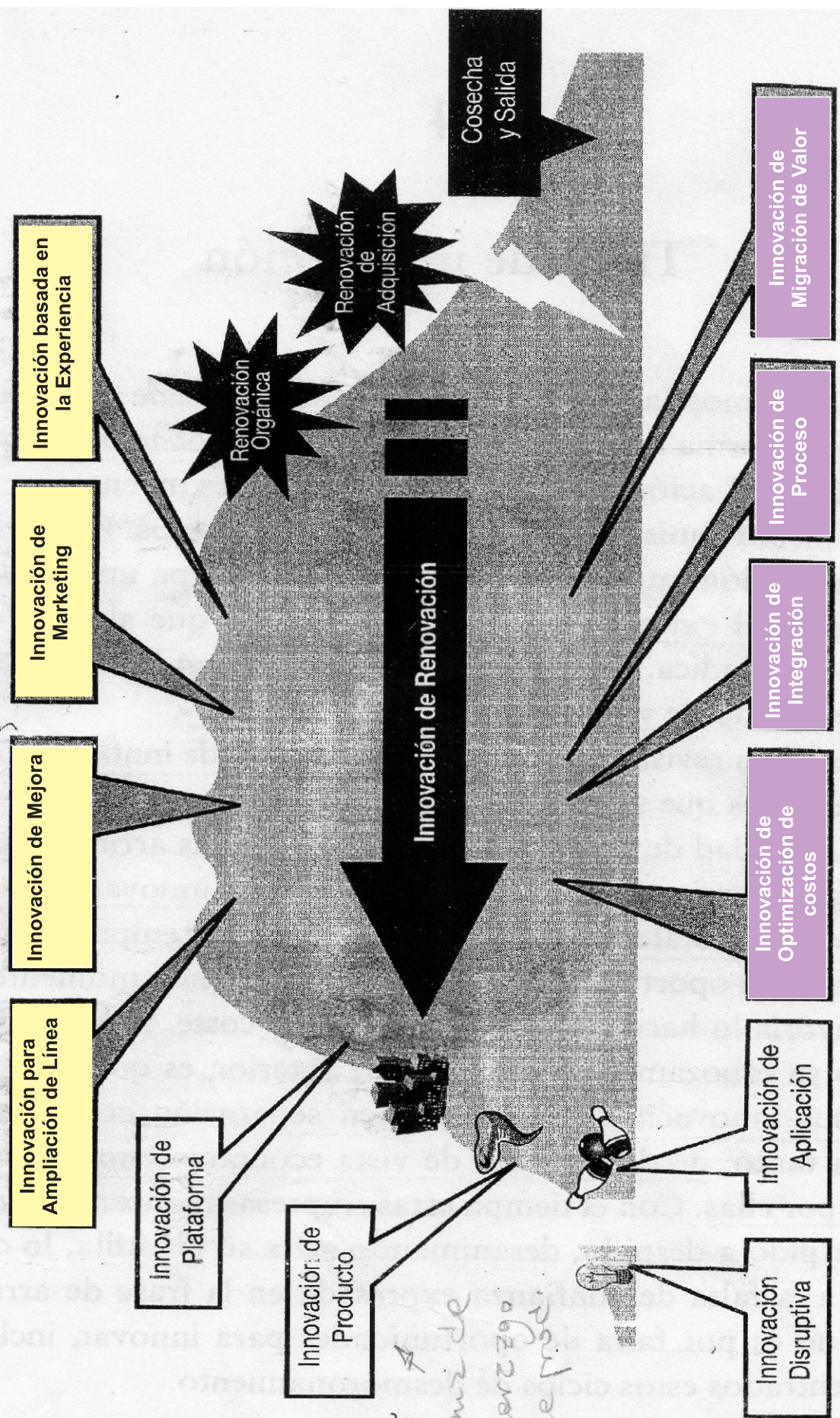


Tipos de innovación

Cuando oímos la palabra *innovación*, nos suele venir a la mente su forma más extrema, es decir, la innovación disruptiva, la innovación engendrada por brillantes inventores, artistas inconformistas y emprendedores temerarios. Es un tipo de innovación importante, ciertamente, y ocupa un lugar de honor en el extremo izquierdo del gráfico que sigue. Pero como éste indica, tiene muchos hermanos con los que compartir el ciclo de vida de la categoría.

Vamos a revisar esta cornucopia de tipos de innovación en los capítulos que siguen; de momento, limitémonos a constatar la variedad de oportunidades representadas arriba. Cuando oiga a alguien decir «aquí ya no podemos innovar», piense que casi con total seguridad no es así. Todas las empresas fuertes tienen la oportunidad de innovar en cualquier momento, y la mayoría lo hacen, a menudo a un alto coste. El problema, como ya esbozamos en un capítulo anterior, es que muchas, con sus innovaciones no consiguen separación competitiva y, por tanto, desde el punto de vista económico no obtienen nada por ellas. Con el tiempo estas empresas reducen su tamaño despido a despido, desanimando así a su plantilla, lo cual lleva a la falta de confianza expresada en la frase de arriba. Pero no es por falta de oportunidades para innovar, incluso bien entrados estos ciclos de desmoronamiento.

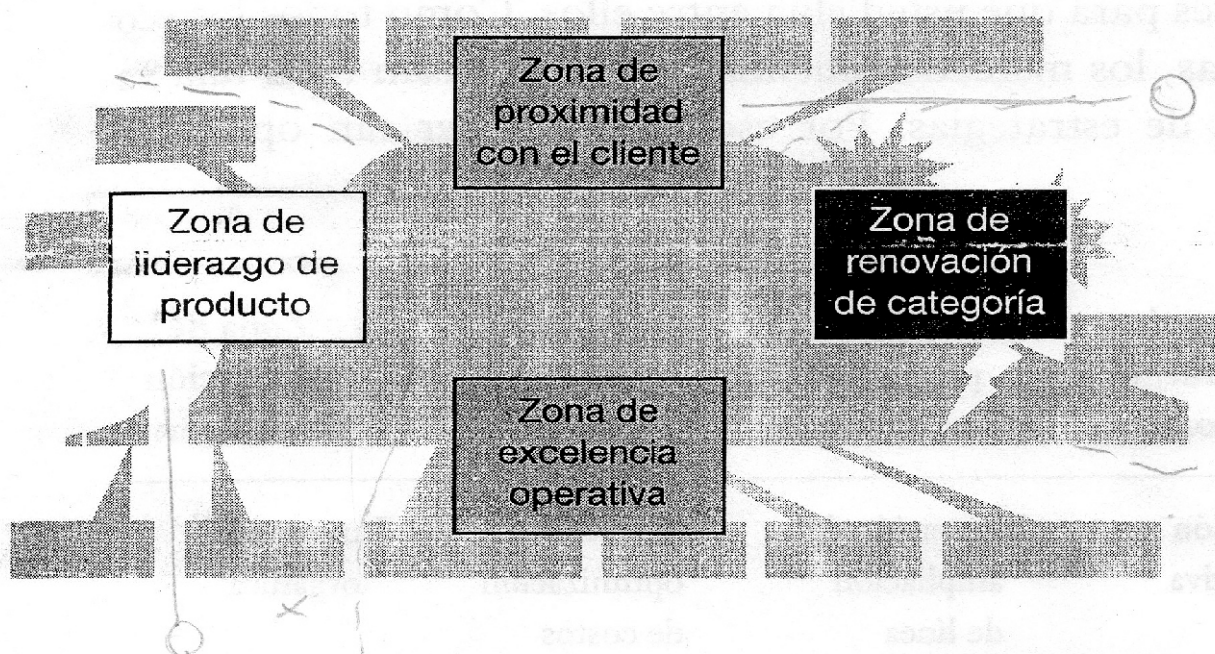
Un amplio universo de tipos de innovación



Tipos de innovación

Nuestro objetivo es utilizar el modelo de tipos de innovación para ayudarle a dar la vuelta a estos resultados. El primer paso para echar a andar es organizar los diversos tipos de innovación en grupos, tanto para entenderlos mejor como para facilitar su memorización. Nuestro criterio de agrupación se basa en el concepto de disciplina de valor, inventado por Michael Tracy y Fred Wiesema en su libro *The Disciplines of Market Leaders*. Si recurrimos a esta estructura, los tipos de innovación señalados abajo se agrupan en los siguientes cuatro grupos o zonas de innovación:

Cuatro zonas de innovación



El nombre de tres de estas zonas es el de la disciplina de valor que suministra la fuerza impulsora subyacente al grupo de tipos de innovación correspondiente. Como puede verse, los tipos de innovación de la zona de liderazgo de producto son los que priman en la fase de crecimiento de una categoría, mientras que los de las zonas de proximidad con el cliente y excelencia operativa prevalecen durante la fase madura.

La zona de la derecha, Renovación de categoría, corresponde a categorías que han perdido la capacidad de mantener la creación de valor futuro. Las empresas que operan en esta categoría tienen que renovar sus franquicias desplazando su enfoque a otro lado.

La tabla de abajo muestra cómo se reparten los diversos tipos de innovación entre estas cuatro categorías.

Así agrupados, da la impresión de que un montón de ideas compiten por una superficie limitada de espacio mental. Pero repare en cuan apasionante y alentadora es esta observación. Cada uno de estos tipos es diferente de los demás, así que fíjese en cuántos vectores de diferenciación de ruptura hay disponibles para que usted elija entre ellos. Como todos los ecosistemas, los mercados alientan y recompensan toda una variedad de estrategias. Por eso podemos ser tan optimistas

| Zona de liderazgo de producto | Zona de proximidad con el cliente | Zona de excelencia operativa | Zona de renovación de categoría |
|-------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|
| Innovación disruptiva | Innovación de ampliación de línea | Innovación de optimización de costos | Innovación orgánica |
| Innovación de aplicación | Innovación de mejora | Innovación de integración | Innovación de adquisición |
| Innovación de producto | Innovación de marketing | Innovación de proceso | Cosecha y salida |
| Innovación de plataforma | Innovación basada en la experiencia | Innovación de migración de valor | |

cuando nos las vemos con clientes que pasan por momentos difíciles y están intentando volver a ponerse en forma.

Tipos de innovación en la zona de liderazgo de producto

Un inciso sobre la expresión *liderazgo de producto*. A pesar de su sentido literal, puede aplicarse a cualquier tipo de oferta comercial, ya sea un producto o un servicio. De hecho, a lo largo de todo este libro la palabra *producto* debe considerarse normalmente como sinónimo de *oferta*. Ya se trate de un producto o de un servicio, el objetivo es comparar el enfoque sobre el liderazgo de producto con las estrategias que no diferencian la oferta sino la experiencia que el cliente tenga de ella —*proximidad con el cliente*— o la eficacia de la cadena de valor en la entrega del producto —*excelencia operativa*.

Hay cuatro tipos principales de innovación que privilegian el liderazgo de producto por ser éste su motor subyacente de creación de valor:

Innovación disruptiva. Este tipo de innovación crea nuevas categorías de mercado basadas en un cambio discontinuo de tecnología o en un modelo de negocio disruptivo. Ejemplos de ello son la discontinuidad tecnológica del revelado de fotografía digital introducido por Shutterfly y Ofoto y la alteración de la distribución digital multimedia anunciada por Napster y que Apple iTunes ha hecho mucho más digerible. Las innovaciones disruptivas son incompatibles con los estándares en vigor y con la cadena de valor en vigor, y desarrollan sus mercados desde cero.

Innovación de aplicación. También conocida como innovación de solución, este tipo abre nuevos mercados para productos ya existentes encontrándoles nuevos usos no explotados, a menudo combinándolos de una forma novedosa. Ejemplo de ello son el uso de ordenadores con tolerancia a errores para gestionar los cajeros automáticos de los bancos, el uso de ordenadores de ingeniería para gestionar terminales de trabajo de operadores financieros en Wall Street, el uso de sistemas de gestión documental para acelerar espectacularmente el proceso de aplicación de nuevos medicamentos en la industria farmacéutica, y la adaptación del Macintosh a la edición asistida por ordenador en la industria de la publicidad y en marketing. Aunque las innovaciones de aplicación introducen nuevos estándares, también impulsan las cadenas de valor vigentes, aunque confiriéndoles una orientación nueva.

Innovación de producto. Este tipo de innovación se orienta hacia los mercados y los productos existentes en ese momento, diferenciando a través de características y funciones que las ofertas vigentes no atesoran. Esta forma de innovación depende sobremanera de la rapidez de comercialización, aunque las patentes pueden a veces mantener a distancia a los competidores durante largos períodos de tiempo. Ejemplos de ello son los motores híbridos de los automóviles, las cámaras de los móviles, la conectividad sin cables en los portátiles y las pantallas planas de plasma en centros de ocio y entretenimiento.

La innovación de producto tiene además una vertiente que nace del hecho de que todos los productos participan de una jerarquía integrada por componentes, productos y sistemas. Esto es, cada producto está compuesto por componentes y es en sí mismo el componente de un sistema más amplio.

Tipos de innovación

Por tanto, además de desempeñar mejor el papel que ya tenía asignado en la jerarquía, la innovación de producto también puede permitir un cambio de papeles en la escala jerárquica, ya sea desplazándose en sentido descendente —hacia el nivel de componentes—, en busca de más volumen, o desplazándose en sentido ascendente —hacia el nivel del sistema—, en busca de más valor. Entre los ejemplos de desplazamiento descendente en busca de más volumen figuran el de Canon al suministrar sus máquinas impresoras para las impresoras láser de HP, y el de Gillette al reorientar su negocio del afeitado pasando de las maquinillas a las cuchillas de afeitar. Como ejemplos de desplazamiento ascendente en busca de valor podemos mencionar a Microsoft Windows al pasar del ordenador independiente al canal de ocio en el hogar, e IBM al pasar de la unidad principal a la informática en rejilla.

Innovación de plataforma. Este tipo de innovación intercala una capa simplificadora para enmascarar un legado subyacente de intrincada complejidad, liberando así la siguiente generación de productos para centrarse en nuevas proposiciones de valor. Parte de la actividad de innovación en este punto, por tanto, incluye la incorporación y soporte de nuevos socios que completen la cadena de valor. Las innovaciones de plataforma con más éxito reposicionan productos ya omnipresentes para que puedan asumir ese nuevo papel. Ejemplos de ello son Microsoft e Intel cuando reposicionaron DOS y la familia de microprocesadores 8086 al pasar de ser componentes de los PCs de IBM a habilitadores de PCs clónicos, u Oracle cuando reposicionó sus bases de datos relacionales que pasaron de ser un componente del miniordenador a un habilitador universal de software de aplicación empresarial, y Qualcomm cuando reposicionó su tecnología

CDMA —originalmente un componente que generaba diferenciación en los propios productos de la empresa—, para convertirla en elemento habilitador para telefonía móvil 3G.

Estos cuatro tipos de innovación suponen enormes gastos de I+D y un considerable riesgo de mercado, lo que separa la zona de liderazgo de producto de las otras zonas y es la razón de que los mercados en crecimiento sean los más apropiados para ella. Para que merezca la pena el riesgo y el gasto, la recompensa no debe ser simplemente conseguir una venta, sino conseguir un nuevo cliente con potencial de fidelización. Por tanto, el primer objetivo debe ser ganar cuota de mercado y luego maximizar los beneficios. Sin embargo en las dos próximas zonas, las cosas serán distintas.

Tipos de innovación en la zona de proximidad con el cliente

Los tipos de innovación en los mercados maduros tienen en común el sabor de la optimización. O bien promueven la proximidad con el cliente para hacer la oferta un poco más atractiva para él, o impulsan la excelencia operativa para hacerla más rentable para el distribuidor.

En la Zona de Proximidad con el Cliente, hay cuatro tipos de innovación para elegir, ordenados en una secuencia que se desplaza desde la zona más cercana al producto a la zona más cercana al cliente:

Innovación de ampliación de línea. Este tipo de innovación aplica modificaciones estructurales a un producto consolidado para crear una subcategoría distintiva. El objetivo es expandir un mercado en fase de madurez captando una nueva

base de clientes o recuperar una antigua con ofertas más convincentes. Ejemplo de ello son la introducción del monovolumen y del vehículo deportivo utilitario en el sector de la automoción, el calzado para correr en la industria de la ropa deportiva, y tanto el portátil como los servidores de trabajo en grupo en el campo de los ordenadores personales. En cada uno de estos casos, la preponderancia de la infraestructura subyacente permanece inalterada permitiendo así que el distribuidor realice inversiones amortizadas y limite los riesgos de la expansión. Las diferencias en la superficie, no obstante, son suficientes como para suscitar un trato preferente de clientes que de otro modo podrían tratar la categoría como producto indiferenciado.

Innovación de mejora. Este tipo de innovación continúa el trayecto iniciado por las ampliaciones de línea, mejorando la innovación con pequeños detalles cada vez más refinados, acercándose cada vez más a la superficie del producto con un impacto cada vez menor sobre la infraestructura subyacente. El objetivo es mejorar productos ya comercializados en mercados ya existentes modificando un solo aspecto y suscitando así de nuevo el interés de los clientes por una categoría que sufría de una creciente indiferenciación. Ejemplos de ello son los generadores de hielo en las neveras, los sistemas de navegación en los automóviles, el teflón en las sartenes, y el sabor a cereza de la Coca-Cola.

Innovación de marketing. Este tipo de innovación se centra en diferenciar la interacción con un posible cliente durante el proceso de compra. El objetivo en este caso no es superar la producción de los competidores, sino superar sus ventas. Ejemplos de ello son la utilización del marketing viral en In-

ternet para generar ruido alrededor de una película, la publicidad de productos en programas de televisión, el marketing de igual a igual de las redes sociales y los expositores o escaparates en exclusiva en las tiendas.

Innovación basada en la experiencia. El refinamiento último en este trayecto que conduce a la proximidad con el cliente es la innovación basada en la experiencia, en la que el valor se fundamenta no en la diferenciación de la funcionalidad, sino en la experiencia del producto. Conviene particularmente a mercados de bienes de consumo en los que el producto se ha convertido en una mercancía indiferenciada, y la decisión de compra está exenta de riesgos. Ejemplos de ello son los hoteles que recuerdan el periódico preferido del cliente, los restaurantes que entregan folletos a los clientes para que los hojeen mientras esperan a que se libere una mesa y las cafeterías con ambiente europeo (en el caso de los Estados Unidos).

Estos tipos de innovación son característicos en parte porque el producto núcleo no lo es. Esto es, en los mercados maduros los productos per se se van indiferenciando cada vez más a medida que un número creciente de vendedores cumplen la misma especificación de diseño relativamente completa. En estos mercados, una inversión adicional en liderazgo de producto no genera beneficio alguno. A la inversa, en las fases más tempranas del ciclo de vida, cuando una categoría de producto todavía tiene espacio para mejoras funcionales sustanciales, la proximidad con el cliente es mucho menos eficaz porque los clientes todavía establecen la relación precio/calidad como primer criterio de evaluación, lo cual corrobora nuestra idea de que la estrategia de innovación debe ser de carácter coyuntural a la hora de elegir un tipo de innovación.

Tipos de innovación

Los clientes siempre necesitan una razón para preferir un producto antes que otro, y ganar esa batalla por la preferencia es la clave del éxito económico. La única cuestión es cómo.

Tipos de innovación en la zona de excelencia operativa

Como complemento del enfoque de la zona de proximidad con el cliente orientado hacia la diferenciación del producto desde el lado de la demanda, la zona de excelencia operativa se centra en la diferenciación desde el lado de la oferta. En este caso la principal recompensa es una estructura de costes reducidos que permite reducciones de precios, reinversiones de capital, o beneficios más altos. Por ende, hay un segundo enfoque secundario sobre el tiempo de comercialización y la velocidad de adaptación a los cambios en el mercado, ambos factores clave para el éxito en mercados con escasas barreras a la competencia.

Los tipos de innovación en la zona de excelencia son los siguientes, organizados en una secuencia que se desplaza desde la zona más cercana al producto a la más cercana a los procesos de producción:

Innovación de optimización de costos. Este tipo de innovación araña costes a partir de los materiales y la fabricación de un producto consolidado sin cambiar sus propiedades externas. Normalmente requiere de la sustitución de componentes de un diseño anterior, de alto coste, según pedido e integrados manualmente por componentes estándar de bajo coste y subsistemas preintegrados. Ejemplos de ello son el aparato de televisión, el PC, el teléfono móvil, el motor de un avión y el

ordenador central, todos los cuales han visto reducidos sus costes mediante la optimización de costos.

Innovación de integración. Este tipo de innovación reduce el coste de mantenimiento de operaciones complejas que debe soportar el cliente al integrar numerosos elementos dispares en un único sistema de gestión centralizada. Se caracteriza por permitir la compatibilidad retrospectiva con los sistemas en uso, protegiéndolos con una capa de gestión e integración que permite cambios en el exterior a la vez que mantiene el interior inalterado. Ejemplos de ello son las mutualidades, el software de gestión de centros de datos y las impresoras multifunción (impresora, fotocopidora, fax).

Innovación de proceso. Este tipo de innovación se centra en la mejora de los márgenes de beneficio obteniendo ahorros adicionales no del propio producto sino de los procesos de producción que lo hacen posible. El objetivo es eliminar del flujo de trabajo los pasos que no añaden valor. Ejemplos de ello son el procesamiento de existencias gestionado por el vendedor, el proceso de fabricación de Toyota mediante el uso de la tarjeta Kanban⁴ y el modelo de venta minorista directa de Dell.

Innovación de migración de valor. Este tipo de innovación consiste en reorientar el modelo de negocio alejándolo de un factor de indiferenciación en la cadena de valor del mercado para llevarlo hacia uno más generoso en términos de márgenes.

4. Palabra japonesa que significa *señal*. Esta señal se coloca en un producto que esté al final de la cadena de producción. Se usa en el mundo de la fabricación para indicar que es el momento de fabricar un nuevo producto. (N. del T.)

Tipos de innovación

nes. Es esencialmente una respuesta a un fenómeno descrito por Adrian Slywotzky en su obra fundamental *Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition*. Ejemplos de ello son los de reorientación de ciertos productos transformándolos en consumibles como ha ocurrido con las maquinillas y las hojas de afeitar o los cartuchos de inyección de tinta de las impresoras, así como la reorientación que se produce entre productos y servicios, como es por ejemplo el caso de los contestadores automáticos que han sido reemplazados por el buzón de voz, o la reconversión de las empresas con sistemas obsoletos en asesoras o proveedores externos.

Si consideramos a la vez las zonas de proximidad con el cliente y excelencia operativa, vemos que en este caso el conjunto de tipos de innovación para mercados maduros se optimiza con el objetivo de estrechar las relaciones con los clientes que ya se tienen más que para conseguir clientes nuevos. Dado que la relación ya está consolidada, estos tipos de innovaciones no necesitan producir un impacto tan fuerte como los de la zona de liderazgo de producto —centrada en la obtención de nuevos clientes—, pero deben ser cada vez menos caras y crear más rentabilidad de capital para mantener márgenes de venta atractivos, y a la vez cumplir los objetivos de reducción de costes del cliente.

Tipos de innovación en la zona de renovación de categoría

Tarde o temprano, todas las categorías del mercado entran en declive. Es importante recordar que cuando nos enfrentamos a un mercado en declive, cualquier mercado que todavía goce de

buena salud es en sí mismo un valioso activo. Esto es, los mercados aportan el necesario contexto para la actividad comercial, y crearlos es caro a la par que arriesgado. Por tanto, incluso en un mercado en declive, tanto los clientes como los vendedores que les sirvan tienen un incentivo para permanecer unidos.

Desde el punto de vista del vendedor, hay dos opciones básicas a explorar, por regla general conjuntamente: la renovación de las franquicias reorientando la mayoría de los recursos hacia una nueva categoría y simultáneamente la optimización de beneficios para lo que resta de vida útil de la categoría en que se encuentre con arreglo a la estrategia de retirada de cosecha-salida. Éstos son los tipos de innovación correspondientes a esta zona:

Innovación orgánica. En esta zona, la empresa utiliza sus recursos internos para reposicionarse y entrar en una categoría en crecimiento. En los mercados industriales, este reposicionamiento implica reencontrarse de nuevo con sus clientes más preciados y detectar nuevos problemas para solucionárselos, siguiendo el enfoque trazado en la innovación de aplicación. Así actuó IBM cuando se reposicionó como empresa habilitadora del comercio electrónico. En los mercados de bienes de consumo implica reencontrarse con un nuevo mercado en fase de tornado, como le ocurrió a Microsoft durante la guerra de los buscadores que libró con Netscape, y como Kodak trata de hacer hoy con las cámaras digitales. Esto supone un retorno a la innovación de producto. En todos los casos, el vendedor permanece dentro del mismo sector pero reposiciona su línea de producto.

Innovación de adquisición. La innovación de adquisición soluciona el problema de la renovación de la categoría ex-

ternamente mediante fusiones y adquisiciones. Se puede jugar a este juego como adquirente o como adquiriente. Así, mediante la adquisición de WebLogic, empresa de software para servidores de aplicaciones Web, BEA se reposicionó pasando del mercado de Unix al de Internet, y mejoró sus resultados de forma espectacular. Por su parte Lotus, fabricante de software para PCs, al no poder renovarse orgánicamente a través de su plataforma Notes, siguió la senda estructural de venderse a IBM, adquiriendo así la sofisticada distribución y capacidad de servicio, que Notes requería para tener éxito.

Conclusión

El modelo de ciclo de vida de la categoría ofrece un marco que permite analizar las fuerzas del mercado que afectan a su estrategia de adquisición de ventaja competitiva. El modelo de tipos de innovación permite fijarse como meta un vector específico de diferenciación para conseguir la separación definitiva de sus competidores. Consideradas conjuntamente, dibujan el paisaje en el cual definirá usted su núcleo.

El más importante acto de liderazgo estratégico es seleccionar el vector de innovación en el que se basará su empresa para desarrollar una ventaja competitiva sostenible: su núcleo. Hacerlo correctamente requiere de una profunda comprensión de las propiedades de cada uno de estos tipos de innovación. Ése es el objetivo de los restantes capítulos de esta segunda parte. En ellos profundizaremos en cada tipo de innovación y ofreceremos como ejemplo casos de empresas que lo han utilizado para conseguir una diferen-

ciación duradera respecto a sus más directos competidores. Pondremos punto final a esta segunda parte bosquejando el proceso seguido por los equipos de gestión a la hora de aplicar con éxito estos modelos en la elección de su enfoque estratégico.