstico completo.

La lógica es esta: primero se detectan los cambios del entorno; después se valora si alguno sigue el patrón disruptivo; si lo sigue, se analiza el modelo de negocio que lo hace posible; y, por último, se decide cómo organizar y gobernar la respuesta.

> / **NOTA** · BM
>
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management. De los autores procede la recomendación de crear una organización separada para responder a la disrupción (1995, 1997 y, con matices, 2000 y 2015) y la conexión con el enfoque de *jobs to be done*, que Christensen y Raynor introducen en *The Innovator's Solution* (2003). Las demás conexiones no son suyas.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 Strategic Foresight.
Detecta señales de cambio: nuevas tecnologías, competidores nuevos, cambios de coste.

2 Disruptive Innovation.
Valora si alguna de esas señales sigue el patrón disruptivo y cómo de avanzada está.

3 Business Model Canvas.
Describe el modelo de negocio del nuevo competidor, o el propio si respondemos, y muestra por qué gana dinero donde nosotros no.

4 Three Horizons.
Sitúa la respuesta en la cartera de crecimiento y le da un gobierno y unos criterios distintos de los del negocio actual.

Otros complementos útiles

No son pasos obligatorios. Se añaden cuando el caso lo pide:

- **Jobs to Be Done** → si queremos entender qué progreso busca el cliente que el nuevo competidor está resolviendo.
- **Five Forces** → si queremos ver cómo el nuevo competidor cambia la amenaza de entrada y de sustitutivos del sector.
- **Scenario Planning** → si la velocidad de la trayectoria es muy incierta y conviene explorar varios futuros.
- **Portfolio of Initiatives** → si la respuesta se traduce en varias iniciativas que hay que priorizar juntas.
- **Diffusion of Innovations** y **Crossing the Chasm** → si hay que entender cómo se extenderá la oferta nueva entre tipos de compradores.

---

05 Profundizar

Origen y evolución

- **1995.** Joseph L. Bower y Clayton M. Christensen publican «Disruptive Technologies: Catching the Wave» en *Harvard Business Review*. Explican por qué empresas líderes fallan ante cambios tecnológicos que al principio no interesan a sus clientes y proponen crear organizaciones separadas para aprovecharlos.
- **1997.** Christensen desarrolla la teoría en *The Innovator's Dilemma*, con el sector de los discos duros como caso principal y otros como la maquinaria de excavación. Christensen observó que, en cada una de las tecnologías disruptivas de los discos duros, las empresas que lideraron el cambio fueron recién llegadas. Formula el dilema: las prácticas de buena gestión son las que llevan a no responder.
- **2000.** Christensen y Michael Overdorf publican «Meeting the Challenge of Disruptive Change» en *Harvard Business Review*: recursos, procesos y valores, y cuándo conviene responder dentro, con una unidad independiente o comprando otra empresa.
- **2003.** En *The Innovator's Solution*, Christensen y Michael E. Raynor pasan de «tecnología disruptiva» a **innovación disruptiva**, porque consideran que ninguna tecnología es disruptiva o de continuidad por sí misma: lo decisivo es el modelo de negocio. Distinguen la disrupción de **gama baja** y la de **nuevo mercado**, e incorporan la idea de *job to be done* (ver **Jobs to Be Done**).
- **2015.** Christensen, Raynor y Rory McDonald publican «What Is Disruptive Innovation?» en *Harvard Business Review*. Aclaran qué no es disrupción (el caso Uber), insisten en que es un proceso y advierten contra la consigna de destruir el propio negocio antes de que lo destruya otro.
- **2018.** Christensen, McDonald, Altman y Palmer publican en el *Journal of Management Studies* una revisión de la teoría. Reconocen casos que no encajan, como empresas consolidadas que sí dedicaron recursos a la disrupción o que mantuvieron el liderazgo con una iniciativa separada, y la ajustan a partir de ellos.

Qué sabemos sobre su solidez

La teoría es muy influyente y, al mismo tiempo, objeto de un debate real sobre su alcance y su capacidad de predecir.

- **Crítica de Jill Lepore (2014).** En *The New Yorker*, la historiadora de Harvard cuestiona la selección e interpretación de los casos, señala que varias empresas presentadas como desplazadas siguieron siendo líderes y critica el uso casi ilimitado del término.

- **Respuesta de los autores.** Christensen respondió en una entrevista en *Businessweek* (20 de junio de 2014). Raynor publicó ese mismo año una réplica en Deloitte Insights en la que sostiene que los estudios de caso sirven para construir una teoría, pero no para probar su capacidad de predicción cuando la teoría hace predicciones probabilísticas.
- / EVIDENCIA

  King y Baatartogtokh (2015) pidieron a 79 expertos que valoraran 77 casos de *The Innovator's Dilemma* y *The Innovator's Solution*. Comprobaron si cumplían cuatro elementos centrales de la teoría: que los líderes mejoraban siguiendo una trayectoria de continuidad, que llegaban a superar lo que necesitaban los clientes, que tenían capacidad para responder y que acabaron en dificultades por la disrupción. Solo 7 de los 77 casos (el 9 %) cumplían los cuatro.
- **El debate sigue abierto.** La misma revista publicó réplicas de académicos y de un profesional. Entre otras cosas, cuestionan que se contrastaran solo cuatro elementos de una teoría más amplia y que 79 expertos bastaran para valorar casos de sectores tan distintos.
- / EVIDENCIA

  Sood y Tellis (2011) siguieron 36 tecnologías en siete mercados. Las tecnologías con potencial disruptivo las introdujeron tanto empresas consolidadas como recién llegadas, no eran necesariamente más baratas y rara vez desplazaron a las anteriores; además, el liderazgo entre tecnologías cambió varias veces.
- **Una prueba de predicción.** Raynor (2011) pidió a estudiantes de MBA que predijeran cuáles de 48 iniciativas financiadas por Intel entre 1995 y 2005 sobrevivirían. Después de formarse en la teoría, acertaron hasta un 50 % más que antes. La muestra es pequeña y el autor es parte interesada.
- **Crítica conceptual.** Danneels (2004) señala problemas de definición, de uso predictivo y de recomendación, entre ellos si las unidades separadas son una buena idea.

> / IDEA CLAVE · BM
>
> La teoría es útil para reconocer un patrón, hacerse las preguntas adecuadas y entender por qué el líder no reacciona. No lo es como predicción segura ni como etiqueta para cualquier cambio.

Fuentes de origen

- Bower, J. L. y Christensen, C. M. (1995). Disruptive technologies: Catching the wave. *Harvard Business Review*, 73(1), 43–53. https://hbr.org/1995/01/disruptive-technologies-catching-the-wave
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School Press.

Libro de referencia

- Christensen, C. M. y Raynor, M. E. (2003). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Boston: Harvard Business School Press. Paso de «tecnología» a «innovación», disrupción de gama baja y de nuevo mercado, y respuesta de la empresa consolidada.

Lecturas ejecutivas recomendadas

- Christensen, C. M., Raynor, M. E. y McDonald, R. (2015). What is disruptive innovation? *Harvard Business Review*, 93(12), 44–53. Aclaración de los propios autores sobre qué es y qué no es disrupción. https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation
- Christensen, C. M. y Overdorf, M. (2000). Meeting the challenge of disruptive change. *Harvard Business Review*, marzo-abril de 2000. Recursos, procesos y valores, y dónde situar la respuesta. Reeditado en *HBR's 10 Must Reads: The Essentials*.
- Charitou, C. D. y Markides, C. C. (2003). Responses to disruptive strategic innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44(2), 55–63. Las cinco respuestas de la empresa consolidada, con datos de su encuesta.
- Gilbert, C. y Bower, J. L. (2002). Disruptive change: When trying harder is part of the problem. *Harvard Business Review*, mayo de 2002. Cómo plantear la amenaza dentro de la empresa. https://store.hbr.org/product/disruptive-change-when-trying-harder-is-part-of-the-problem-hbr-onpoint-enhanced-edition/9993

Extensiones y críticas

- Lepore, J. (2014). The disruption machine: What the gospel of innovation gets wrong. *The New Yorker*, 23 de junio de 2014.
- King, A. A. y Baatartogtokh, B. (2015). How useful is the theory of disruptive innovation? *MIT Sloan Management Review*, otoño de 2015, 77–90. https://sloanreview.mit.edu/article/how-useful-is-the-theory-of-disruptive-innovation/
- *MIT Sloan Management Review* (2015). Debating disruptive innovation. Réplicas al artículo anterior. https://sloanreview.mit.edu/article/debating-disruptive-innovation/
- Raynor, M. E. (2014). Of waves and ripples: Disruption theory's newest critic tries to make a splash. Deloitte Insights. Réplica a Lepore (2014) de un coautor de la teoría: fuente de parte interesada.
- Christensen, C. M., Wang, D. y van Bever, D. (2013). Consulting on the cusp of disruption. *Harvard Business Review*, 91(10), 106–114. Aplicación de la teoría a los servicios profesionales y, en particular, a la consultoría. https://hbr.org/2013/10/consulting-on-the-cusp-of-disruption
- Gilbert, C. G. (2005). Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity. *Academy of Management Journal*, 48(5), 741–763. https://doi.org/10.5465/amj.2005.18803920
- Danneels, E. (2004). Disruptive technology reconsidered: A critique and research agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 21(4), 246–258. https://doi.org/10.1111/j.0737-6782.2004.00076.x
- Sood, A. y Tellis, G. J. (2011). Demystifying disruption: A new model for understanding and predicting disruptive technologies. *Marketing Science*, 30(2), 339–354. https://doi.org/10.1287/mksc.1100.0617
- Raynor, M. E. (2011). Disruption theory as a predictor of innovation success/failure. *Strategy & Leadership*, 39(4), 27–30. Fuente de parte interesada. https://doi.org/10.1108/10878571111147378
- Gans, J. (2016). *The Disruption Dilemma*. Cambridge (MA): MIT Press. Distingue la disrupción que viene de la demanda de la que viene de una nueva arquitectura de producto, y es escéptico con la unidad separada.
- Christensen, C. M., McDonald, R., Altman, E. J. y Palmer, J. E. (2018). Disruptive innovation: An intellectual history and directions for future research. *Journal of Management Studies*, 55(7), 1043–1078. https://doi.org/10.1111/joms.12349
- Hopp, C., Antons, D., Kaminski, J. y Salge, T. O. (2018). Disruptive innovation: Conceptual foundations, empirical evidence, and research opportunities in the digital age. *Journal of Product Innovation Management*, 35(3), 446–457. https://doi.org/10.1111/jpim.12448

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO	Joseph L. Bower y Clayton M. Christensen (1995); desarrollo de Clayton M. Christensen (1997) y de Christensen y Michael E. Raynor (2003) (1995 (HBR); 1997 (libro); 2003 (reformulación); 2015 (revisión en HBR)) — atribución según las fuentes citadas.
ELABORACIÓN DE LA NOTA	Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.
NOTAS «BM»	Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.
COPYRIGHT	© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.
CONDICIONES DE USO	Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.
AVISO	Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.
DIRECCIÓN Y EDICIÓN	Emilio Llopis.
EDICIÓN	Octubre de 2026.