



www.ieem.edu.uy

ESCUELA DE NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

¿LA INNOVACIÓN DISRUPTIVA APLICA A LA POLÍTICA?

¿Puede explicarse el auge explosivo de algunos candidatos presidenciales que nadie tomaba en serio, como Donald Trump, en base a las teorías de la innovación disruptiva?

POR LEONARDO VEIGA
Profesor del IEEM

A partir de la publicación del libro “El dilema del innovador” del profesor Clayton Christensen, de Harvard Business School, la teoría de la innovación disruptiva fue abriéndose camino en el mundo empresarial. A partir de la popularización de la terminología asociada a esta teoría se ha vuelto común que cualquier innovación que parezca tener cierta potencia sea descrita como “disruptiva”, sin compadecerse de las exigencias que la teoría original de Christensen establece para describirla como tal.

La disrupción es un proceso por el cual una pequeña empresa con recursos limitados es capaz de desafiar exitosamente a las empresas que dominan un sector. La razón de su éxito es que las empresas instaladas están concentradas en mejorar sus productos para satisfacer a los consumidores más exigentes –que al mismo tiempo suelen ser los más rentables–. El problema es que en ese esfuerzo “se pasan de rosca” y terminan ofreciendo productos cuyo desempeño excede lo que una parte de los consumidores requiere.

Cuando se llega al punto en que se ofrece al consumidor algo que excede sus necesidades este deja de estar dispuesto a pagar más por sucesivas mejoras del producto. Es ese el momento propicio para el ingreso del innovador disruptivo. Su fórmula de éxito es apuntar a esos segmentos, ofreciendo productos que tienen un desempeño menor –incluso deficiente– en los atributos prevaletentes –con el consiguiente ahorro en su costo de elaboración– pero que introducen nuevos atributos que ese segmento valora. Para que esto no sea simplemente una estrategia de focalización en un nicho del mercado es necesario que con el paso del tiempo se den dos hechos importantes. En primer lugar, las nuevas empresas deben mejorar el desempeño de los atributos tradicionales, de forma de alcanzar los estándares que el grueso del mercado requiere. En segundo lugar, deben volver apetecibles los atributos adicionales para el grueso del mercado –aquellos que



La disrupción es un proceso por el cual una pequeña empresa con recursos limitados es capaz de desafiar exitosamente a las empresas que dominan un sector.

se introdujeron originalmente pensando en un segmento–.

¿Vale para la política?

En un artículo muy original escrito recientemente por Ian Leslie el autor procura aplicar esta teoría para explicar el éxito del magnate Donald Trump en la carrera por la nominación republicana en Estados Unidos. Aplicando el modelo, sus contendientes son el equivalente a las empresas instaladas, el establishment republicano. Trump cuadra bien con la figura de la “pequeña empresa”, el gasto que ha tenido en su campaña ha sido significativamente menor que el de sus contendientes y lo ha financiado en buena parte con recursos propios.

El enfoque de Leslie me parece provocador pero inmediatamente aparece un obstáculo en la forma en que aplica el modelo: ¿cuáles serían los atributos en los cuales el establishment excedió las expectativas del mercado? Es

importante hacer una precisión: en el modelo de Christensen los consumidores siempre están aumentando sus expectativas y el problema es que la industria aumentó a un ritmo más rápido aún. En la vida política americana no se percibe esa tendencia. Es aquí que creo que es necesario innovar en la teoría: hay veces en que el problema no es la lentitud en el aumento de las demandas de los consumidores, sino que la cuestión es que estas demandas están decreciendo. ¿Por qué sucede esto? Por lo que denominaré “capacidades habilitantes del consumo”.

La “oferta” de los candidatos políticos tiene dos componentes. Uno de ellos ideológico, el otro profesional. Las elecciones suelen ser decididas por votantes independientes a los que pesa mucho el componente profesional. Es así que los políticos procuran mejorar sus propuestas y demostrar su idoneidad para llevarlas adelante.

Pero para que estos atributos puedan ser reconocidos es necesaria una capacidad habilitante: la educación. ¿Qué pasa si la educación del electorado está disminuyendo? En ese caso el problema no es que el consumidor no valore, es que carece de las herramientas para entender el problema y por lo tanto para evaluar la calidad de las soluciones.

En un estudio realizado por The Boston Globe sobre cuál es el nivel de dificultad del discurso de Trump, se estimó que es comprensible para niños de cuarto año de escuela. Es el discurso más elemental de todos los contendientes. Poco importa que en cada uno de los grandes temas Trump haya dicho algo y luego lo contrario; para su electorado lo importante es que comprende su frustración frente a desafíos del mundo que saben que no están capacitados para enfrentar y les agrada su solución básica: el aislamiento. Les agradan ideas tales como los muros para aislarse de los inmigrantes que compiten por los puestos de trabajo no calificados, el de exigir a las empresas norteamericanas que cierren sus fábricas en China y las instalen de vuelta en Estados Unidos de forma de recuperar los puestos de trabajo de los “cuellos azules” y el elevar barreras proteccionistas.

En la teoría de Christensen el disruptor, luego de su éxito inicial pero acotado, comienza a mejorar en los atributos tradicionales para también satisfacer al grueso del mercado, al que brindará el valor adicional de los nuevos atributos. Eso no es posible en el caso de Trump, porque las necesidades de su segmento son contradictorias con el grueso del mercado, que todavía sigue comprendiendo qué pasa en el mundo.

Si Trump comprende esta lógica y gana la nominación republicana tendrá que modificar drásticamente su discurso. Si no, Estados Unidos tendrá la primera presidenta de su historia. ●

1 “Donald Trump and the GOP’s ‘Kodak error’”, Ian Leslie, NewStatesman, 02/03/2016.

2 “For presidential hopefuls, simpler language resonates”, The Boston Globe, 20/10/2015.