

Estrategias de innovación

Apellidos, nombre	Canós Darós, Lourdes (loucada@omp.upv.es) Pons Morera, Carlos (carponmo@upvnet.upv.es) Santandreu Mascarell, Cristina (crisanma@omp.upv.es)
Departamento	Departamento de Organización de Empresas
Centro	Escuela Politécnica Superior de Gandia Universitat Politècnica de València

1 Resumen de las ideas clave

En este artículo presentamos los elementos básicos que definen a los distintos tipos de estrategias de innovación que puede adoptar una empresa en el mercado. De este modo, el lector podrá hacer una composición mental de las diferencias que caracterizan a estas estrategias y contextualizar la más adecuada en cada caso.

2 Introducción

Las empresas deben elegir la estrategia de innovación que aplicar para triunfar en el mercado o, simplemente, para sobrevivir (Kotler et al., 2010). En principio podemos pensar que una estrategia ofensiva, esto es, de líder tecnológico, puede ser la mejor para cualquier empresa, pero realmente la estrategia debe adaptarse a sus condiciones (financieras, productivas, de mercado, etc.) y a su entorno (Cuatrecasas, 2000; de Miguel, 2003).

Por tanto, la mejor estrategia de innovación es la que se adecúa al entorno interno y externo de la empresa, pudiendo resultar incluso que cierta pasividad (en lo que a innovación se refiere) sea rentable para la organización.

Existen diversos tipos de estrategias de innovación. En este artículo tratamos los elementos básicos de las más habituales: ofensiva, defensiva, imitativa, dependiente, tradicional y oportunista o de nicho.

3 Objetivos

Cuando el usuario de este artículo termine su lectura será capaz de:

- Distinguir entre las estrategias de innovación básicas: ofensiva, defensiva, imitativa, dependiente, tradicional y oportunista o de nicho.
- Conocer los elementos fundamentales que caracterizan a cada una de las estrategias anteriores.
- Relacionar las estrategias ofensiva y defensiva con las estrategias competitivas de diferenciación y liderazgo en costes.
- Identificar el tipo de estrategia de innovación que está implementando una empresa en el mercado.

4 Estrategias de innovación

4.1 Estrategia ofensiva.

También llamada estrategia de líder tecnológico. Permite actuar a la organización como líder tecnológico gracias a la introducción permanente de nuevos productos y procesos, accediendo así a nuevos mercados. Se busca la supremacía tecnológica que permita la comercialización permanente de nuevos productos.

Parte de la identificación de nuevas necesidades del mercado y busca la manera de satisfacerlas; o, también, de encontrar aplicaciones económicamente rentables a base de realizar actividades de I+D, pero no necesariamente espera a que dichas necesidades estén explícitas por parte del mercado (Technology Push). La estrategia es ofensiva en el sentido de que intuye necesidades o las cubre en primer lugar.

La estrategia permite a la empresa anticiparse a sus competidores, pretendiendo crear un mercado nuevo (posible Océano Azul), lo que le requiere de esfuerzos duraderos, continuos y concentrados; normalmente, a partir del desarrollo de un conjunto de tecnologías. Se buscan ventajas competitivas sostenibles apoyadas en desarrollos específicos de la tecnología

La estrategia ofensiva requiere de equipos de trabajo multidisciplinares en los que esté involucrado personal de la alta dirección, así como de marketing y de producción además del propio de la unidad de I+D. Las interrelaciones con producción se harán más intensas a medida que se avance desde la idea hasta la realización de un prototipo, además el personal de marketing velará porque en todo momento se tenga en cuenta la visión y previsible aceptación por parte del mercado al que se dirija. Ser líder tecnológico supone asumir un gran riesgo, compensado por la alta rentabilidad que se alcanza con el éxito.

Las principales características de este tipo de estrategia son:

- La empresa pretende conseguir el liderazgo técnico y de mercado.
- Asume un gran riesgo.
- Espera una alta rentabilidad.
- La empresa debe tener una orientación a la investigación y el uso de nuevas tecnologías.
- Debe ser intensiva en I+D+i.
- Las pequeñas empresas puede seguir esta estrategia si tienen suficiente capacidad de innovación.

4.2 Estrategia defensiva.

Esta estrategia es la que adoptan las organizaciones que siguen al líder tecnológico y en consecuencia asumen el hecho de no ser las primeras del mercado, pero tampoco quieren quedarse fuera de él.

Permite solventar los riesgos específicos de una estrategia ofensiva que busca innovaciones radicales. A cambio, se deben optimizar las funciones de marketing, finanzas y producción para alcanzar ventajas competitivas que le permitan a la empresa enfrentarse al líder.

De este modo, esta estrategia la asume a menudo el líder económico del mercado, con altas cuotas de mercado y no interesado en innovaciones radicales que perturben el status alcanzado, pero no por ello hay que olvidar el adoptar una actitud de vigilancia constante que permita reaccionar adecuadamente en tiempo y forma.

Las empresas que siguen esta estrategia suelen preocuparse por asegurarse que se aporte un valor claro al cliente y que los productos presenten un alto potencial de crecimiento. Abordan una imitación creativa de la versión del líder tecnológico y lo

comercializan a un precio menor e incluso superior si pueden aprovecharse de su imagen corporativa.

Las principales características de este tipo de estrategia son:

- La empresa no quiere ser líder pero tampoco quiere quedarse obsoleta.
- No implica ausencia de I+D+i.
- Imitación creativa → La empresa se aprovecha de un mercado ya establecido y de un producto conocido.
- Debe ser capaz de reaccionar en un tiempo corto, y aunque se apoye en capacidades de desarrollo interno de I+D, a menudo acude a acuerdos de licencias y de patentes.
- Su competencia técnica se especializará en ser capaz de mejorar los diseños y aprovecharse de los errores iniciales del líder para lo que se apoyará en el departamento de marketing estratégico.

En la Tabla 1 podemos ver las diferencias entre las empresas que ostentan un liderazgo tecnológico (estrategia ofensiva) y las seguidoras (estrategia defensiva).

	LIDERAZGO TECNOLÓGICO	SEGUIMIENTO TECNOLÓGICO
VENTAJA EN COSTES	<p>Ser pionero en el diseño de un producto de menor coste.</p> <p>Ser el primero en bajar la curva de aprendizaje.</p> <p>Crear formas de bajo coste para desempeñar actividades que aporten valor.</p>	<p>Disminuir el coste del producto o de las actividades de valor, aprendiendo de la experiencia del líder.</p> <p>Evitar costes de I+D+i a través de imitaciones.</p>
DIFERENCIACIÓN	<p>Ser pionero en el desarrollo de un producto único que aumenta el valor del comprador.</p> <p>Innovar en otras actividades para aumentar el valor del comprador.</p>	<p>Adaptar el producto o el sistema de entrega mas estrechamente a las necesidades del comprador, aprendiendo de la experiencia del líder.</p>

Tabla 1. Estrategias competitivas y liderazgo tecnológico. Fuente: Porter (2010)

4.3 Estrategia imitativa

Es la que siguen las empresas que imitan la actuación de otras empresas, pero limitándose a determinados entornos que pueden estar protegidos por diversas causas como la protección arancelaria o políticas sociales especialmente favorables en costes de producción.

En este caso, las empresas requieren de un mínimo grado de innovación, pero resultan competitivas en el mercado en el que actúan gracias a ciertos grados de protección, que normalmente se dan en las actividades productivas, como pueden ser salarios bajos (esta protección suele ir asociada a la localización geográfica).

La empresa que adopta una estrategia imitativa no se preocupa por liderazgos tecnológicos y a menudo va bastante por detrás, pues sus intereses tecnológicos se suelen centrar en las áreas de las tecnologías de producción para ahorrar en costes.

Los factores básicos que suelen asegurar el éxito a estas empresas son la presencia o combinación de los siguientes factores:

- Disponer de un mercado cautivo (protegido por aranceles).
- Disponer de menores costes de mano de obra (normalmente por fabricación en países asiáticos).
- Alcanzar una elevada eficacia directiva.

4.4 Estrategia dependiente.

Consiste en establecer relaciones estable y duraderas con empresas clientes, o grupos externos de desarrollo, lo que permite a empresas, a menudo PYME, el abordar actividades de I+D, dado que su estructura no se lo permite.

Esta es la estrategia típica en las empresas que dependen en gran medida de la subcontratación que reciben y que aspiran a una autonomía tecnológica que les permita una mayor capacidad de negociación y acceder a nuevos mercados. Esta situación a menudo es fomentada por el propio cliente, como suele ser el caso de una empresa grande, que tiende a centrarse en el núcleo de su actividad y quiera delegar determinados aspectos productivos e incluso de diseño a empresas con las que mantiene vínculos empresariales.

Siguiendo este tipo de estructura, las filiales dependen de la matriz.

4.5 Estrategia tradicional

Estrategia basada en hacer siempre lo mismo y de la misma forma, a menos que el mercado o un cliente específico imponga nuevos modos o características.

Las empresas que siguen esta estrategia suelen caracterizarse por tener productos que desde el punto de vista funcional no evolucionan hasta que no han acabado por imponerse como estándar nuevas funciones que requieren de diseños nuevos, pero para los que el grado de conocimiento está ya tan extendido que apenas requiere de actividades de I+D.

La supervivencia de las empresas se suele basar en que son muy competitivas económicamente, por poseer un monopolio local, que puede estar favorecido por

unas malas comunicaciones, por la existencia de un mercado no desarrollado o por estar en un sistema económico no moderno.

Las innovaciones en esta estrategia a lo sumo se refieren a adoptar innovaciones de proceso, generadas en otro lugar pero disponibles por igual para toda la industria, sin más que acudir a las correspondientes ferias sectoriales.

4.6 Estrategia oportunista o de nicho

Son utilizadas por los competidores más pequeños que están especializados en dar servicio a nichos del mercado y que los competidores más grandes suelen pasar por alto o desconocen su existencia.

Este tipo de compañías (de nicho) ofrecen productos o servicios muy específicos y/o especializados, para satisfacer las necesidades o deseos de grupos pequeños (de personas u organizaciones) pero homogéneos en cuanto a sus necesidades o deseos (Menguzzato y Renau, 1995).

5 Cierre

A lo largo de este objeto de aprendizaje hemos mostrado las diferencias que existen entre las estrategias de innovación que puede adoptar una empresa: ofensiva, defensiva, imitativa, dependiente, tradicional y oportunista o de nicho. En esta línea, hemos explicado las principales características de cada una de ellas. Del mismo modo, hemos visto la relación entre las estrategias competitivas de diferenciación o liderazgo en costes con las estrategias ofensiva y defensiva.

6 Bibliografía

6.1 Libros:

Cuatrecasas, L.: "Organización de la producción y dirección de operaciones. Sistemas actuales de gestión eficiente y competitiva". Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A., 2000.

Kotler, P., Berger, R., Bickhoff, N.: "The Quintessence of Strategic Management – What you really need to know to survive business". Springer Verlag, Berlin Heidelberg, 2010.

Menguzzato, M., Renau, J.J.: "La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management". Editorial Ariel, Barcelona, 1995.

de Miguel Fernández, E.: "Introducción a la gestión (Management) I y II". Editorial Universidad Politécnica de Valencia, 2003.



Porter, M.: "Ventaja competitiva. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior". Editorial Pirámide, 2010.