
Las tendencias de la innovación empresarial en los próximos años

.....
JOSÉ MIGUEL TORRECILLA
Escuela de Organización Industrial (EOI)

Los artículos de esta monografía han tratado desde distintos puntos de vista la incidencia de la innovación en la competitividad de la empresa. Se ha seguido la pauta de exponer el punto de vista de cada

111

función empresarial desagregadamente para resaltar que todas ellas tienen algo que decir en el proceso de innovación. En cada una se han expuesto los aspectos más importantes con los que contribuyen a la innovación y a la competitividad de la empresa. Además se ha procurado analizar el rastro evolutivo de cada función, poniendo de manifiesto las razones y las fuerzas que han intervenido en su progreso.

Quedan muchos otros aspectos de la innovación y falta también profundizar en ellos para poder implantarlos y aprovecharlos con éxito en la empresa. Pero estos temas quedan fuera del objetivo de difusión de

esta monografía. Sin embargo, siguiendo, el impulso emprendedor y de futuro que caracteriza a la innovación, parece oportuno aventurar algunos criterios y factores que en opinión de los investigadores y profesores que han participado en esta monografía van a marcar el desarrollo de la empresa innovadora en los próximos años.

.....

La Sociedad de la Información

Este término se ha convertido en la Europa de finales del siglo XX en un

símbolo de la comunicación y del progreso, que afortunadamente además de estar presente en los medios de comunicación y en el lenguaje de los expertos, lo está en los ámbitos económicos, empresariales y profesionales. El término encierra un concepto de intercomunicación y transmisión de la información aceptado por todos y, lo que es más importante, crecientemente utilizado. Hay algunas razones en que justificar la vertiginosa aceptación de la sociedad de la información.

Los precios de la informática (hardware más software) han caído drásticamente

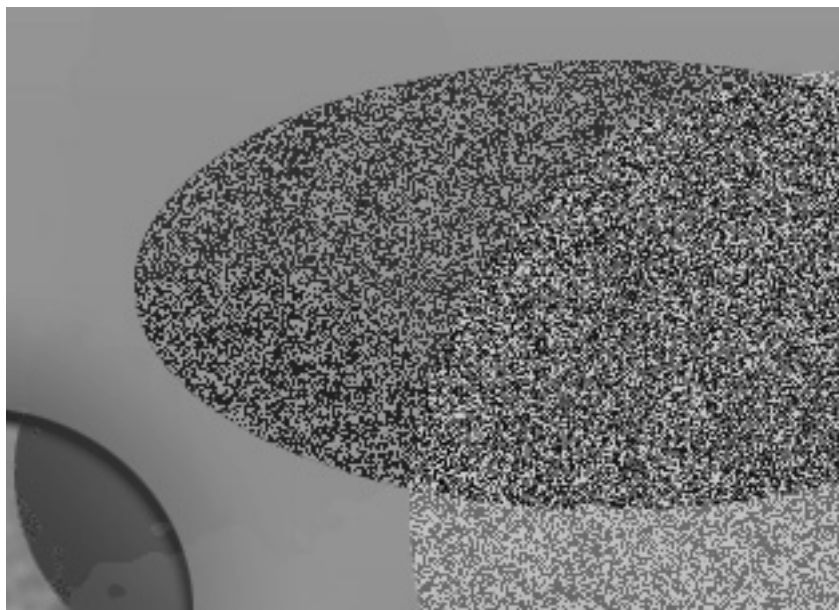
ción en un sistema único, de manera que la información de cada proceso, de cada función de la empresa esté disponible para todo el conjunto. Los datos se graban una sola vez. La información se construye estructurando esos datos en la forma particular en que cada proceso usuario los necesita.

En otras palabras, los sistemas ERP ofrecen a cada función la información que necesitan en el momento en que la necesitan y en la forma en que la precisan. El avance es notable, pero aún es caro e inaccesible, especialmente porque implantar un sistema de este tipo exige repensar la organización, rediseñar los procesos buscando su simplificación y el extraer del conjunto, no da cada proceso individual, la máxima rentabilidad. Durante esos años los sistemas ERP se extienden en las grandes corporaciones, pero permanecen aún fuera de la pequeña y la mediana empresa.

Internet ha venido a romper este esquema, ofreciendo un soporte de presentación de la información y de comunicación fácil y barato. Los sistemas de la red de proveedores y suministradores y los de los clientes y distribuidores pueden ahora conectarse y dialogar a coste razonable. La gestión integrada de los aprovisionamientos y en general la gestión integrada de la cadena de valor de la empresa es mucho más fácil y más coherente. La autopista está construida, sólo falta que se vayan añadiendo los módulos de software que automaticen cada una de las funciones empresariales.

En los próximos años se verá un aumento de las soluciones ERP, adaptadas y simplificadas para su utilización en la pequeña empresa. Ya es un hecho que muchos de los suministradores de estos sistemas avanzan en este camino. El futuro estará marcado por la optimización de los flujos de información, en el sentido de que se hará más oportuna en términos de tiempo, más concreta y precisa, más estructurada y más orientada a la aplicación a la que se destina.

En esta línea se avanzará en los procesos que mejoren la selección de proveedores, de manera que permitan que la contribución de éstos a la cadena de valor se optimice en función del destino del



producto en el que colaboran. Se podrá medir y evaluar el valor que aportan, se podrán generar productos y servicios más y mejor centrados en los deseos del cliente.

Algunas empresas, como DELL, CISCO o IBM ya poseen sistemas internos que avanzan en esta línea. Un aprovisionamiento en un determinado proveedor se tramita íntegramente vía Internet. Para cada caso, proveedor y cliente participan comparten el diseño del componente y se planifica conjuntamente. El compromiso es mútuo. En la red se puede seguir el estado de fabricación, los resultados de los ensayos y pruebas a los que tenga que someterse, se puede comprobar cada paso del proceso de aseguramiento de la calidad, se puede modificar el producto y su plan de fabricación en tiempo real. Todo ello hace que estas empresas puedan construir un esquema de suministro personalizado para cada uno de sus clientes, limitando costes y al mismo tiempo garantizando rapidez, calidad y capacidad de servicio.

Sin duda aparecerán en este campo nuevas e innovadoras formas de explotar la información y aflorarán herramientas que permitan mantener tele-reuniones en tiempo real de eficacia similar a las reuniones de trabajo presenciales o que faciliten un mejor acceso y organización de información. El «outsourcing» de recursos y capacidades no esenciales

para el negocio se intensificará cada vez más y las dejará en manos de proveedores expertos que, tanto por su experiencia como por la economía de costes con que desarrollen su trabajo, generaran ahorros notables en el proceso productivo.

Empiezan a aparecer soluciones tecnológicas basadas en la intercomunicación automática e inalámbrica de máquinas y equipos. Este tipo de aplicaciones reactivará y optimizará de nuevo muchas funciones empresariales. Por ejemplo, el mantenimiento de equipos y maquinaria podrá seguirse en la red. La máquina enviará, vía telefonía móvil, su historial de funcionamiento a un operador de mantenimiento. Este guardará la historia y la analizará con los criterios de funcionamiento y de conservación dados por el fabricante del equipo, discutidos y decididos conjuntamente con el usuario de la máquina y contrastados con la experiencia. Luego determinará las operaciones de mantenimiento preventivo y enviará a un técnico local a realizarlos, al que asistirá vía internet, dándole los protocolos de ensayo correspondientes o asesorándole on-line en los pasos más complejos del trabajo. La optimización de la función es clara y su abaratamiento también.

Los beneficios para los fabricantes de equipos vendrán por el lado de que dispondrán ahora de información de

uso y experiencia estructurada. En los próximos años muchos equipos y máquinas industriales e incluso domésticas, tendrán esta facilidad de comunicación.

El mercado digital

El análisis de los diferentes campos de actividad de la economía digital sirve para poner de manifiesto su utilidad, para sacar a la luz la diversidad de opciones y modelos empresariales que se manejan, para facilitar un esquema con el que demostrar la viabilidad de los proyectos on-line y visualizar los elementos y procesos necesarios para conseguir esa viabilidad. Entre ese conjunto de elementos, la marca constituye un valor fundamental para las empresas virtuales, con un significado y una potencia similar o mayor que los que tiene en la economía tradicional.

Desde un punto de vista empresarial, la marca corporativa es un símbolo del buen hacer de una empresa que en su trayectoria en los mercados ha sido capaz de conjugar sus procesos y sus recursos eficazmente, logrando que los productos y servicios que ofrece al mercado sean reconocidos por su calidad, sus prestaciones, su capacidad de servicio y, en definitiva, por satisfacer con plenitud las expectativas del cliente.

Al mismo tiempo, la marca corporativa es un distintivo que concede credibilidad a los proyectos que intenta la empresa, basándose en que la tradición de éxito de la empresa despierta confianza entre los inversores, entre sus clientes y también entre sus proveedores, al tiempo que fortalece la motivación de sus empleados. La marca corporativa renombrada es una expresión de excelencia empresarial, difícil de alcanzar y reservada a unos pocos.

A su lado, y con peso similar como activo intangible de la empresa, se deben considerar los productos y servicios que en sí mismos tienen marca renombrada. Representan elementos de la oferta de una empresa que son plenamente aceptados por el cliente. La empresa ha sabi-

do conjugar en ellos factores de valor que el cliente acepta y que generan en éste niveles elevados de satisfacción. En muchos casos, la marca renombrada se convierte en el modelo de referencia a seguir por el resto de productos del mercado. Los competidores se ven obligados a reunir en su oferta atributos similares a los de la marca renombrada, intentando erosionar la fidelidad del cliente respecto de ésta. Desde un punto de vista económico, el cliente está dispuesto a pagar un diferencial de precio por esos productos con marca renombrada. Un sobrepeso que representa el plus de valor que el cliente percibe en ellos. Las marcas, en esta óptica, son un tren en marcha y a buena velocidad, cuya inercia, si se sabe mantener y cuidar, garantiza el avance y el progreso de la empresa.

A priori, estos conceptos de la economía tradicional son también importantes en el nuevo mercado. Ahora aparecen otros factores también importantes como nuevas maneras de concebir, generar, desarrollar y llevar los negocios, la creación de nuevos productos y servicios, más oportunidades de comunicación, difusión promoción y publicidad, etcétera.

Más aún, lo que aporta el mercado digital es una amplia y potente difusión de la información que se ofrece a todos los participantes en la cadena de valor y, en particular, de la que se brinda al cliente y a los mercados. A mayor información disponible, a más calidad, oportunidad y claridad en esa información, mayor libertad e independencia tiene el cliente a la hora de decidir lo que compra. Tiene mayor capacidad para comparar, para analizar lo que mejor le satisface y, en consecuencia, para elegir y decidir sobre su compra. Si el cliente demanda información, la empresa digital tiene la potencia adecuada para generarla y ofrecerla. El mercado digital favorece y estimula la creación y difusión de información relevante para el cliente. La información aparece así como un atributo de valor imprescindible en la oferta y, lo que es importante, la información aparece como factor de diferenciación.

La evolución de marketing

La evolución de los conceptos de marketing, de sus técnicas y de su aplicación ha corrido paralela al desarrollo de la sociedad industrial. Desde la idea inicial de difundir el producto y ampliar el conocimiento que el mercado tiene de él, el marketing ha ampliado su espectro para describir los atributos del producto, tratando de provocar el deseo por adquirirlo y estimular la compra a través de la promoción. Desde los años 70, los cambios graduales en el sistema productivo se han plasmado en una transición de los sistemas de producción masiva a otros, más modernos y flexibles, que facilitan la generación de productos cada vez más personalizados y cercanos al cliente.

Este proceso de cambio esconde el hecho de que las fuerzas directoras del mercado han cambiado de bando. Hasta los años 60 la oferta, léase la producción, ejercía el poder. Los mercados aceptaban todos los productos. La demanda parecía inagotable y la oferta, escasa en comparación con la demanda, ejercía su dominio. Los productos eran poco diferenciados porque todo se vendía. El marketing seguía la misma pauta enviando mensajes únicos e idénticos a clientes indiferenciados. En cierto sentido, para la empresa el cliente era una «commodity». Un conjunto de compradores anónimos idénticos entre sí, en todo caso diferenciados por su capacidad de compra.

Las estrategias operativas de calidad, flexibilidad e innovación de las últimas décadas han puesto el énfasis en que los clientes son cada vez más diferentes entre sí y que, puesto que la abundancia y la competitividad de los mercados lo permite, ejercen con independencia su derecho y su capacidad para elegir y decidir sobre lo que necesitan y desean comprar. Como consecuencia, las estrategias empresariales, las de marketing incluidas, han ido pasando gradualmente de influir en el deseo (publicidad) y estimular la compra (promoción), a incidir también en el proceso de decisión de compra. Los conceptos de fidelidad, leal-

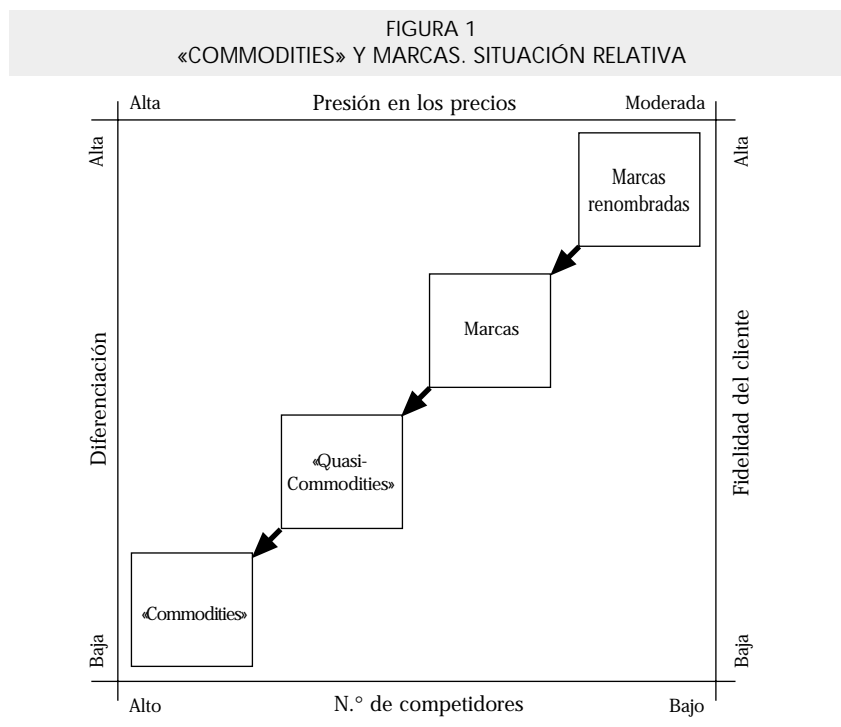
tad, repetición de compra, retención del cliente adquieren importancia porque ahora lo escaso no es el producto, sino el cliente. El poder está ahora en el lado de la demanda.

La elección del conjunto de elementos necesario para tomar la decisión de compra de un producto y la ponderación del peso con que cada elemento influye en su decisión sólo corresponde al cliente. La empresa debe comprender este hecho y tiene que orientar su marketing a descubrir esos factores, a evaluar cómo los pondera el cliente y a diseñar planes de marketing que traten de alinear su oferta con los parámetros de decisión del comprador. (Ver artículo «Identificar las necesidades del cliente como centro de los objetivos de la empresa»- Economía Industrial N.º 330)

Aunque la lógica del proceso de compra es rigurosa, hay factores que lo simplifican y vanalizan, de manera que cuestionan en muchos casos su aplicación. El mercado identifica a los productos sin posibilidad de diferenciación por el término «commodities». Son productos «estandarizados» en los que los atributos de valor y de satisfacción están aceptados por todos y prácticamente reglamentados.

La evolución y la fuerte competitividad del mercado ha sido la causante de esa estandarización. Se compete por coste. El precio está influenciado por la oportunidad, por momentos de escasez o de abundancia pero no por la diferenciación. Los productos que no satisfacen los niveles de calidad estándares son rápidamente expulsados del mercado. En este tipo de productos, la marca, en tanto que significa diferenciación, no tiene significado. El proceso de compra, en consecuencia, es rutinario y evita los pasos analíticos porque están incluidos, aceptados y probados en el propio proceso de estandarización.

Sin embargo, en la medida en que el producto incorpora posibilidades de diferenciación, cuando el producto tiene impacto relevante para el cliente, sea en su economía o en su satisfacción, el acento en los pasos del proceso de compra es más notorio y exigente.



Un efecto similar tiene la marca renombrada. En un producto que ha sabido fidelizar al cliente, hay altas posibilidades de que el proceso de compra también sea sencillo y rápido. De hecho, el proceso parte influido por la experiencia de uso del comprador que a priori ya tiene una inclinación de compra determinada por la marca. Quizá si encuentra sorpresas favorables en otras marcas o precios inusuales, por excesivos, en su marca habitual, se plantee una revisión de sus preferencias. En otro caso, el proceso de decisión sobrevuela, sin prácticamente detenerse, cada uno de los pasos del esquema de compra.

Al final, el objetivo del marketing es crear una marca que sea capaz de inducir a que el cliente elija el producto basado en otros criterios que los simples del precio. El proceso de compra deja ver los elementos fundamentales de la construcción de una marca. La marca se basa en reunir esos atributos de valor, satisfacción y experimentación que consiguen la fidelidad del cliente y le autorizan a pagar un sobreprecio por ello, sin olvidar que se tiene que hacer llegar al comprador la información necesaria y veraz para que apoye en ella su proceso de decisión. Una información que tiene que ser inteligible para él, oportuna, sencilla y precisa.

La figura 1 sitúa la marca en el conjunto conceptual de productos del mercado. La fuerte competitividad de los mercados y la creciente independencia en la toma de decisiones de compra del cliente están entre las causas que hacen que las marcas se deslicen de su privilegiada posición hacia las zonas de «quasi-commodities» e incluso «commodities». En el automóvil, los segmentos bajos y medios pueden calificarse de «commodities» en el sentido de que las diferencias entre los vehículos de distintos fabricantes son cada vez menores. Lo mismo puede decirse en multitud de productos que van desde los electrodomésticos a las prendas de confección, de las bebidas refrescantes a los libros y CD's, etcétera.

En muchos casos la diferenciación física del producto, el añadir nuevas prestaciones, funciones o variantes, es limitada. Cada día es más difícil y más corta la ventaja competitiva basada en la pura diferenciación física. (prestaciones, funciones, calidades, etcétera) Las oportunidades de diferenciación vienen más por el lado de la información que debe tener el producto y por establecer una relación diferenciada con cada uno de los clientes. Este es el fundamento de lo que se conoce como «marketing uno a uno». Una técnica oportuna puesto que, como

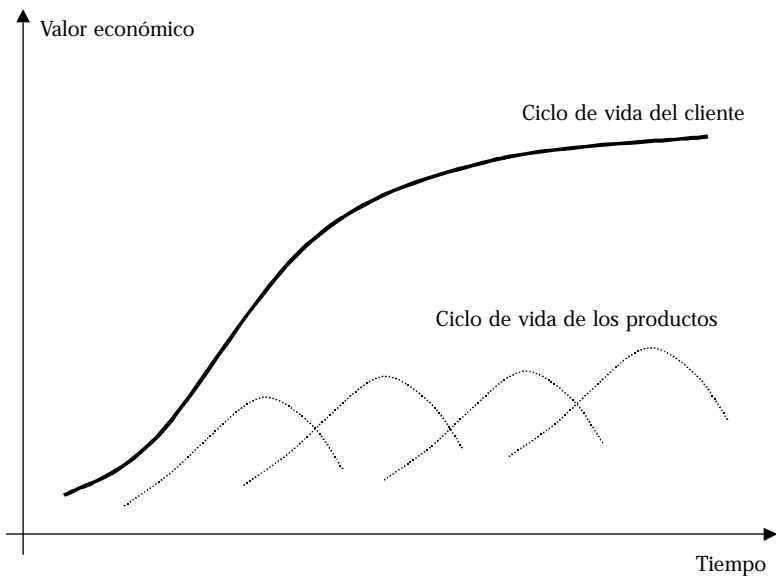
decíamos antes, lo escaso ahora es el cliente y éste reclama independencia. Ya no es un receptor pasivo de mensajes publicitarios, ni responde linealmente a los estímulos promocionales. Quiere tomar sus propias decisiones libremente y la empresa tiene que ofrecerle un ámbito de relación en el que esté plenamente informado para que tome sus decisiones y ejerza su libertad.

La relación con el cliente es un proceso bidireccional en el que la empresa comunica y facilita al cliente información relevante con el propósito expreso de captar su voluntad e influir en sus decisiones de compra. El cliente contesta demostrando aspectos como cuáles son sus hábitos de compra, cuáles su motivaciones, a qué necesidades y expectativas responde, en qué esquema temporal se mueve, qué aspectos valora, qué atributos percibe en el producto, o a cuáles les da más importancia.

Es clave comprender que la relación se orienta a descubrir cual es el valor que el cliente encuentra en nuestro producto. Un valor que depende de la aplicación económica que haga el cliente del producto que compra o, en el caso de los consumidores, de factores tan diversos como prestigio y relevancia social, ilusión u otros. La empresa recibe a cambio otros valores: uno el precio, como es evidente, pero también en el caso de las marcas recibe un incremento del valor de su marca y el refuerzo de su posición en los mercados. El equilibrio de la relación se basa en el equilibrio del intercambio de valores entre ambas partes.

El problema surge en que el idioma de la relación es al menos doble. La empresa debe explicitar y mantener su relación en el idioma elegido por el cliente, es decir, debe facilitarle la información en los términos que el cliente entiende. En los mercados profesionalizados, como suele ser el caso del negocio entre empresas, la experiencia de ambas partes suele homogeneizar el lenguaje. En el comercio con consumidores las cosas pueden ser diferentes. Si al comprador de una línea ADSL, un usuario avanzado de internet, pero no un experto en comunicaciones, se le pregunta por su volumen de tráfico, el tipo de línea telefónica que tiene (impulsos o tonos), si

FIGURA 2
«COMMODITIES» Y MARCAS. SITUACIÓN RELATIVA



necesita un Proxit o no, y otras preguntas técnicas y especializadas, posiblemente se sienta frustrado. No parece el mejor camino para captar su voluntad. Es la empresa la que tiene que construir un ámbito de relación cómodo, sugerente, atractivo, fácil y sobre todo, útil y eficaz para el cliente.

Pero no se puede esperar que el cliente comunique explícitamente su información. Es la empresa la que debe extraerla de la relación y traducir a su lenguaje interno el conjunto de elementos que conforman el perfil, los hábitos, las necesidades, las expectativas y las experiencias del cliente.

Las tecnologías de la información y de las comunicaciones ayudan a esta función creando y soportando bases de datos que permitan ordenar, clasificar y agrupar la información necesaria para establecer una relación eficaz, fiel y estable con el cliente y que, por ende, promueva su lealtad.

Si el cliente, como decimos, es actualmente un «bien» escaso, su fidelidad es vital para el negocio. Este razonamiento hace emerger el concepto de «ciclo de vida del cliente». Los costes de adquisición de un cliente están presionados al alza y lo estarán más en la medida que

su escasez incremente la pelea por conseguirlo. Por tanto parece acertado y pleno de sentido el dedicar esfuerzos a retener a los clientes que ya se tienen y amortizar su coste de adquisición y mantenimiento en un período de tiempo lo más largo posible.

En este sentido el ciclo de vida del cliente es el período de tiempo que la empresa estima que podrá seguir vendiendo sus productos al cliente en cuestión. Por ejemplo, los productos de alimentación infantil tienen un ciclo de cliente estimado en 25 años que se corresponde con el período estadístico estimado de fertilidad de la mujer. Los ordenadores personales tienen un ciclo de cliente más largo porque la empresa usuaria o el consumidor necesitan equipos de este tipo durante toda su vida profesional, independientemente de que la continua actualización tecnológica de la informática convierta en obsoletos los equipos vendidos tres años atrás.

Durante el ciclo de vida, el comprador tiene necesidad de los productos que la empresa le ofrece. Otra cuestión es que la empresa sepa mantener la fidelidad del cliente a lo largo de ese plazo y sepa ofrecerle un intercambio de valores que sirva de base para mantener una relación fluida y beneficiosa para ambas partes.

La empresa que gestiona el ciclo de vida del cliente quiere asegurar que éste va a seguir comprando sus productos cuando los necesita. El cliente de hoy es un comprador del producto actual y lo será del producto futuro si la empresa garantiza una innovación permanentemente orientada a las necesidades de sus clientes y sabe mantener viva la relación establecida con su cliente. La marca del producto es en este caso un factor primordial, en tanto que simboliza la capacidad de la empresa para generar un producto o un servicio de alto valor para el cliente. A largo plazo, a tan largo como sea el ciclo de vida del cliente, la marca de producto debe ser el elemento que transmita fiabilidad, flexibilidad, innovación y en esa medida, ser el motor de la relación establecida con el cliente. La gestión de marca se convierte en un factor esencial en la empresa moderna y en la función que dirige y orienta la innovación.

En pura lógica la empresa debe gestionar prioritariamente aquellos clientes cuya rentabilidad global sea más interesante y prometedora. Los factores a considerar en esa rentabilidad no son únicamente el volumen y el precio. La rentabilidad, entre otros factores, proviene de la solvencia y solidez de la relación, de la probabilidad de futuras compras, del valor prescriptor del cliente sin olvidar la capacidad del cliente para actuar como motor de innovaciones en las que sustentar sus acopios futuros. (Clientes pilotos, «early adopters», etcétera).



La gestión de la cartera y del ciclo de vida de los clientes vuelve a ser un proceso intenso en información, que reclama modelos de gestión y tratamiento de la información especializados. Pero una vez que se dispone de una información rica en contenido sobre el ciclo de vida del cliente, se descubre normalmente que éste también puede comprar otros productos y servicios de la empresa. Por ejemplo, las compañías eléctricas utilizan su conocimiento del cliente para ofrecerle productos y servicios adicionales a la energía, que probablemente puede necesitar el consumidor de energía.

En este modelo la empresa aprovecha la relación establecida y desarrollada con el cliente para ofrecerle toda su familia de productos y servicios adecuadamente personalizados. Este hecho puede suscitar una rivalidad interna entre las distintas marcas de la empresa, lo que hace evidente la necesidad de coordinación entre ellas, al tiempo que señala aparición emergente de la figura del gerente de marca corporativa con capacidad de sincronizar y coordinar las diversas estrategias de marca de producto.

Las nuevas posibilidades de conexión de la telefonía móvil a internet vendrán a incidir de nuevo en la importancia de la información. Se habla ya del marketing contextual en el cual la información y la relación que se tiene con el cliente no es sólo personalizada en el sentido de diferenciarle de los demás. Se diferenciará también el estado, el contexto, en el que en cada momento está el cliente.

La sociedad de la información acerca el futuro a pasos agigantados y la empresa necesitará prestar una enorme atención a la evolución del entorno, a la tecnología y a los cambios en el comportamiento de los clientes, usuarios y consumidores.

PUBLICIDAD
REGLAMENTO
SOBRE INSTALACIONES