

## En busca de unas premisas de consenso (1)



**“El estratega victorioso sólo busca batalla una vez ha obtenido la victoria, mientras que quien está destinado a ser derrotado, primero pelea y luego intenta vencer”**

Sun Tzu, El arte de la guerra, 500 a. C.



## En busca de unas premisas de consenso (2)

- **“En la fábrica producimos cosméticos. En la tienda vendemos esperanza”** (Un directivo de Revlon)
- **Al cliente se le puede engañar una vez, pero es difícil hacerlo más veces**
- **La pregunta más importante es la más simple:**  
*¿Por qué el cliente va a comprarle a usted en lugar de comprar al competidor?*



### En busca de unas premisas de consenso (3)

- Para tener éxito en el mercado debemos configurar una propuesta de valor para el cliente que el competidor no pueda emular, porque incorpora un conjunto de habilidades distintivas que usted tiene y el competidor no puede tener.
- Usted debe construir desde sus habilidades, construyendo *barreras* que el competidor no pueda superar.

### En busca de unas premisas de consenso (4)

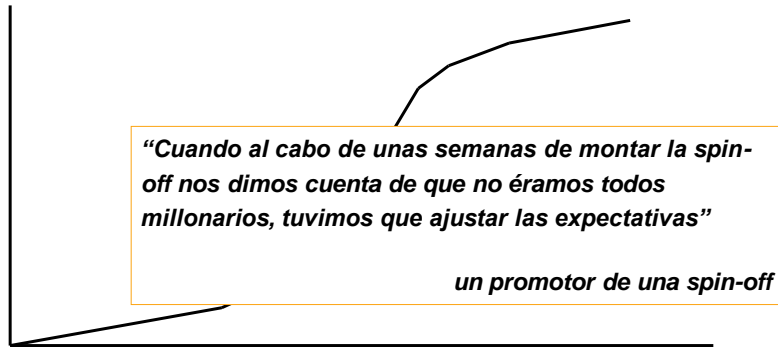
- La siguiente pregunta importante es:  
¿A quién puede usted configurar una propuesta de valor superior y difícil de imitar?



“...cuando el enemigo fortalezca su vanguardia, debilitará su retaguardia; cuando fortalezca su retaguardia, debilitará su vanguardia; cuando fortalezca su flanco derecho, debilitará su flanco izquierdo. Si envía refuerzos por todas partes será débil por todas partes.”

Sun Tzu, El arte de la guerra, 500 a. C.

## ¿El ciclo de vida de la innovación?



## Innovar es desarrollar un mercado

*“Desafortunadamente, tener una buena idea y vender una buena idea son dos cosas diferentes. Puede ser extremadamente complejo convencer a los clientes potenciales para que cambien su relación con una tecnología existente a favor de una nueva, incluso cuando ésta es claramente superior. Educar a los consumidores al respecto de nuevas tecnologías es una actividad muy costosa y a la que hay que dedicar tanto tiempo que la mayoría de los emprendedores tecnológicos la subestiman.”*

John Newman (Babson College, Massachusetts)

## El ejemplo: hacia el libro digital

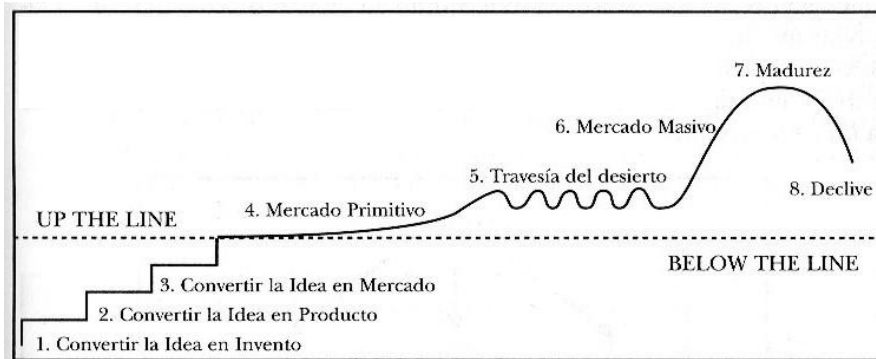
El Rocketbook fue lanzado el año 2000 con poco éxito

From Computer Desktop Encyclopedia  
Reproduced with permission.  
© 1999 NovaMedia, Inc.



El Kindle y el Sony Reader parecen haber alcanzado ahora el beneplácito del público

## El ciclo de vida de la tecnología

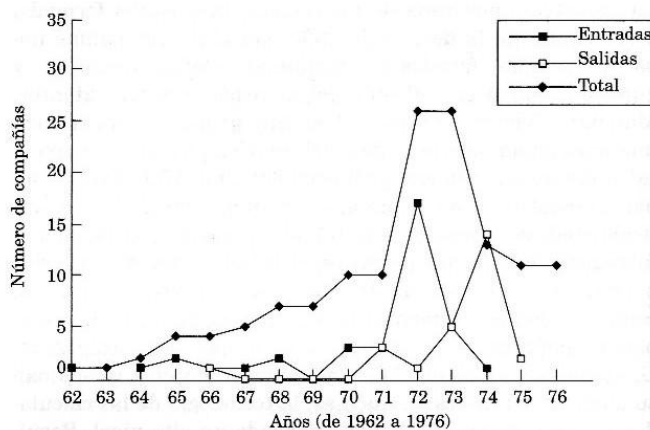


*De la Rica, 2000*

## ¿Qué ocurre tras la aparición de una innovación radical?

- Oferta disgregada. Estrategias erráticas.
- Volatilidad competitiva.
- Oferta en proceso de definición. Incertidumbre tecnológica.
- Desconocimiento por el cliente de las posibilidades del producto
- Oferta incompleta
- Indefinición jurídica

### Volatilidad competitiva: Evolución del número de competidores del mercado de calculadoras electrónicas durante sus primeros años (ejemplo)



FUENTE: Basado en datos de B. MAJUMDAR: *Innovations, Product Developments, and Technology Transfer: An Empirical Study of Dynamic Competitive Advantage, The Case of Electronic Calculators*, Ph.D. diss., Case Western Reserve University, Cleveland, Ohio, 1977.

**Ejemplo: Condiciones del entorno jurídico**

**Contra los ladrones más sofisticados**

Llega a España un nuevo sistema con el que se recupera el 98% de los coches robados

R. C. Con una licencia de la firma norteamericana Lo Jack y una inversión inicial de más de seis millones de euros, ha iniciado su actividad en España Detector de Seguimiento y Localización, SA. Llega avalada por una experiencia de 22 años, su presencia en 28 países y por el hecho de que en España se roba un coche cada 3,5 minutos —160.000 al año— y la cuarta parte de los mismos son de gama alta, que en muchas ocasiones son sustraídos por redes mafiosas que los "exportan".

El impacto que supone para las aseguradoras y el resto del sector es considerable si se tiene en cuenta que el valor de los vehículos no recuperados asciende a 1.500 millones de euros.

Aunque la diferencia fundamental con los sistemas de localización que funcionan actualmente en España es el convenio suscrito con el Ministerio del Interior, que supone la participación de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado, a los que se ha formado previamente en su uso,

hay también algunas divergencias significativas como la utilización de la tecnología de radio frecuencia.

La sociedad, que fue constituida en 2000, además de un sistema de gestión de flotas, inicia ahora la comercialización de su servicio de recuperación de coches robados pensado fundamentalmente para automóviles con un precio superior a 30.000 euros, así como vehículos de profesionales con equipamientos de alto valor.

Arrancan con cerca de 300 puntos de venta —esperan superar los 400 a finales de año— y la esperanza de lograr una cuota del 0,7% de las ventas de vehículos nuevos, entre 6.000 y 8.000 unidades, según su director general, Javier Golcoetxea, que se muestra convencido de que en cinco años habrán consolidado una penetración del 3% con unas ventas entre 30.000 y 35.000 sistemas.

La facturación prevista para este año es de cuatro millones de euros y calculan que entrarán en la zona de beneficios en diciem-



Centro de localización de vehículos en Alcobendas.

Las características del sistema de localización permiten que en el 60% de las recuperaciones del vehículo se detenga también al sustractor

bre de 2005. En 2008 esperan facturar 29 millones de euros.

En cuanto a la estrategia que han preparado para su comercialización, se apoya en dos ejes fundamentales: por un lado, los concesionarios oficiales de las marcas de automóviles y algún taller de prestigio —el grupo Fiat ya lo incluye en su catálogo de accesorios—, y por otro, las compañías aseguradoras a las que esperan convencer de sus bondades para que, como ocurre en otros países, acepten un descuento en el precio de las primas de los clientes que lo instalen en el automóvil asegurado.

En este sentido, La Estrella ya aplica un 7% de reducción de

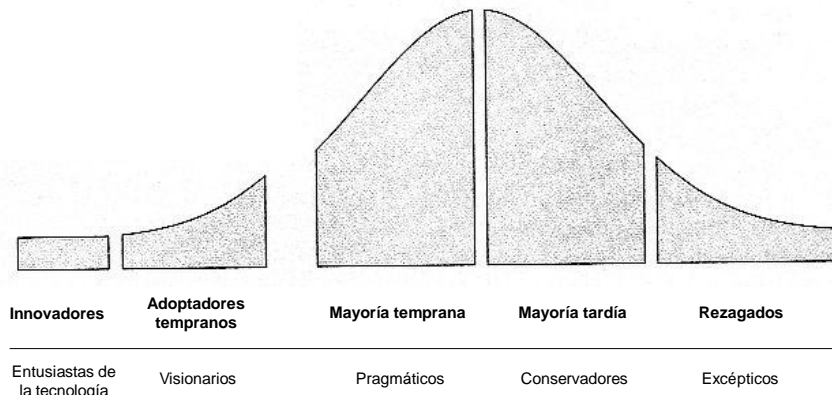
la prima a los vehículos que instalan un detector.

El precio del mismo es de 590 euros iniciales con la instalación de un minúsculo emisor que se camufla en lugares muy diversos del automóvil, a los que se añaden 180 euros si el periodo que se contrata es de un año, 450 euros si son tres años y 600 para el plazo máximo de cinco años. La recuperación suele realizarse en menos de cuatro horas y en el primer caso que se ha registrado en España, la Guardia Civil localizó un BMW X-5 esta misma semana en Barcelona en menos de tres horas.

Otra de las ventajas de este sistema es que en un 60% de los casos se detiene al ladrón, lo que ha llevado en algunos países con varios años de experiencia, como el Reino Unido, a que éstos lo aparezcan durante unas horas delante de un pub en el que se sientan a esperar la llegada de alguna unidad de Scotland Yard.

También, a diferencia de los sistemas basados en la localización únicamente por el Global Positioning System (GPS), más fácil de neutralizar cubriendo la antena, encerrando el coche en un garaje o en un contenedor, la localización del automóvil, previa denuncia oficial, se realiza en un centro nacional situado en Alcobendas. Desde éste se comunica a la Guardia Civil o Policía Municipal la situación del vehículo en un área de un kilómetro de diámetro y el gonímetro instalado en el coche patrulla les lleva hasta el vehículo robado.

**Categorías de consumidores frente a las nuevas tecnologías**



Moore, 2005

## En conclusión

- \* **No minusvalorar el esfuerzo necesario**
- \* **Ofrecer un producto verdaderamente competitivo**
- \* **Reunir competencia técnica y capacidad de gestión**
- \* **Asegurarse los recursos necesarios**
- \* **Entender las verdaderas necesidades del cliente**

*“Lo que para un físico es una precisión mínima, un 0,0003, el mercado lo arregla con un 0,03” (Daniel Peris)*

## Otros aspectos a considerar

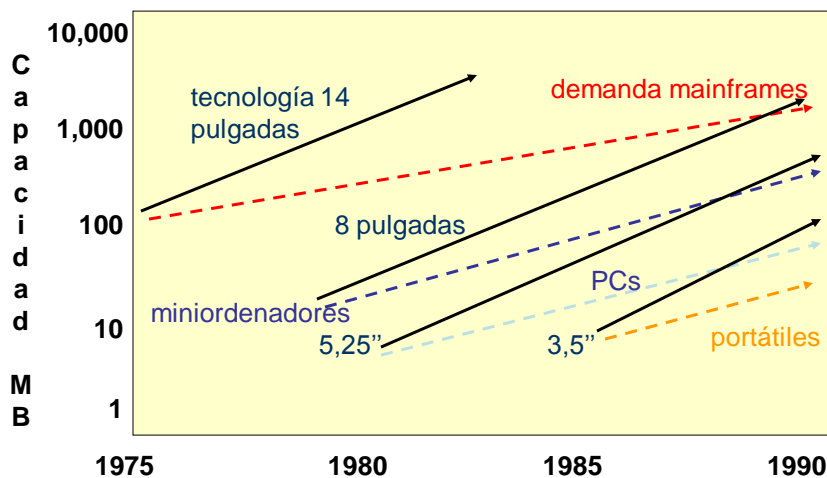
- \* **El efecto red**
- \* **La paradoja del innovador**
- \* **No siempre existe un mercado masivo**
- \* **La innovación es un proceso continuo**

## La paradoja del innovador: el caso de los discos rígidos (1/2)

<u>Año</u>	<u>Diam.</u>	
1978	8"	Shugart Associates, Micropolis, Priam
1980	5,25"	Seagate Technology, Miniscribe, Computer Memories, International Memories
1986	3,5	Rodime, Conner Peripherals,
1989	2,5	Prarietek, Quantum, Seagate, Western Digital, Maxtor

Christensen, 1999

## La paradoja del innovador: el caso de los discos rígidos (2/2)



Christensen, 1999

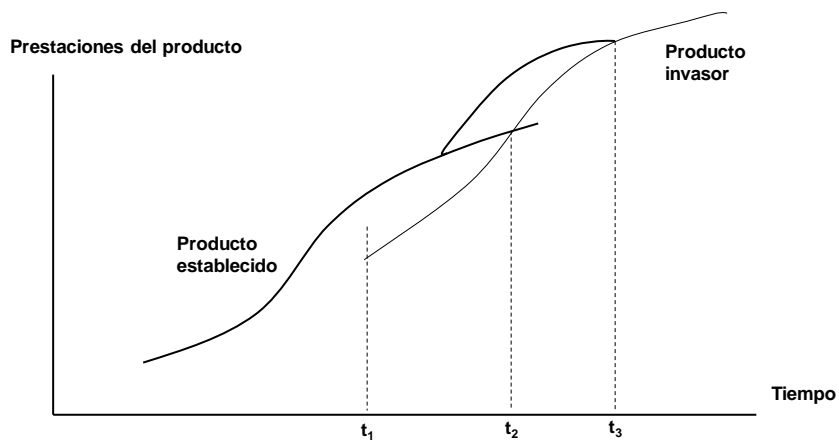
## No siempre existe un mercado masivo



El *shower toilet multiclin* de Roca

<http://www.multiclinexperience.com/>

## La innovación es un proceso continuo: modelos de aparición de innovaciones radicales



Utterback, 2001

## Decisiones de producto en nuevas tecnologías

*Mohr et al., 2005*

	Know-how	Prototipo	Componentes	Producto completo	Solución completa
<p>La tecnología no encaja en la misión corporativa</p> <p>La empresa no tiene suficientes recursos financieros para explotar la tecnología</p> <p>La ventana de oportunidad es estrecha y la firma no se puede mover con la suficiente rapidez</p> <p>El mercado potencial es menor del esperado</p> <p>El negocio no puede ser rentabilizado por la empresa</p> <p>El rango de tecnologías en el mercado es demasiado variado</p>	Vender	Vender	Vender		
El mercado se caracteriza por rendimientos crecientes del lado de la demanda (efectos de red)	Licenciar				
Los componentes son incompatibles con los estándares de la industria				Comercializar	Ofrecer solución completa
<p>Ofrecer la tecnología a competidores puede estimular la adopción de esa tecnología como estándar</p> <p>La empresa tiene habilidades en algunos segmentos del mercado pero no en otros</p> <p>Los grandes clientes corporativos requieren un segundo proveedor</p>	Licenciar			Comercializar	

Cómo vender productos y servicios innovadores, José María Mateu

19

## Decisiones de precio

**“Les ofrecimos el sistema por 30.000 euros y estaban dispuestos a pagar 6.000”**

Promotor de una spin-off

**“En contadas ocasiones aplicaremos el método de fijación de precios basados en el valor percibido, ya que al tratarse de servicios muy especializados, el valor percibido suele ser muy superior al precio pagado por el mismo.”**

Extraído del Plan de Empresa de cierta Spin-off

Cómo vender productos y servicios innovadores, José María Mateu

20

## Decisiones de comunicación

***“Tras dos meses volando entre Glasgow y Londres por menos de 20 libras esterlinas, sólo un 3% de los potenciales clientes habían oído hablar de easyJet.”***

Adaptado de *easyJet. The Story of England's Biggest Low-Cost Airline*,  
de Lois Jones

***“La caída de la publicidad y el auge de las Relaciones Públicas”***

Al y Laura Ries

## Innovación en el modelo de negocio: en busca de océanos azules

**McDonald's**  
**El circo del Sol**  
**IKEA**  
**Zara**  
...



## Decisiones de comunicación



**“No interfieras con un ejército volviendo a su hogar.  
Cuando rodees a un ejército, deja una salida libre.  
No presiones con demasiada dureza a un enemigo  
desesperado.”**

Sun Tzu, El arte de la guerra, 500 a. C.

**“Tenemos la iniciativa y la responsabilidad de hacer que las cosas  
sucedan.”**

Stephen Covey

## ¡ Muchas gracias!

- [jmmateu@tradigenia.com](mailto:jmmateu@tradigenia.com)
- 667 791 365

---

## BIBLIOTECA DE CASOS Y EJEMPLOS ACTION LEARNING

---

### Jobs, segundo acto<sup>1</sup>

A principios de 1990, Steve Jobs estaba en una situación preocupante. Tras años de esfuerzo y millones de dólares invertidos en cada una de las dos compañías, lo único inteligente parecía ser el cierre de ambas compañías, reconocer el fracaso, e invertir el resto de sus ahorros en un... largo periodo sabático.

#### Los antecedentes

A mediados de la década de los 70, el recién nacido mundo de la informática de consumo estaba dando sus primeros pasos, con cientos de nuevas compañías buscando su papel en un mercado aún por definir.

Con sólo veinte años, Jobs iba a convertirse en uno de los protagonistas de ese mundo en ebullición. Él fue uno de los pioneros en ofrecer el ordenador personal, fundando una compañía que acabaría convirtiéndose en uno de los principales referentes del sector. El crecimiento explosivo de la empresa, y su salida a bolsa, acabaron no obstante haciéndole perder el control de la misma, de manera que en 1985 el Consejo de Administración de Apple acababa por separar a Jobs de la compañía que él y Steve Wozniak fundaran diez años antes. Pero, aquella fue otra historia. De ella nos interesa saber que Jobs salió con alguna que otra herida en el corazón, una merecida fama de visionario, una desbordada pasión por el hardware y un buen puñado de dólares en su cuenta bancaria.

#### El paso siguiente

Fue esa pasión por la informática la que le llevó, apenas salió de su anterior compañía, a fundar una nueva, con la idea en esta ocasión de concentrarse en la fabricación de ordenadores para usos formativos. Su empuje emprendedor y sus millones de dólares animaron a algún otro inversor a poner dinero en el proyecto.

La nueva empresa acometió importantes inversiones en una modélica fábrica totalmente robotizada y dotada de los más importantes adelantos técnicos, y capaz de producir cientos de ordenadores al día. Los mejores talentos del sector fueron *fichados* para el proyecto.

El lento despegue de la nueva iniciativa requeriría una nada despreciable segunda ronda de financiación en la que la japonesa Canon pondría cien millones de dólares, un grupo de reputadas universidades americanas pondrían un millón de dólares cada una y el propio Jobs añadiría veinte millones más.

Acabando los ochenta la esperanzadora compañía había devorado cuanto dinero habían aportado sus socios, y lo que era peor, las ventas no superaban unas decenas de miles de ordenadores al año, una cifra ridícula si se tiene en cuenta la inversión realizada. En

---

<sup>1</sup> Caso preparado por el profesor José María Mateu para su discusión. No presupone una gestión acertada o desacertada.

Este documento está sujeto a la legislación sobre propiedad intelectual.

Prohibida la reproducción total o parcial salvo en los términos establecidos en la licencia.

palabras de Young y Simon (ver bibliografía) “el ordenador de la nueva compañía de Jobs parecía relegado a una nota al pie en la historia de la tecnología moderna”. NeXT no estaba consiguiendo el protagonismo que su nombre parecía sugerir.

### Otras aventuras

Poco después de fundar su segunda compañía, Jobs tuvo la oportunidad de comprar otra. Se trataba de una empresa especializada en crear software de animación. No era el software lo que más motivaba a Jobs, pero la necesidad que su dueño tenía de venderla permitió a Jobs negociar el precio, reduciéndolo de 30 a 10 millones dólares.

Aunque con un equipo más reducido e inversiones mucho menores, también esta segunda compañía se convirtió en un quebradero de cabeza y otro continuo sumidero de fondos.

En 1990 la animación por ordenador era una técnica totalmente nueva, y el sector de la animación estaba constituido por muy pocas compañías muy apegadas a las técnicas de animación tradicionales. En particular el gran líder del mercado, The Walt Disney Company, no parecía muy *animado* a invertir en la nueva tecnología.

La compañía adquirida por Jobs había desarrollado un potente software, capaz de crear animación en tres dimensiones. El problema es que al coste del propio software, los potenciales clientes debían añadir el coste de los equipos necesarios para hacerlo funcionar, que debía tener prestaciones notablemente poderosas. El equipamiento necesario para trabajar con el nuevo software se acercaba a los 200.000 dólares (incluyendo hardware, software y periféricos), un precio prohibitivo para la mayoría de los usos convencionales.

La promoción de las herramientas de software para animación obligaron a la nueva compañía a incorporar creativos y expertos en animación que desarrollaran cortos y demás material a modo de ejemplo para clientes del uso del software. Esto añadió gasto corriente a las deficitarias arcas de las empresas sostenidas por Jobs. Más de una vez había estado tentado el millonario empresario de, si no cerrar la compañía, al menos despedir a todo el equipo creativo. En palabras del propio Jobs, “las *peliculitas* que producen son un lujo que la compañía no se puede permitir”. La consecución de un óscar de la academia de Hollywood por uno de los cortos de animación creados forzó a Jobs a reconsiderar la decisión en la anterior ocasión. Ahora, con todas las alarmas encendidas, tomar medidas drásticas parecía inevitable.

### Años 90

En septiembre de 1990 NeXT anuncia el lanzamiento de NeXTStation. Otro desastre. En todo 1992 la compañía vendió 20.000 ordenadores, una cifra ridícula. Canon tuvo que poner entre 80 y 100 millones de dólares más para mantener la compañía a flote.

Una tercera parte del personal en la empresa de animación había sido despedida. El equipo creativo estaba consiguiendo algunos ingresos produciendo anuncios para algunos clientes importantes, pero incapaces de enjugar las pérdidas de la compañía.

Steve Jobs consideró seriamente la opción de cerrar ambas compañías.