

Este es un resumen del libro indicado. Estos resúmenes son enviados, sin costo, a las personas inscritas a [Intesys Consulting](http://www.intesysconsulting.com)

**INFORMACION SOBRE EL LIBRO**

Título Original del Libro: Dealing With Darwin

Autor: Geoffrey A. Moore

Fecha de Publicación: 29 de Diciembre 2005

Editorial: Portfolio

Nº Páginas: 288

ISBN: 1591841070

**Contenido:**

Introducción	1
1ª Parte: Modelos Fundacionales	2
2ª Parte: La Gestión de la Innovación	5
3ª Parte: Gestionar la Inercia.	11

# La Innovación en Tiempos de Cambio

Volumen 09-05

## INTRODUCCION

Cada día aparecen noticias sobre sectores enteros (transporte aéreo, industria automovilística, farmacéutica, de alta tecnología, etc.) que se ven golpeados por la globalización, la desregulación y la generalización de la oferta. El mercado es cada vez más el escenario de una lucha darwiniana entre las empresas por encontrar productos que les reporten mayores beneficios, en la medida en que las posibilidades de encontrar una ventaja competitiva se reducen progresivamente y la presión por innovar es cada vez más fuerte. Dicha presión puede denominarse darwiniana porque las economías de libre mercado funcionan según los mismos principios que rigen los sistemas orgánicos de la Naturaleza:

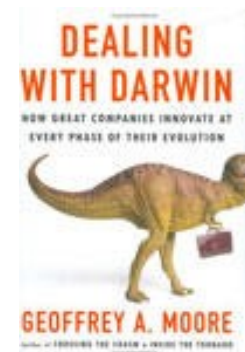
-La competitividad por los escasos recursos de compra del cliente provoca un "hambre" que estimula la innovación.

-Las preferencias del cliente por una innovación frente a otra crean un tipo de selección natural que desemboca en la supervivencia de los más aptos.

-Cada nueva generación reinicia la competitividad con un estándar de competencia superior al de la generación anterior.

-Esta situación requiere que las empresas mejoren su competitividad con el tiempo o si no quieren acabar marginadas.

Este libro nos ayuda a entender el papel que una empresa juega en el ecosistema de su mercado, las fuen-



tes pasadas y futuras de su ventaja competitiva, qué tipo de diferenciación se revelará como más apremiante en el mercado y cómo transformar la dinámica interna de la empresa para superar la inercia que amenaza a toda innovación audaz. Se trata de la obra más ambiciosa de G. A. Moore hasta la fecha, que ofrece una nueva teoría unificada de la evolución de los mercados. Basándose

## EL AUTOR

**Geoffrey A. Moore** es autor de cuatro libros sobre gestión empresarial de gran repercusión y éxito de ventas: *Crossing the Chasm*, *Inside the Tornado*, *The Gorilla Game* y *Living on the Fault Line*.

Es director gerente del TCG Advisors, una empresa de consultoría especializada en servicios de estrategia y transformación comercial, y socio de Mohr Davidow Ventures.

Este libro, usted puede adquirirlo en <http://www.Amazon.com>.

**“El principal argumento económico a favor de la innovación consiste en que, sin ella, las ofertas se igualan ...”**

**Haga su comentario!**

en cientos de ejemplos, demuestra cómo las empresas pueden impedir su propia extinción: antes que despilfarrar los recursos en cada posible innovación, vale más moverse hacia delante con precisión, coraje y sincronización inteligente.

La premisa fundamental del libro consiste en que innovación e inercia están tan entrelazadas que sólo su interacción paralela puede garantizar el progreso. Para demostrar que ambas funcionan como un único sistema, el autor se sirve de un modelo de análisis llamado *núcleo/contexto*: el *núcleo* hace referencia a la innovación creadora de la diferenciación que condiciona la preferencia del cliente cuando compra; el *contexto* representa todas las demás actividades de la empresa que, aun siendo importantes, no son lo que la diferencia de la competencia y sí albergan la inercia.

La fórmula que el autor propone para lograr la interacción paralela entre innovación e inercia consiste en extraer los recursos del contexto para reestructurar el núcleo. En otras palabras, se trata de unir la inversión con la frugalidad, la estrategia con la ejecución y la creación del valor a largo plazo con el rendimiento a corto plazo.

El mejor ejemplo de estas prácticas de entre los que se describen en el libro es el de la compañía *Cisco Systems*,

líder mundial en soluciones de red e infraestructuras para Internet. A lo largo de su conquista del mercado, la compañía supo llevar a cabo una gran innovación paralela tanto en sus productos como en sus prácticas comerciales y, gracias a ello, no se vio afectada por la recesión que provocó el estallido de la burbuja tecnológica.

*Dealing with Darwin* está dividido en tres partes. La primera de ellas trata los modelos fundacionales y presenta los tres marcos en los que se desarrolla la innovación. El primer marco describe la economía de la innovación y, en particular, subraya la necesidad de crear una separación suficiente entre nuestras ofertas y las de la competencia para conquistar el aspirado margen de beneficio y precio. El segundo marco pretende explicar la dinámica de las categorías que rodean la innovación y qué determina la efectividad de los distintos tipos de innovación en diferentes estadios de la maduración de una categoría. El tercer marco comprende la arquitectura empresarial y, en particular, el contraste entre los modelos de negocio de gran volumen y gran complejidad y cómo, la innovación actúa en estos dos entornos. La segunda parte del libro se ocupa de la gestión de la innovación y examina con detalle unos 14 tipos diferentes de innovación, con más de cien ejemplos

de empresas que han utilizado uno u otro tipo para crear la separación definitiva de su competencia y sostenerla durante largo tiempo. La tercera parte analiza la gestión de la inercia o la extracción de recursos del contexto y su reutilización para el núcleo.

### **1ª Parte: modelos Fundacionales**

El principal argumento económico a favor de la innovación consiste en que, sin ella, las ofertas se igualan cada vez más entre sí y los clientes aprovechan esa situación para enfrentar a un vendedor contra el otro y así lograr un precio menor. Con el tiempo, el mercado se estabiliza a precios de costo o incluso inferiores, provocando que el rendimiento para los inversores se sitúe por debajo del costo del capital y se produzca la consecuente retirada de inversiones. Para evitar este proceso las empresas recurren a la innovación, gracias a la cual las ofertas se van diferenciando progresivamente entre sí hasta convertirse en las favoritas de diferentes segmentos del mercado, de forma que la empresa mantiene el poder de fijar los precios en esos segmentos. Así, el mercado estabiliza los precios mucho más por encima del costo, asegura un rendimiento por encima del costo del capital y atrae la inversión. No obstante, no

siempre la innovación crea la diferenciación. Además de esta, la innovación puede acarrear otras tres posibles consecuencias, dos de ellas positivas y una tercera no tan deseable: la neutralización, la mejora de la productividad y las pérdidas por innovación.

La neutralización elimina la diferenciación alcanzando el rendimiento superior del competidor o el estándar del mercado. Por ejemplo, *Netscape* logró la diferenciación y, como reacción a ella, *Microsoft* consiguió la neutralización. La mejora de la productividad, antes que aspirar a la diferenciación o a la neutralización, en la mayoría de los casos intenta reducir los costos de una serie de procesos para invertir los ahorros en otra parte o aumentar los beneficios. Las pérdidas por innovación las provoca el fracaso en el intento de lograr cualquiera de las tres consecuencias esperables de la innovación. La peor forma de pérdida la representa un proyecto de innovación que haya alcanzado sus objetivos específicos pero sin conseguir llevar a cabo la separación competitiva en el mercado por no llegar lo suficientemente lejos. Es el caso de la división *Chevrolet* de *General Motors* y de muchas aerolíneas o proveedores de servicios de telecomunicaciones. En estos casos la innovación fracasó (aunque consiguiera la neu-

tralización) por dos razones: la mentalidad de reducción de riesgo y la falta de alineación corporativa. Una mentalidad de reducción de riesgo evita aquellas acciones que pueden perjudicar los activos y relaciones existentes y puede ser la estrategia adecuada para aquellas situaciones que no requieran la diferenciación. Es apta para gestionar el contexto, pero no el núcleo. La falta de alineamiento corporativo se da cuando la empresa no es capaz de concentrar sus esfuerzos en una única innovación, sino que los multiplica y así devalúa. Así sucedió con HP, cuyas unidades de negocio innovaban por separado con éxito hasta que convergieron en una empresa mayor y su estrategia centrada en la invención fracasó frente a sus competidores *Dell* e *IBM*. Los resultados económicos se obtienen de las preferencias que expresan los clientes por determinadas categorías de productos o servicios, definidas por sus deseos, precios y los beneficios que en ellas encuentran. Para que una innovación resulte un éxito hay que saber que las diferentes categorías de productos requieren de diferentes tipos de innovación y en diferentes momentos.

Las categorías de productos/ servicios tienen su nacimiento, vida y muerte. Cada una de estas fases experimenta su propia dinámica económica, a la que hay que tener

en cuenta para determinar en cuál de ellas se encuentra una categoría de productos y así poder iniciar una estrategia de innovación. El ciclo vital de las categorías conlleva cinco fases:

**1. Innovación y adopción tecnológica.** Es el nacimiento de la nueva categoría de productos y la asimilación gradual por parte del mercado de la alteración que supone su aparición. Así, este momento fue para el automóvil el periodo de entre guerras y, para la televisión, lo fueron los años 60 del siglo pasado.

**2. El mercado en crecimiento.** Tras la asimilación de la tecnología, la demanda por los productos se mantiene alta por mucho tiempo y con altos márgenes de beneficio. Es el caso del mercado para las redes de banda ancha o los sistemas de almacenamiento de información.

**3. El mercado maduro.** El crecimiento de las categorías de productos/ servicios disminuye y se inicia la generalización de la oferta (*comoditización*). Las categorías se consolidan y ya no poseen el atractivo de la novedad. El crecimiento por simple expansión de las categorías ya no es posible y hay que intentar aumentar el rendimiento a costa de los clientes o de la competencia. Esta fase puede prolongarse por tiempo indefinido con

**“Para que una innovación resulte un éxito hay que saber que las diferentes categorías de productos requieren de diferentes tipos de innovación y en diferentes momentos.”**

**Haga su comentario!**

permanentes renovaciones y una selección natural actuando dentro de la categoría de productos, sin temer la aparición de alternativas viables perjudiciales. Es la situación actual de las computadoras personales o de las impresoras.

#### **4. El mercado en declive.**

Las oportunidades para innovar se van haciendo más escasas e incluso las empresas que dominan el mercado encuentran cada vez más difícil la obtención de beneficios. Las inversiones y el rendimiento del capital disminuyen. En el horizonte se adivinan las nuevas tecnologías aunque ninguna de ellas haya comenzado su expansión en el mercado. Como ejemplo sirven los computadores centrales, el transporte aéreo o la telefonía de voz.

**5. El fin del ciclo vital.** La irrupción de una nueva tecnología se muestra como perjudicial para la existente y acaba por dejarla obsoleta. Aunque a la categoría le queda mucha vida por delante, sus perspectivas se reducen constantemente. El caso que mejor ilustra esta fase es el de la fotografía analógica.

*Cisco Systems* ha utilizado precisamente el marco de este ciclo vital de las categorías como referencia para clasificar su cartera de productos. Se trata de una compañía especializada en equi-

pamientos para redes, líder mundial en el sector, cuyos productos son la piedra angular de Internet. A pesar de que la tecnología de Internet es muy reciente, los cambios que experimenta son tan rápidos que la empresa ofrece productos para casi cada fase del ciclo vital de las categorías.

A principios de los años 80, antes de la aparición de Internet, Cisco inició su negocio vendiendo los protocolos que posibilitaban el tráfico entre las entonces redes incompatibles de los ordenadores *DEC* y *HP*, *IBM* y *Novell*. Cuando en los 90 apareció el Protocolo Internet (IP), Cisco continuó fabricando su primera categoría de productos dado que estos seguían ofreciendo servicios clave en las redes de telecomunicación y en empresas. Aun sin posibilidad de crecimiento, dichos productos siguen siendo muy valorados por los clientes por su disponibilidad, fiabilidad y adaptabilidad. La estrategia de la compañía respecto a ellos es la de continuar explotándolos hasta que se presente una oportunidad más estratégica de reutilizar en otra parte los recursos empleados. En la fase del mercado maduro, Cisco mantiene las dos categorías principales de productos de su actual negocio: los routers y conmutadores IP. Ambos productos, con sus ramificaciones, contribuyen al 85% de los beneficios

totales de la compañía en unos mercados que crecen anualmente entre el 8% y el 15%. Las estrategias aplicables a estas categorías de productos son la innovación integradora y la extensión de línea, donde la primera unifica una serie de productos establecidos en una oferta única más manejable y la segunda crea una nueva subcategoría de productos para atraer al nuevo cliente o al antiguo. En la fase de innovación y adopción, Cisco se centra en las tecnologías avanzadas de redes: seguridad, redes inalámbricas, *VOIP* (Voz sobre IP) y redes *SAN* (storage area network). Cada uno de los mercados para estos productos está experimentando un crecimiento espectacular que justifica el gasto y el riesgo de la innovación. Además, Cisco invierte también en tres nuevos e importantes mercados de alta tecnología, cada uno de los cuales representa un universo de oportunidades para la compañía: "virtualización de los centros de datos" (posibilita que cada dispositivo en el centro de datos pueda compartir el trabajo con cualquier otro dispositivo, dependiendo de la especialización y la carga de trabajo), "convergencia de redes" (provocada por la competencia, que en el futuro tenderá a converger entre las compañías telefónicas, operadores inalámbricos y los proveedores de servicios

**“La irrupción de una nueva tecnología se muestra como perjudicial para la existente y acaba por dejarla obsoleta.”**

**Haga su comentario!**



de última generación, y todos ellos ofrecerán contenido digital a los consumidores individuales y colectivos en forma de voz, datos y vídeo) y, por último, "la home-net" (gestión mediante red de todas las funciones en el hogar, desde la seguridad hasta el riego del césped). Por otra parte, el hecho de que los productos vengan integrados en los conmutadores y routers refuerza la innovación en estos productos.

Paralelamente al desarrollo de esta categoría, Cisco adquirió Linksys, compañía líder en venta para gran consumo de routers y adaptadores VOIP para teléfonos, con el fin de participar en los mercados del consumidor individual, ya que hasta el momento su estructura de costos y las prácticas de negocios han sido diseñadas exclusivamente para la venta a empresas. Las empresas que quieran conseguir ventaja competitiva mediante la innovación deben adecuar ésta a la estructura de su negocio. Existen dos tipos de estructuras de negocio: de sistemas complejos y de operaciones por volumen. Las dos crean una división más allá de la cual las mejores prácticas en innovación no deben intercambiarse. La estructura de sistemas complejos ofrece soluciones individualizadas para problemas complejos con un alto grado de servicios de consultoría. Las compañías con esta

estructura son las grandes empresas públicas o privadas: IBM, SAP, Cisco, Banco Mundial, Accenture, etc. Por su lado, la estructura de operaciones por volumen se especializa en el abastecimiento de grandes mercados con productos y transacciones estandarizadas o en la generalización de la oferta. Está principalmente orientada hacia el consumidor individual. Entre las compañías que cuentan con esta estructura se encuentran Nestlé, Nike, Apple, Amazon, etc.

En su estado puro, estas dos estructuras son diametralmente opuestas entre sí por las estrategias y técnicas de investigación, diseño, fabricación, publicidad y venta de los productos. La estructura de sistemas complejos busca ampliar su base de clientes de diez a cientos, o de cientos a miles, con pocas (o nulas) transacciones anuales por cliente, y donde el precio por transacción puede variar de cientos de miles a millones de dólares. Por su parte, la estructura de operaciones por volumen trata de aumentar su base de clientes de cientos de miles a millones y elevar la frecuencia de la transacción, cuyo precio es de unos cuantos dólares para conseguir beneficios significativos. Obtener una ventaja competitiva sólo es posible de acuerdo a una u otra estructura y no sobre la base de un compromiso entre am-

bas, aunque existan zonas grises entre las dos estructuras cuyo rendimiento híbrido puede demandar el mercado. Las mejores prácticas para una estructura pueden revelarse como las peores para la otra, pues las compañías con estructura compleja de negocio nunca podrán aprovechar las oportunidades de las compañías definidas por estructura de operaciones por volumen, y viceversa. Por ello, las empresas deben decidir qué estructura de negocio adoptarán para llevar a cabo la diferenciación competitiva. Una vez dado este paso, no son necesarias otras medidas para diferenciarse de los competidores de estructura opuesta. La estrategia de la innovación se puede centrar en la aceleración o ralentización de la generalización de sus categorías de productos.

## 2ª Parte: la gestión de la innovación

Cada tipo de innovación puede ser representado como un vector independiente que apunta en una única dirección. Si este vector se amplía lo suficiente, conseguirá la separación decisiva de los competidores. A la hora de preferir un tipo de innovación frente a otro las empresas han de tener en cuenta tres factores:

### 1. Competencia clave.

Las diferentes empresas tienen distintos activos para explotar.

**“Existen dos tipos de estructuras de negocio: de sistemas complejos y de operaciones por volumen.”**

**Haga su comentario!**

## 2. Análisis competitivo.

Los diversos competidores indican los diferentes segmentos del mercado por explotar, bien por su negligencia, o bien por su bajo rendimiento.

## 3. Madurez de las categorías de productos.

Las varias fases del ciclo vital de las categorías de productos demandan diferentes formas de innovación. Conforme las categorías de productos vayan madurando, algunas formas de innovación quedan obsoletas y se precisan otras.

Los dos primeros factores son inherentes a cada empresa, mientras que el tercero las trasciende y obliga a elegir el tipo de innovación más acorde con la actual fase del ciclo vital de una determinada categoría de productos y dejar de lado otros.

Así, en la fase, de mercados en crecimiento, se puede recurrir a los siguientes tipos de innovación:

**- La innovación subversiva.** Este tipo crea nuevos mercados a partir de los cambios tecnológicos o de un subversivo plan de negocio. Los cambios tecnológicos favorecen a las empresas con estructura de sistemas complejos, mientras que el plan subversivo favorece a aquellas empresas con estructura de volumen de negocio. Esto se debe a que las primeras están más preparadas para enfrentar

desafíos como aprovecharse de los nuevos comportamientos de los consumidores o afrontar incompatibilidades de productos, mientras las segundas ya cuentan con la existencia de un mercado y lo que ofrecen es un producto poco convencional pero todavía reconocible.

Se trata del tipo de innovación más arriesgado y debe usarse sólo para perseguir oportunidades que prometan grandes beneficios. Entre las compañías con una estructura de sistemas complejos que han conseguido introducir con éxito en el mercado la innovación subversiva, cabe destacar *Oracle*. La compañía consiguió promover una base de datos portátil, apta para usarse en múltiples computadores diferentes, en la época en que las bases de datos las proporcionaban, principalmente, las compañías de computadores. Además, se trataba de una base de datos que organizaba la información en columnas y filas y así hacía más fácil su lectura. Estos dos rasgos innovadores consiguieron atraer a los científicos de laboratorio y a los vendedores independientes de software, convirtiendo a la compañía en el líder del mercado para las bases de datos relacionales. Entre las compañías con estructura de volumen de negocio que han recurrido con éxito a la innovación subversiva merece la pena mencionar *eBay*, que ha

sido pionera en un mercado completamente nuevo: las subastas online. Lo que al principio parecía un foro para aficionados en los márgenes de la economía, se ha convertido en un gran canal de distribución, donde el modelo de subasta posibilita una gran variedad de transacciones que de otra manera no podrían realizarse.

**- La innovación en aplicaciones.** Esta desarrolla nuevos mercados para productos existentes buscando otros usos que darles o combinándolos de una manera novedosa. En su mayoría se trata de mercados nicho donde a las empresas grandes cada vez les resulta más difícil perseguir oportunidades. Las compañías con estructura de sistemas complejos han de saber conjugar el marketing vertical, la gestión integral del producto y el marketing de alianzas para alcanzar la diferenciación competitiva mediante la innovación en aplicaciones. Este es el caso de *Symbol Technologies*, que alcanzó la posición dominante en la venta minorista de lectores de códigos de barras y sistemas móviles de información: construyó para ello un ecosistema de socios que realizan la integración de sus computadoras portátiles y los dispositivos inalámbricos de acceso a redes con el software para satisfacer demandas muy específicas de los clientes.

**“...el plan subversivo favorece a aquellas empresas con estructura de volumen de negocio.”**

**Haga su comentario!**

Esto permitió que la compañía se centrara en los sistemas de fácil configuración para almacenes, camiones, etc.

Las tres tácticas mencionadas son de difícil aplicación en el caso de compañías con estructura de operaciones por volumen, pues requieren un amplio margen en la fijación de precios para compensar la inversión de tiempo y talento que implican. Cuando estas compañías consiguen crear mercados nuevos mediante la innovación en aplicaciones, interviene más bien el azar o se trata de innovaciones en productos que ya se han convertido en bienes de consumo general. Así, en el primer caso cabe mencionar el *Viagra*, un medicamento inicialmente diseñado para combatir la alta tensión sanguínea que no consiguió los resultados esperados en los ensayos clínicos que se practicaron. Su aplicación actual se descubrió cuando los pacientes se negaron a devolver las muestras que les habían sobrado. En el segundo caso se encuentran las aplicaciones de software adaptadas a los PDAs, teléfonos móviles y similares que dan productos tales como *Blackberry*, *Tom Tom Go* o *Nintendo Game Boy*.

**-La innovación en productos.** Esta innovación se centra en los mercados existentes para los productos existentes. Intenta conseguir la diferenciación mediante el

añadido de nuevas características y funciones de los que carecen los productos actuales. Es el reverso de la innovación en aplicaciones, puesto que lanza un nuevo producto a un mercado ya existente en vez de adaptar un producto existente a un nuevo mercado. Las compañías con estructura de operaciones por volumen se han destacado en la adopción exitosa de este tipo e innovación. *Google* (con un buscador perfeccionado), *Duracell* (con las pilas alcalinas) o *Nike* (con las zapatillas deportivas) han conseguido conquistar una cuota dominante en el mercado ofreciendo una versión mejorada de un producto que ya existía. En cambio, para las compañías con una estructura de sistemas complejos este tipo de innovación suele ser más complicado, pues pretenden captar de cientos a miles de clientes en un período de varios años, donde ninguno de ellos recibe la misma oferta, y que, además, necesita incorporar los productos/servicios proporcionados por los socios para completarla. No obstante, a veces el éxito de un producto puede asegurar a la empresa una posición permanente en el mercado. Tal ha sido el caso de *Xerox*, que introdujo la fotocopiadora en el mercado en el año 1960 bajo dos versiones: *DocuTech* para las grandes empresas y las fotocopiadoras para el consumidor individual.

**-Innovación en plataforma.**

Aquí el producto se convierte en plataforma para aplicar nuevos tipos de productos. Este tipo de innovación lo aplican *Microsoft* con los computadores personales, *Intel* en los procesadores, *Sony* en los Video juegos, etc. Aunque el ejemplo de estas compañías es muy atractivo, resulta extremadamente difícil emularlo, ya que por un lado los proveedores de plataformas representan un club exclusivo y por otro, los mercados tienden a organizarse espontáneamente para defenderse de los propietarios de plataformas, promocionando siempre que sea posible las plataformas abiertas tales como *Linux*. La estrategia de los proveedores de plataformas ha sido en un primer momento la del caballo de Troya: *Microsoft* e *Intel* iban escondidos en los ordenadores personales de *IBM*. Ahora los clientes ya conocen demasiado bien la historia del caballo y lo quieren como regalo, pero sin sorpresas desde dentro, es decir, sin beneficios para el que regala. Esto fue lo que le ocurrió a *Sun* con *Java*. Para utilizar adecuadamente este tipo de innovación existen dos métodos, el directo y el indirecto. El primero es más recomendable para las empresas con estructura de volumen de negocio mientras que el segundo da mejores resultados en las empresas con estructura de

**“...el éxito de un producto puede asegurar a la empresa una posición permanente en el mercado.”**

**Haga su comentario!**

sistemas complejos. El método directo consiste en declarar el objetivo comercial desde el principio, es decir, ofrecer las versiones libres de la plataforma tal y como lo hizo *Netscape* en su momento o como lo hace *Adobe* con su *Acrobat Reader*, intentando ofrecer una plataforma alternativa a *Microsoft Office*. El truco consiste en rentabilizar la posición de ubicuidad justo cuando ésta se logra, ofreciendo servicios adicionales para el producto básico tal y como hace *Adobe* con el *Reader*.

Por otra parte, el método indirecto consiste en dividir la innovación en plataforma en dos fases separadas. En la primera fase se trata de lograr la ubicuidad no como plataforma, sino como producto de valor en su propio derecho, donde lo principal es que dicho producto esté sujeto a la tecnología del propietario y mantenga altos los costos de cambio. Como resultado de estos dos factores y, una vez conseguida la ubicuidad, se mantendrá en el mercado por mucho tiempo. Las compañías que lo han conseguido incluyen a *Cisco* con la ubicuidad de sus redes y *SAP* con su software omnipresente para procesos de negocios. En la segunda fase, estos productos cómodamente instalados se convierten en plataformas. Esta conversión significa que terceras partes pueden añadir sus ofertas sobre

estos productos convertidos en plataformas aprovechando sus capacidades y obteniendo acceso a los clientes que ya los poseen. El método puede recibir distintas denominaciones: modularización, componentización, estructura orientada a servicios, etc.

La siguiente fase del ciclo vital es la de los **mercados maduros**, a la que se pueden aplicar dos principales grupos de tipos de innovación. El primero tiene por objetivo producir la innovación en la superficie de la oferta/producto, que permanece inalterada mientras que uno o más de sus atributos secundarios son modificados. El segundo grupo pretende conseguir la excelencia operativa extrayendo recursos del substrato o reduciendo costos mediante la ingeniería del valor, que sustituye los componentes generales con los individualizados. La combinación de tipos de innovación de estos dos grupos aumenta el beneficio atacando en dos frentes: el de la relación con el cliente y el del perfeccionamiento del producto. Los tipos de innovación pertenecientes al primer grupo son:

**-Innovación por extensión de línea.** Este tipo de innovación modifica una o varias dimensiones de un producto para satisfacer uno o más segmentos relativamente grandes del mercado.

Es especialmente útil para las empresas con estructura de volumen por operaciones, porque éstas ya han realizado el esfuerzo de introducirse en un determinado segmento. A título de ejemplo se puede destacar *American Express*, que ha conseguido diferenciarse de sus competidores *Visa* o *MasterCard* extendiendo la franquicia de su tarjeta de crédito a una línea de servicios financieros que sus rivales no pueden ofrecer: préstamos, hipotecas, apertura de cuentas corrientes o de ahorro, seguros de automóviles o de vida. La marca principal de la compañía cubre todos estos servicios haciendo que las transacciones sean más cómodas con un mismo vendedor. Este tipo de innovación es menos difícil para las empresas con estructura de sistemas complejos, puesto que las ofertas son individualizadas y el producto de base no necesita de grandes modificaciones.

De hecho, existen ejemplos donde se ha demostrado que este tipo de innovación es bien recibido. Así, la línea 737 de *Boeing* ha sido la que más ha maximizado los beneficios vendiendo 152 aviones (más que todo el volumen de venta de su rival *Airbus* desde los comienzos), gracias a las extensiones que ofrecen diferentes opciones de tamaño, distancia y convertibilidad de carga en pasajeros y viceversa.

**“...una vez conseguida la ubicuidad, se mantendrá en el mercado por mucho tiempo.”**

**Haga su comentario!**



### **Innovación por realce.**

Este tipo de innovación busca más margen de beneficio de clientes ya existentes, bien manteniéndolos, o bien ofreciéndoles los productos más exclusivos. A este tipo de innovación recurren, en particular, las empresas con estructura de operaciones por volumen como, por ejemplo, *Swatch*. La compañía ha logrado la exclusividad en el mercado de relojes rebajando primero su precio y, posteriormente, realizando los productos para generar el impulso de compra en los clientes. Así, su colección primavera / verano para 2005 poseía 225 tipos diferentes de relojes agrupados en 17 categorías, desde la moda hasta el pop. La estrategia ha sido complementada con expositores que muestran vívidamente sus diseños de llamativos colores. Las ofertas de sistemas complejos también pueden adoptar la innovación por realce si ésta es lo suficientemente distintiva. Ejemplo de ello es la compañía *Caterpillar*, que introdujo su primera retroexcavadora en 1985 y posteriormente la desarrolló mediante una serie de innovaciones en el producto que posibilitaban a los operarios un rápido cambio de herramientas, mientras la campaña publicitaria de la empresa destacaba realces tales como los controles con *joystick*, asientos confortables y más cristales para una mejor visibilidad.

### **Innovación en marketing.**

Consiste en hacer la oferta más competitiva, modificando los elementos de marketing. El ejemplo más ilustrativo es el de la compañía *Nike*, que empezó su campaña publicitaria con Michael Jordan para terminar con Tiger Woods. Estas estrellas carismáticas han sido decisivas en la definición de la potente imagen de marca, junto a las tiendas de exposición Niketown y el famoso lema publicitario “¡Hazlo!”. En las compañías de sistemas complejos el marketing no es una función visible y lo que diferencia es la reputación, no la marca. El objetivo fundamental es conseguir la intimidad con una comunidad exclusiva de clientes donde la empresa se convertiría en el único proveedor. Por tanto, hay que actuar con invisibilidad trabajando entre bastidores para conseguir resultados. El ejemplo en este sentido lo ofrece la compañía *McKinsey*, más destacada por su acceso a los altos ejecutivos en el sector público y privado que por sus ofertas con sus dos más visibles programas de marketing, *McKinsey Quarterly* y *The McKinsey Global Institute*. Ambos programas crean los foros de discusión intelectual y pensamiento de liderazgo, aunque la mayor parte del poder de marketing de la compañía proviene de su red de alumnos, que mantiene cuidadosamente

las relaciones con los ex – empleados para que estos no pierdan el vínculo con ella. Cuando los alumnos alcanzan puestos de relevancia en su carrera profesional, inevitablemente reclaman los servicios de sus compañeros de antaño, sin considerar otras empresas como alternativa.

### **-Innovación en experiencia.**

Este tipo de innovación diferencia la oferta fijando su atención en el tiempo que los clientes pasan en el contacto directo con la oferta o producto, el proveedor de ventas y servicios. Los aspectos funcionales de la oferta son tratados como contexto y la experiencia del cliente en ellos es el núcleo. Entre el primer tipo de empresas (operaciones por volumen) aparece *Disneyland*, que crea la diferencia ofreciendo una experiencia familiar poblada con los personajes y escenarios reconstruidos de las historias de las películas de *Disney*, estos ofrecen un entretenimiento altamente estructurado gracias a la uniformidad del tema en la mayoría de entretenimientos de la compañía *Disney*. En el segundo tipo de empresas se encuentra el *Foro Económico Mundial*, cuyo encuentro anual en Davos ofrece a sus asistentes la posibilidad de interactuar socialmente para crear nuevas perspectivas y oportunidades de comprometerse.

**“En las compañías de sistemas complejos el marketing no es una función visible y lo que diferencia es la reputación, no la marca.”**

**Haga su comentario!**

Los tipos de innovación del segundo grupo en la fase de mercados maduros comprenden:

**-Innovación en la creación del valor.** Con este tipo de innovación, la compañía trata simplemente de captar la esencia de una oferta o un producto y de reducir drásticamente el costo de cualquier otro elemento. Así lo ha hecho *BIC*, el principal fabricante de bolígrafos del mundo, cuyo producto inicial, el bolígrafo *BIC*, se fabrica todavía y representa un icono de la creación del valor. Es un producto que por su simplicidad de uso y fabricación ha conquistado los mercados del mundo entero. En la estructura de sistemas complejos tenemos al *Movimiento "Open Source"*, un conjunto de organizaciones que promocionan el software libre (*Linux*). La ventaja económica de la acción de estas organizaciones reside en que el software libre es un mecanismo de reducción de costos para la gestión de tecnologías que se aplican en el trabajo diario, pero no son decisivas a la hora de lograr la diferenciación. Lo que en un principio atraía sólo a los entusiastas, ahora se ha convertido en valor para las principales compañías del mundo que utilizan elementos del software libre.

**Innovación integradora:** une un grupo de elementos dispares y gestionados por

separado en un mismo sistema que redundan en la reducción de problemas y la facilidad de uso para el cliente. Ejemplos de esta innovación son *Yahoo* e *Intel*. Desde sus comienzos como herramienta de búsqueda, *Yahoo* ha sabido integrar muchas ofertas de información, compras y comunicación en una única oferta. En su página pueden pagarse facturas, comprobar el estado de las acciones, encontrar fechas, etc., lo que la convierte en una de las más exhaustivas aunque no la mejor. *Intel* ha empezado a fomentar su crecimiento pasando de proveedor de componentes a proveedor de plataformas. Esto supuso la integración de diseños de silicio, software y de referencia con el fin de fortalecer su posición en la plataforma del PC. Su éxito inicial lo representa la tecnología *Centrino*, que se integra en la base de los computadores portátiles.

**Innovación en procesos.** Conforme la oferta va estandarizándose más y más, el proceso de creación, entrega y mantenimiento se puede convertir en la fuente de oportunidades para la diferenciación. Este tipo de innovación la llevó a cabo *McDonald's* para garantizar la uniformidad y calidad cuando inscribió a todos sus franquiciados en el programa *Hamburger U*, que tenía como objetivo mostrarles el funcionamiento de todos los

procesos por los que pasaba la franquicia, desde el abastecimiento hasta la instalación de los locales. Otro ejemplo lo proporciona la compañía *Bandag*, dedicada a la venta de neumáticos recauchados para camiones, a través de su red mundial de franquicias. Esta red se construyó mediante la captación y el refinamiento de la metodología de procesos destinados a garantizar un alto grado de fiabilidad de sus concesionarios.

**Innovación frente a la migración del valor.** Como resultado de la generalización de la oferta que ocurre con el tiempo, el valor emigra de un producto a otro. Frente a este fenómeno la estrategia de la innovación se propone lo siguiente: primero, detectar la erosión del valor en un producto o función establecida; segundo, anticipar hacia dónde se dirige el valor y, tercero, llegar allí antes que la competencia. Las compañías que se han enfrentado con éxito a este desafío incluyen a *Gillette* -que se reorientó desde las maquinillas de afeitar a las cuchillas-, *Kodak* -que hizo lo mismo con las cámaras de fotos a películas- y *HP* -de impresoras a cartuchos de tinta-. Igualmente, la migración del valor de hardware a software ha obligado a *IBM* a reestructurarse en consecuencia, de modo que sus principales activos son actualmente

**“Intel ha empezado a fomentar su crecimiento pasando de proveedor de componentes a proveedor de plataformas.”**

**Haga su comentario!**

representados por sus franquicias de software.

La última fase donde se puede recurrir a la innovación es la de mercados en declive. El objetivo es abandonar la categoría de productos en declive y reciclarse con otras. Las opciones básicas se reducen a renovarse o salir. La renovación implica buscar nuevos clientes, nuevas necesidades del mercado, nuevos productos, nueva fijación de precios y nuevos competidores; por tanto, requiere la movilización de la empresa en su totalidad. En este contexto, existen dos tipos de renovación posible:

#### **Renovación orgánica.**

Genera las ofertas para los nuevos clientes de manera interna y presupone que existe tiempo suficiente para sacar al mercado la nueva categoría de productos. Un caso de éxito de este tipo de renovación es *Western Union*, que empezó como compañía de comunicaciones con telegramas y télex. Cuando estos servicios entraron en declive desplazados por las llamadas de larga distancia, los faxes y, finalmente, los e-mails, la compañía respondió reorientándose hacia el envío de dinero, que siempre había formado parte de sus servicios. Otro ejemplo lo representa *Nokia*, cuyo sector de actividad al principio fue la pulpa de madera y los cables, hasta que entró precisamente por la producción

de cables en el sector electrónico y acabó siendo lo que es ahora.

#### **Renovación por absorción.**

Cuando la renovación orgánica resulta imposible porque el declive de una categoría se inicia demasiado pronto o es más rápido de lo esperado, esta renovación es la más recomendable. Por otra parte, se trata de una renovación que puede llevarse a cabo de manera paralela a todas las demás, sin necesidad de una crisis que la precipite. Las compañías diversificadas como *General Electric* han sabido renovarse mediante la absorción y desinversión, dejando atrás la industria pesada y centrándose en los servicios financieros y los medios de comunicación. Otra compañía, *Altria*, que opera en el sector del tabaco, se enfrentó con una categoría de productos en declive cuando las campañas públicas contra el tabaco se intensificaron en EEUU: decidió entonces reestructurarse absorbiendo varias compañías del sector alimentario (*General Foods*, *Kraft Foods*, *Nabisco*). El resultado fue que el 60% de sus beneficios nacionales provienen ahora de la industria alimentaria.

#### **3ª Parte: gestionar la inercia.**

Cuando una empresa consigue dar con la estrategia de

innovación adecuada, que le permite separarse de sus competidores directos y conquistar las preferencias del cliente, el último reto que le queda por superar es su propia inercia organizativa, que le impide llevar a la práctica esa innovación. Sin embargo, la inercia es tan solo la tendencia de los cuerpos a mantener su estado de movimiento; no es enemiga de la innovación, sino la consecuencia de una innovación anterior, que se le resiste en el momento del cambio. En ese punto, el equipo directivo debe aprender a deshabilitarla para poder habilitarla allí donde sea necesario o extraer los recursos del contexto para reaplicarlos en el núcleo. Una agenda para hacerlo en la práctica incluye siete pasos:

**1. Llevar a cabo un análisis de núcleo/contexto** de la actividad actual.

**2. Llevar a cabo un análisis de la asignación de recursos** para complementar el análisis anterior. Identificar al mejor personal en la invención, despliegue y optimización del proyecto de innovación.

**3. Establecer una agenda más ambiciosa.** Después de comprobar el estado de cosas, hay que determinar cómo se espera que sean, dado que no existe satisfacción con el rendimiento actual.

**“La renovación implica buscar nuevos clientes, nuevas necesidades del mercado, nuevos productos, nueva fijación de precios y nuevos competidores...”**

**Haga su comentario!**

**4. Planificar los movimientos como equipo.** Coordinar y sincronizar los recursos para obtener un plan común.

**5. Fijarse a tiempo en el mercado.** Para crear el sentido de urgencia, abordar cuanto antes el reciclaje de recursos con el fin de eliminar obstáculos lo antes posible.

**6. Ponerse en marcha.** Concentrar los esfuerzos iniciales en liberar al personal dedicado al despliegue de sus tareas críticas actuales y emplear en su lugar al personal de optimización, poniendo fecha a sus papeles actuales. Al mismo tiempo, acelerar la labor de los inventores para que las innovaciones estén listas para su despliegue.

**7. Mantenerse en marcha.** Una vez iniciado el reciclaje de recursos, no hay que detenerse. Si una marcha se bloquea, las demás se verán afectadas y se reiniciará la espiral de generalización de la oferta.

Estos pasos representan la nueva estrategia para gestionar la inercia, que se basa en mantener en movimiento constante todos los componentes de una organización y renovar continuamente la oferta para el mercado y las capacidades del personal.

**“Una vez iniciado el reciclaje de recursos, no hay que detenerse.”**

**Haga su comentario!**



Torre HSBC, Escazú.  
De la Rotonda de Multiplaza  
100 mts al sur.  
San José, Costa Rica

Teléfono: 506.2505-5005  
Website: [www.intesysconsulting.com](http://www.intesysconsulting.com)  
Correo: [info@intesysconsulting.com](mailto:info@intesysconsulting.com)

**Making Strategy Work**

**INTESYS CONSULTING**  
*Making Strategy Work*

INTESYS CONSULTING es una empresa especializada en consultoría en Administración de Proyectos de Tecnologías de Información especialmente en: Apoyo a los ejecutivos para su mejor toma de decisiones. rescate de proyectos, capacitación a gerentes y directores de proyectos así como evaluación de la madurez de las empresas en este campo, y la elaboración de planes de acción para mejorar la gestión de proyectos a lo interno de las empresas.

**¡ Suscríbese !**

**Y siga recibiendo estos resúmenes de libros,  
sin costo, directamente en su correo electrónico:  
[www.intesysconsulting.com](http://www.intesysconsulting.com)**