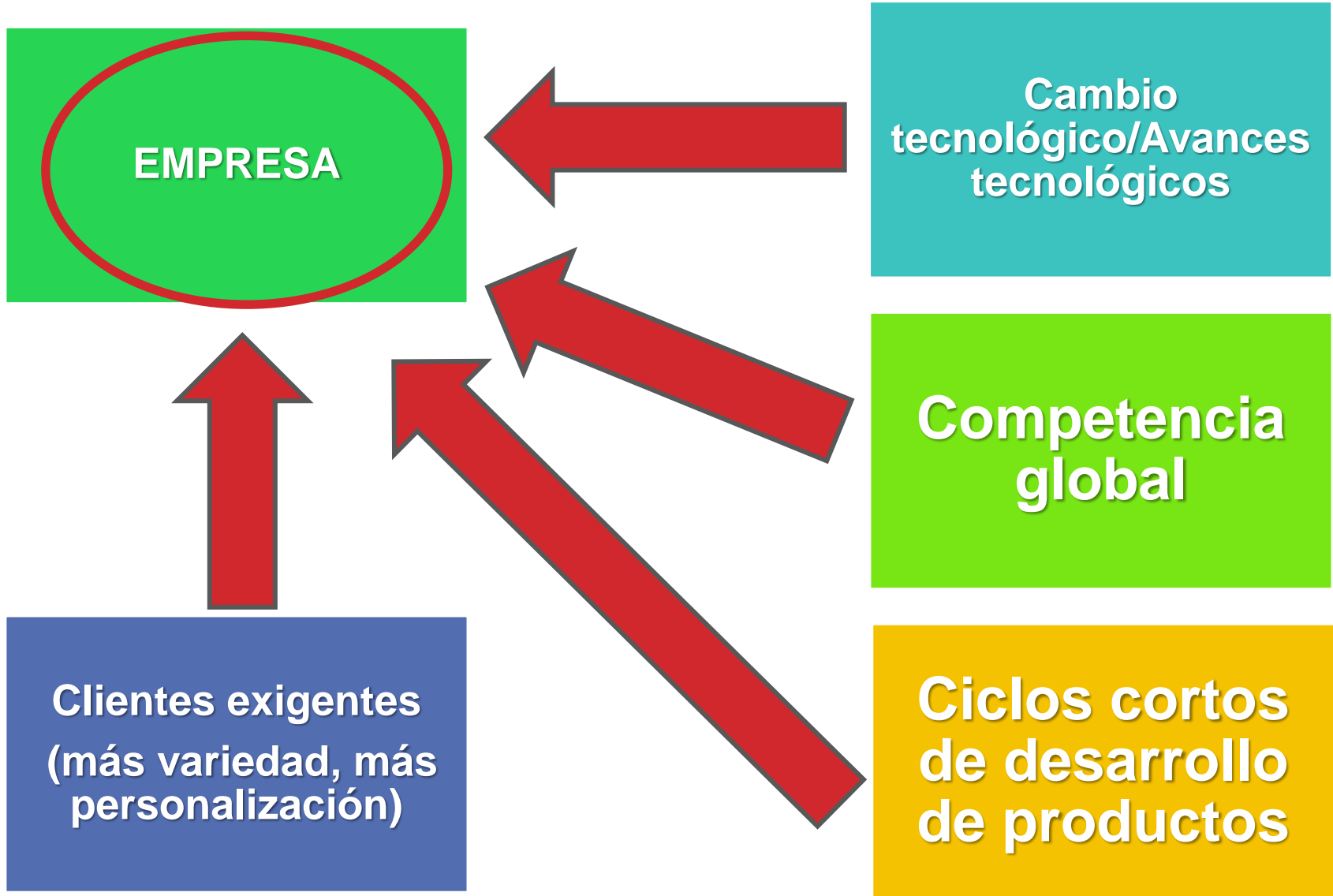


ESTRATEGIA E INNOVACIÓN

CAPÍTULO 3



DESAFÍOS DE LAS EMPRESAS



ESTRATEGIA

Patrón de decisiones de una compañía que determina y revela sus objetivos y planes para alinear los recursos internos con las oportunidades y amenazas ambientales.

El enfoque de Leidtka y Rosenblum buscar cerrar la brecha entre la demanda externa y capacidades internas y funciona en ambientes relativamente estables (demanda estable, mercados bien definidos)

Consta de 2 actividades fundamentales:

- 1- Formulación. ¿Qué hacer?
- 2- Implementación. Requiere el diseño de programas y planes para lograr lo previsto.

La estrategia se formula en respuesta a 4 preguntas básicas (Leidtka y Rosenblum, 1996)

- 1- ¿Qué podría hacer el negocio?
- 2- ¿Qué puede hacer el negocio?
- 3- ¿Qué quieren hacer las personas que están en el negocio?
- 4- ¿Qué debiera hacer el negocio?

CAPACIDAD ESTRATEGICA Y VENTAJA COMPETITIVA

Las compañías exitosas crean con rapidez productos, mercados y capacidades, ingresan a ellos y con prontitud salen de ellos, algunas veces abandonando negocios completos.

En ambientes dinámicos, la esencia de la estrategia no es tan solo el posicionamiento de los productos de una compañía en los mercados, sino la dinámica de su comportamiento.

La supervivencia a **LARGO PLAZO** requiere ser capaz de enfrentar desequilibrios ambientales mediante la innovación y el aprendizaje.

Los recursos y las capacidades son la base de la competencia y sin estos no se garantiza que una ventaja competitiva sea duradera. Levantan barreras sustanciales contra competidores.

Los recursos (activo, algo que una empresa posee. Ejemplo: nombre de marca, acceso a canales de distribución).

Las capacidades (habilidad. Lo mejor que es capaz de hacer una empresa frente a competidores).

Forma en que se compete: Estrategia, producto, posicionamiento.

Lugar donde se compete: Mercado, competidor.

VENTAJA COMPETITIVA SUSTENTABLE



FIGURA 3.1 Ventaja competitiva sustentable

Fuente: Adaptado de Aaker, 1999

La forma en la que se compite y el lugar donde se compite son fáciles de imitar.

Las capacidades o los recursos de una empresa son difíciles de imitar y **la esencia de la gestión estratégica está en reforzar y mantener dichas bases de la competencia** así como seleccionar estrategias competitivas. Las condiciones cambiantes pueden debilitar estos aspectos y por ello se requieren estrategias emergentes que permitan aprendizaje y adaptación.

NUEVAS PREGUNTAS QUE FOMENTAN LA ESTRATEGIA DE LA INNOVACIÓN

¿Cómo podemos formar el sistema de valores del mañana, para crear nuevas posibilidades, en asociación con nuestros accionistas?

Cambiar foco de atención de una empresa individual centrada en si misma a una que esté alineada con otras empresas

¿Qué nuevas capacidades estamos comprometidos a desarrollar y a aprender por interés propio?

Sin un cambio de comportamiento a nivel individual la intención de la compañía se vuelve vacía.

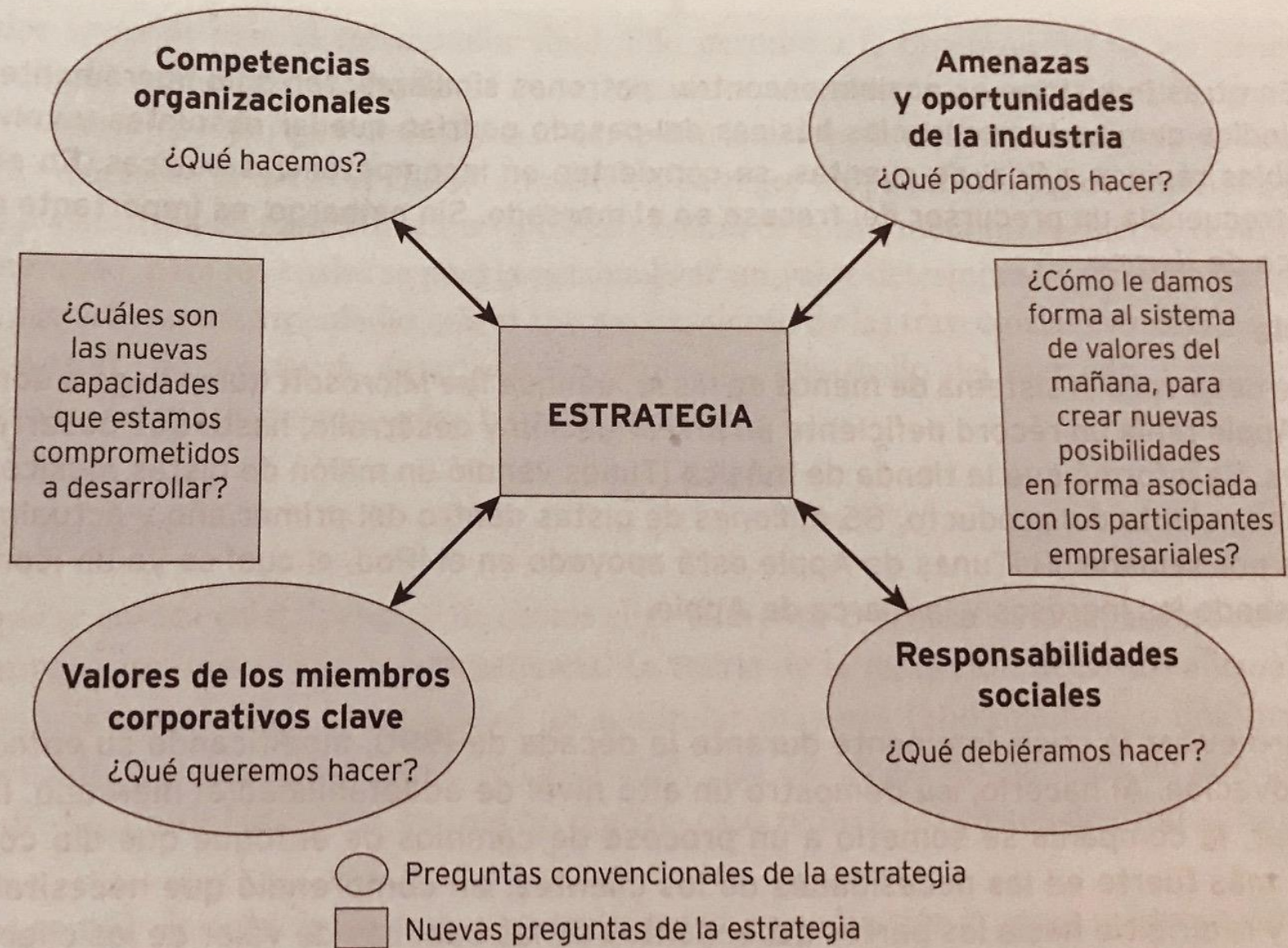


FIGURA 3.2 Preguntas que fomentan la estrategia de la innovación

Fuente: Adaptado de Liedtka y Rosenblum, 1996

ESTRATEGIAS GENÉRICAS PARA LA INNOVACIÓN

- A. Estrategias concentradas en el producto y en el mercado**
- B. Estrategias concentradas en el riesgo y la oportunidad**
- C. Estrategias concentradas en el tiempo de ingreso al mercado**

A. ESTRATEGIAS CONCENTRADAS EN EL PRODUCTO Y EN EL MERCADO

Su propósito es desarrollar productos y mercados basados en un diseño que permita captar una posición competitiva superior. Las estrategias representativas que caen en este grupo son:

- **Estrategias Genéricas de Porter (1980)**
 - **Liderazgo en costos** (se elige competir con base en la capacidad para reducir sus costos en comparación con los de la competencia y se logra a través de 3 rutas: reducción tamaño organizacional, aprender a producir masivamente, innovación de procesos).
 - **Diferenciación** (se hace un intento por ofrecer productos/servicios que son únicos o superiores frente a los competidores. Se usa proceso de AGREGAR VALOR para ganar lealtad del cliente y disminuir sensibilidad al precio. Se requieren enfoques altamente creativos e innovadores para la mercadotecnia y requiere agilidad de acción).
 - **Concentración o búsqueda de nichos** (Se basa en identificar subsectores de mercado donde la competencia sea menos intensa buscando nichos abandonados o ignorados, nichos emergentes).
- **Estrategia de Diversificación** (Se basa en la lógica de que un alejamiento del negocio básico de una empresa disminuirá el riesgo y podría generar más rendimientos que mantenerse en lo básico. Un alto nivel de innovatividad del producto reduce familiaridad del cliente y eso puede ser desfavorable si los clientes no están suficientemente familiarizados con la naturaleza del nuevo producto).

B. ESTRATEGIAS CONCENTRADAS EN EL RIESGO Y LA OPORTUNIDAD

Se basan en el riesgo y en la orientación hacia el futuro de las compañías. La estrategia que mejor ilustra a este grupo:

- **Estrategias de Miles y Snow (1978)**
 - **Defensores:** Organizaciones que dominan el mercado del producto y NO buscan nuevas oportunidades fuera de su dominio. Ignoran cambios de la industria, se enfocan en mejorar eficiencia de sus operaciones. Buscan estabilidad.
 - **Prospectores:** Organizaciones que buscan continuamente oportunidades de mercado. Responden a tendencias ambientales. Valoran el hecho de ser el PRIMERO, son altamente innovadores y continuamente modifican su dominio de productos-mercado.
 - **Analizadores:** Organizaciones que operan en 2 tipos de dominios productos-mercado: uno relativamente estable y otro cambiante. Rara vez son los primeros y más bien vigilan a sus principales rivales en áreas compatibles y son SEGUNDOS pero con costos más eficientes.
 - **Reactores:** Organizaciones incapaces de responder con eficacia. Carecen de una orientación consistente de producto-mercado y rara vez efectúan ajustes de cualquier tipo, lo hacen hasta que están presionados por el entorno.

C. ESTRATEGIAS CONCENTRADAS EN EL TIEMPO DE INGRESO AL MERCADO

Consideran la dinámica de la competencia para establecer una entrada y una posición competitiva favorable. Concentrada en la industria y en los competidores. La estrategia que mejor ilustra a este grupo:

- Primer Entrante (Kerin et al.,1992)**

El cuadro 3.1 siguiente sintetiza las estrategias genéricas y su asociación entre ellas.

INTERRELACIÓN ENTRE LAS CLASES DE ESTRATEGIAS

CUADRO 3.1 Interrelación entre las clases de estrategias

Orientación competitiva	Tiempo	Oportunidad-riesgo	Mercado del producto
Pionero	Primer entrante	Prospector	Diferenciador, estrategia ofensivo (prioritario)
Seguidor rápido	Entrante anticipado Se adelantan a los competidores	Prospectores, analizadores, imitadores	Diferenciador, costo bajo, híbrido
Seguidor tardío	Entrantes tardíos Son seguidores de los competidores	Defensores, reactores, imitadores	Diferenciador, costo bajo, híbrido

ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN A LO LARGO DEL TIEMPO

- **Ciclo de vida del producto:** Cada producto o industria específica pasa por un cambio y se distingue por medio de un patrón general de **4 fases**:
 - Introducción, crecimiento, madurez y declive
- **Representación acumulativa de la difusión y adopción de la innovación.**
- **Cinco categorías de adoptadores. (Rogers,1983)**
 - Innovadores, adoptadores iniciales, mayoría inicial, mayoría tardía, rezagados.
 - La Figura 3.3 siguiente muestra la proporción de adoptadores de acuerdo a la rapidez con la que los individuos adoptan una nueva innovación y su alineación en el tiempo.

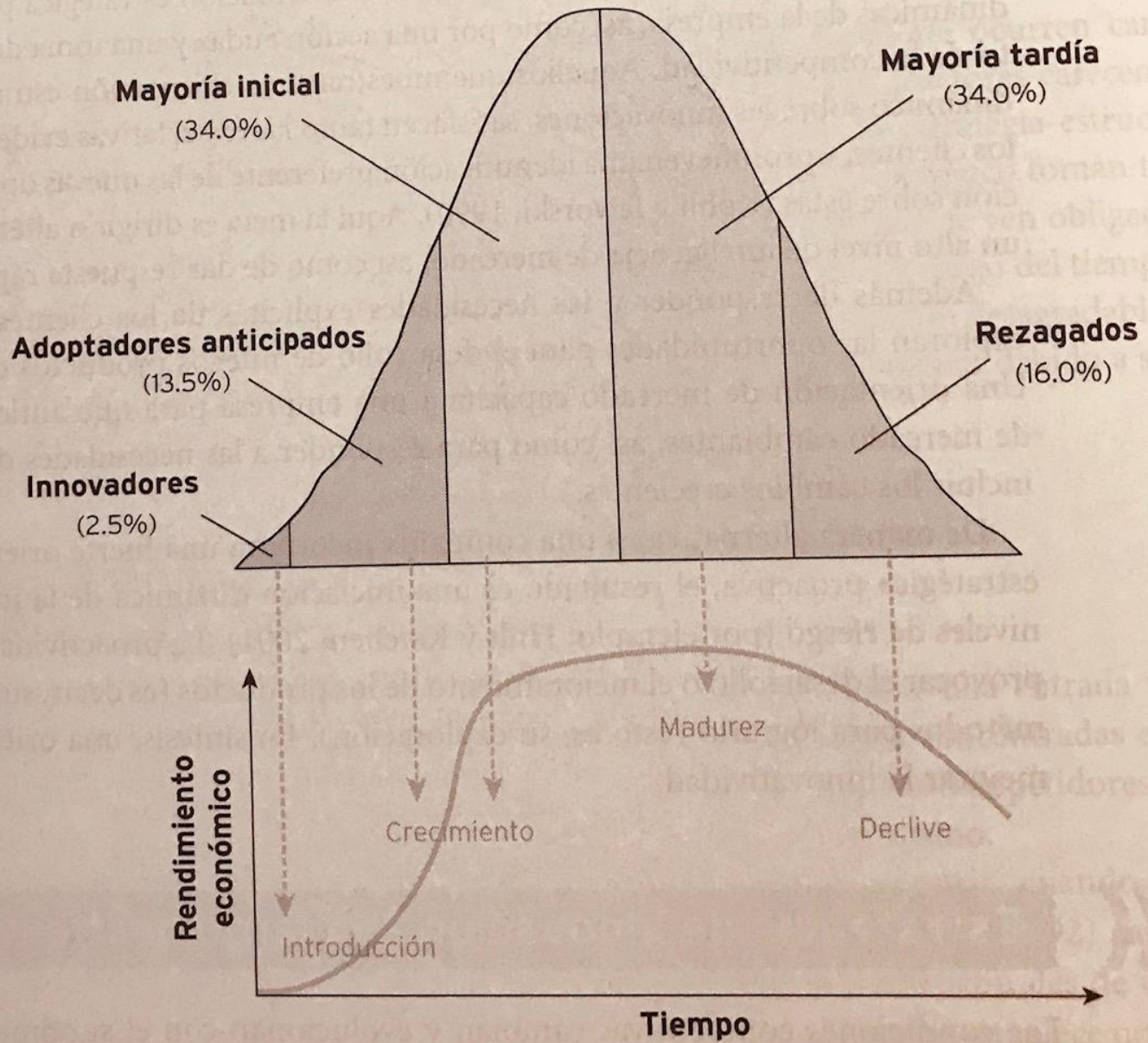


FIGURA 3.3 Alineación de los tipos estratégicos con los ciclos de vida

ESTRATEGIA DEL PIONERO (O PRIMER ENTRANTE)

- Es la compañía que introduce primero la innovación al mercado. No es necesariamente el desarrollado o inventor de la tecnología, sino el primero en comercializar la innovación.
- **Actividad costosa y riesgosa**
 - Nueva tecnología, I+D, riesgo, errores de posicionamiento y fijación de precio.
 - Incertidumbre tecnológica y de mercado. (ejemplo: Betamax vrs. VHS)
- **Recompensa: mayor participación de mercado y mejores utilidades (ventaja del primer entrante).**
- **Ventajas: Liderazgo tecnológico** (deriva de curva de aprendizaje o experiencia en donde el aumento de conocimientos da como resultado disminución de costos), **Apropiamiento de recursos** (derecho de exclusividad sobre algunas localidades) y **Costos de cambio** (los entrantes tardíos tendrían que incurrir en costos para cambiar preferencia de los clientes del primer entrante).
- **La Figura 3.5 siguiente muestra las ventajas del pionero frente al seguidor**

VENTAJAS DEL PIONERO FRENTE AL SEGUIDOR

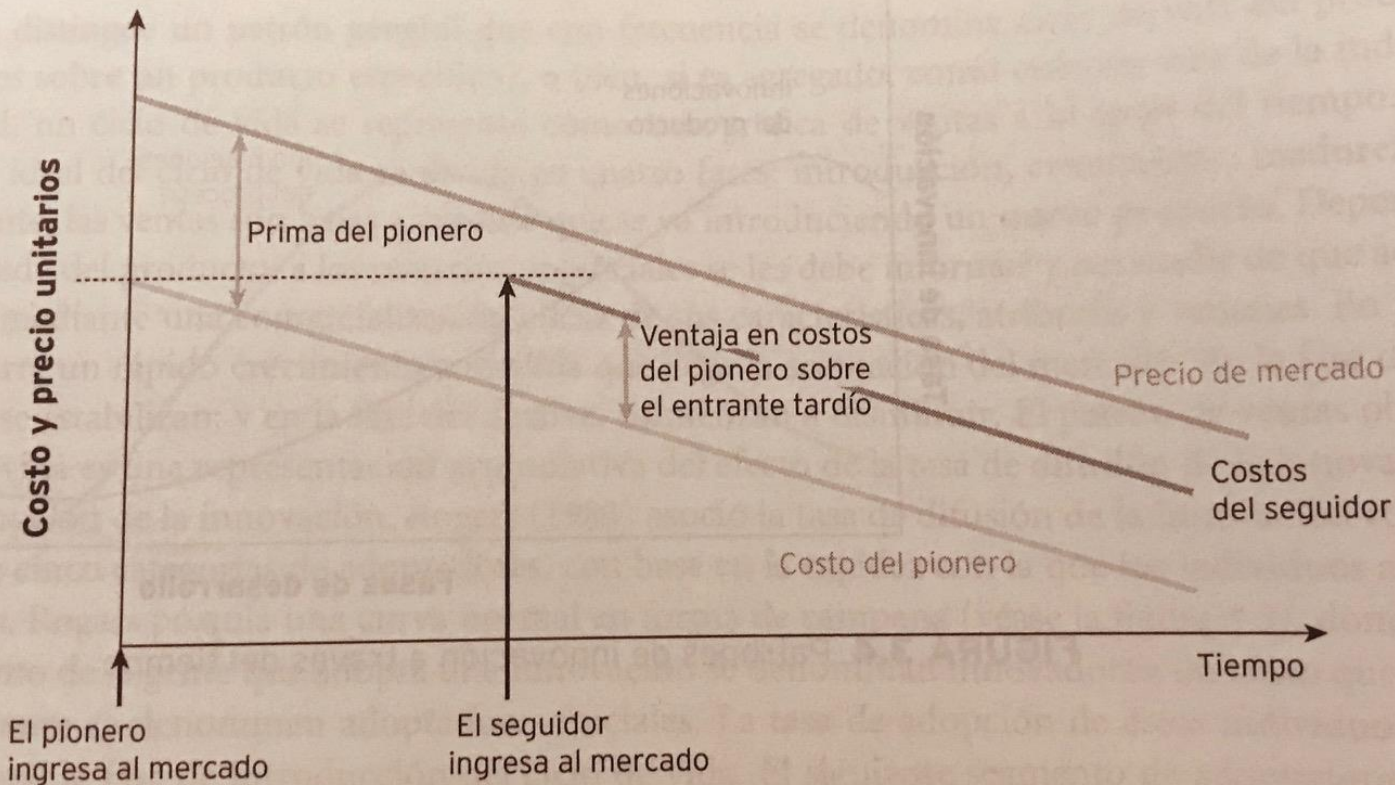


FIGURA 3.5 Ventaja del pionero: efecto de la rapidez de comercialización sobre los costos y los precios

ESTRATEGIA DEL SEGUIDOR (INGRESO TARDÍO)

- **No son las primeras compañías en ingresar al mercado, esperan el momento más oportuno.**
- **Tipos:**
 - Seguidor inicial (o rápido)
 - Mantenerse al ritmo de la mayoría de competidores
 - Seguidor tardío o entrante tardío
- **Se evitan riesgos (esperan que desaparezca la incertidumbre en el mercado), costos iniciales de desarrollo, aprende gracias a la experiencia del pionero (errores y éxitos), introducen técnicas de manufactura superiores, lanzan mejores productos tanto en tecnología como en diseño, definen la mezcla de mercadotecnia más adecuada.**
- **No es lo mismo imitación pura (transferencia de conocimiento simple y unidireccional) e imitación reflexiva (adaptación activa a un nuevo ambiente y responde a necesidades específicas de los nuevos usuarios).**

SURGIMIENTO DEL DISEÑO DOMINANTE A LO LARGO DEL CICLO DE VIDA

- Afecta al patrón de la competencia y reduce el éxito para los entrantes subsiguientes (**Utterback y Suárez, 1993**).
- Las empresas que incorporan atributos clave en sus productos de aquello que en el futuro se convertirá en el diseño dominante del producto tienen el **doble de probabilidad** de supervivencia que aquellas que ignoran el surgimiento del diseño dominante.
- **El diseño dominante** obliga a la estandarización y con ello el beneficio de economías de escala y aprendizaje. No necesariamente tiene que ser el mejor entre los diseños en competencia pero es el que surge de una compleja combinación de circunstancias fortuitas, factores tecnológicos, económicos y organizacionales.
- El surgimiento del diseño dominante conduce a un periodo de cambios crecientes en el cual la **innovación de proceso reemplaza a la innovación del producto**.



Sustitución tecnológica 2



Sustitución tecnológica 3

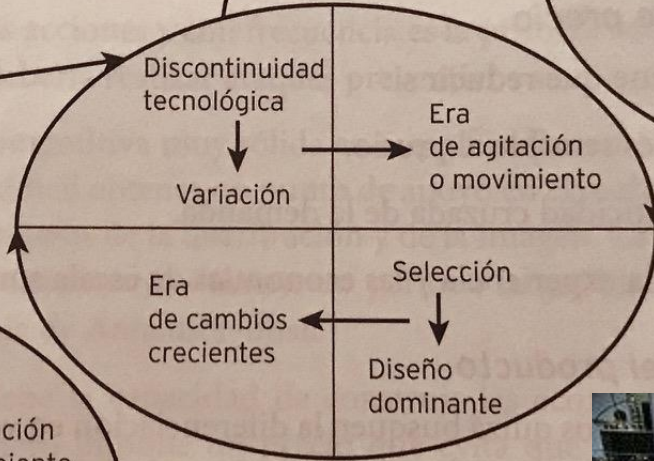
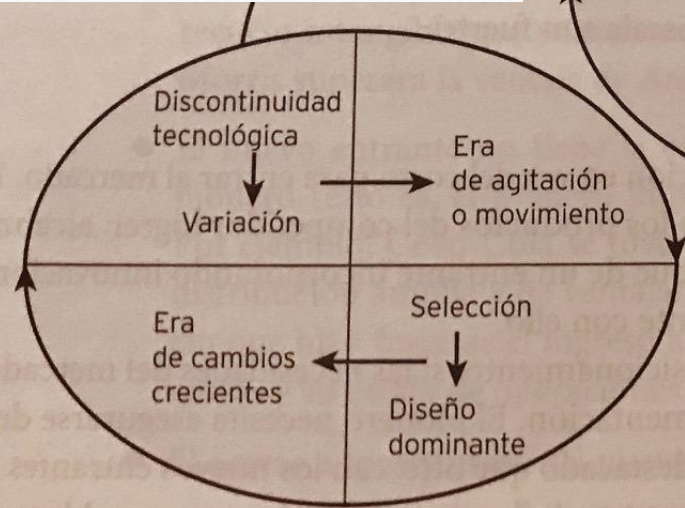


FIGURA 3.6 Ciclos de tecnología a través del tiempo

Fuente: Adaptado de Tushman et al., 1997

La industria evoluciona a través de una sucesión de ciclos de tecnología y cada ciclo tecnológico está formado por periodos alternativos de: **variaciones tecnológicas, selección competitiva y retención**. Cada ciclo empieza con una discontinuidad tecnológica (un **cambio tecnológico radical**), esto rompe el patrón existente de innovación creciente e inicia una era de agitación en la cual los regímenes tecnológicos en competencia luchan por la aceptación y el dominio del mercado

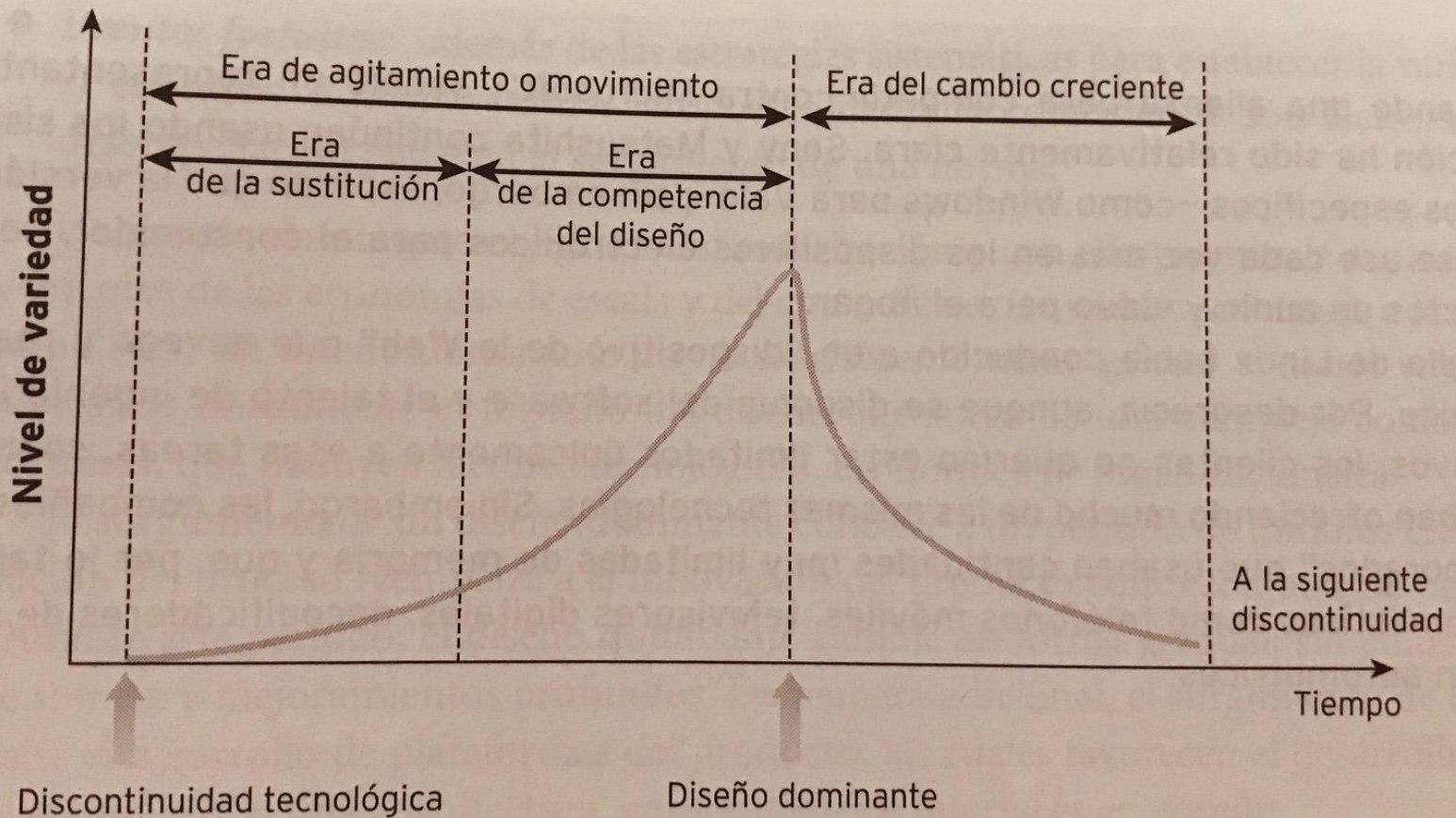


FIGURA 3.7 Naturaleza de la competencia sobre el ciclo de vida de la tecnología

La era de agitación o movimiento se divide en dos subfases: la **era de la sustitución** y la **era de la competencia del diseño**. En la de sustitución, la nueva tecnología desplaza a la antigua; sin embargo, ocurre una lucha feroz en donde la nueva tecnología es atacada en sus etapas iniciales por los dueños de la tecnología existente. La segunda subfase implica la competencia en el diseño. Típicamente, surgen algunas variantes del diseño en competencia y cada una incorpora tecnología fundamental de vanguardia en una forma distinta hasta que se llega al **diseño dominante**, una

ESTRATEGIAS DE PROTECCIÓN DE LA INNOVACIÓN

Una vez que una empresa lanza un producto al mercado, necesita proteger su posición y su flujo de utilidades contra la invasión de competidores. Puede usar cualquiera de estas estrategias:

- **Afianzamiento de clientes:** El suministro de soporte técnico, soporte de servicio y facilidad de acceso al producto por parte de los clientes gracias a una buena gestión de los canales de distribución.
- **Alejamiento de los competidores:** a través de la restricción del acceso a las actividades claves de la cadena de valor (garantizar que sus productos se vendan en un sitio preferencial en lugar de los de los competidores), por medio del uso de patentes. La industria farmacéutica usa principalmente los patentes para evitar el ingreso al mercado de nuevos competidores.
- **Sostenimiento de estándares propietarios**
 - El bloqueo: acciones que impidan que competidores entren a la industria o limiten la eficacia de su ingreso. Patentes, capacidades únicas difíciles de imitar.
 - La carrera tecnológica: innovación continua.
 - La formación de alianzas: en vez de bloquear el ingreso de competidores, se fomenta; sin embargo, invitando sólo a aquellos participantes que ayudarán a la compañía a construir una posición fuerte.

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE OPCIONES DE INNOVACIÓN

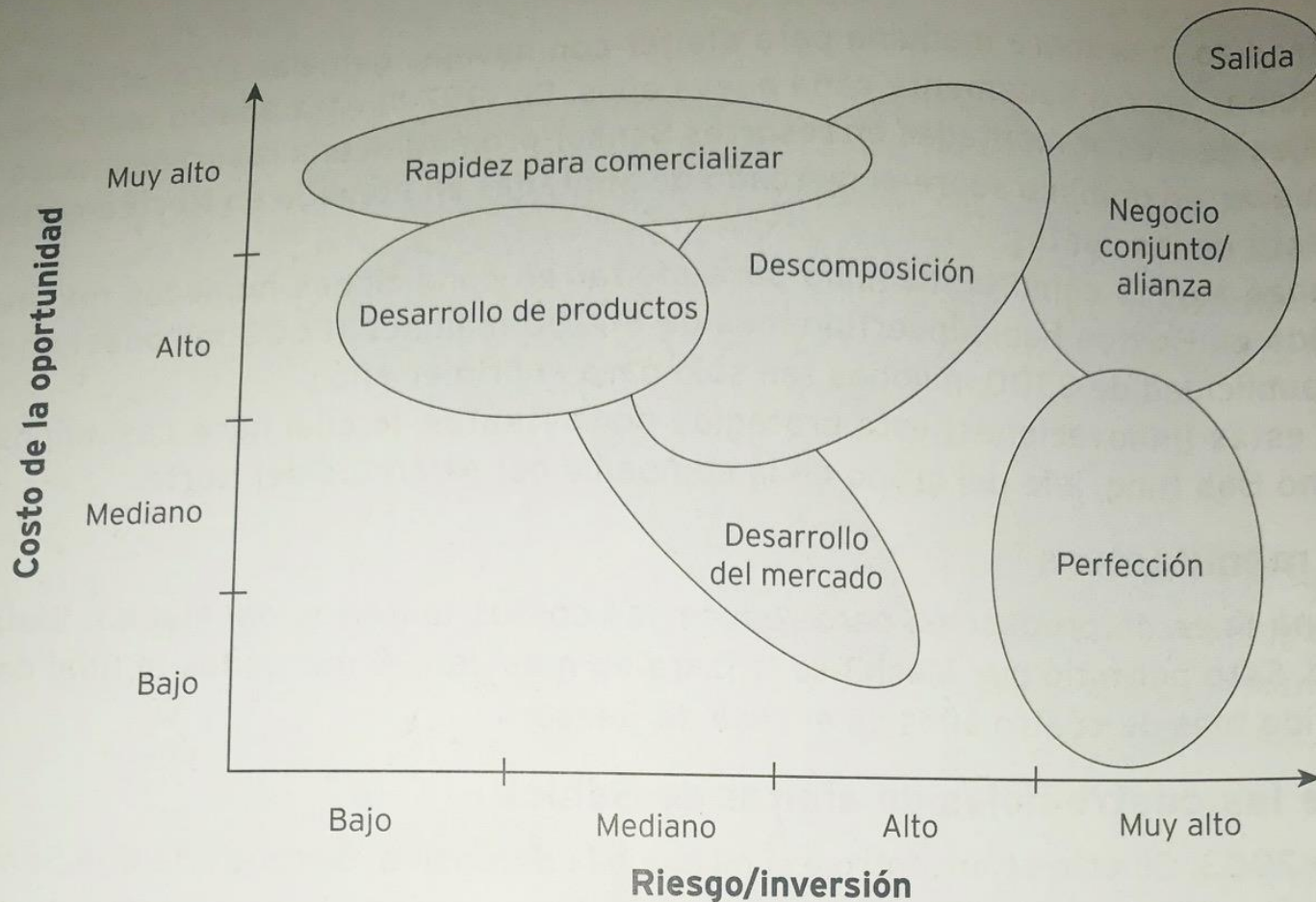


FIGURA 3.9 Mapa de opciones para las estrategias de innovación

Una forma sencilla de captar las opciones estratégicas a las que se enfrenta una empresa en un momento determinado es representar gráficamente su contexto a lo largo de dos dimensiones: el riesgo de ingreso y el costo de oportunidad. La de **perfección** es usada por Boeing y Airbus.

ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN DISRUPTIVA

Es un poderoso medio para ampliar y desarrollar nuevos mercados y ofrecer una nueva funcionalidad, lo cual socava a la vez los vínculos existentes en el mercado (Christensen y Raynor, 2003; Gilbert, 2003). Las innovaciones disruptivas tienen las siguientes cinco características:

- La innovación tiene un desempeño inferior en el mercado o corriente principal del cliente.
- Las nuevas características que ofrece la innovación no son valoradas por el mercado o corriente principal.
- Por lo general, la innovación es más sencilla y más barata.
- En el momento de su introducción, atrae a un segmento de clientes sensibles al precio, limitando así el potencial de utilidades para los participantes.
- Con el tiempo, los desarrollos posteriores mejoran el desempeño de las innovaciones sobre el valor de los atributos del mercado principal de los clientes.



REFERENCIAS

Esta presentación está basada en la siguiente fuente:

Libro: *Administración de la Innovación*. Pervaiz K Ahmed, Charles D. Shepherd, Leticia Ramos Garza, Claudia Ramos Garza. Pearson, 2012. CDMX, México.

