



**Rafael Mompó**  
Master en Dirección  
Comercial & Marketing  
por el Instituto de Empresa  
perfilesjovenes@rafaelmompo.com

## Conquistar nuevos mercados innovando

Atravesamos un momento histórico en el que nuestro país necesita, de una vez por todas, que emerjan un gran número de emprendedores para las empresas de base tecnológica. Una fuente de emprendedores es la Universidad, pero parece que los inversores no entienden a los investigadores, y los investigadores tampoco entienden a los inversores. Además, ¿entendemos todos lo mismo cuando nos referimos a una "empresa de base tecnológica"?

La innovación es la generación o aceptación de ideas, procesos, productos, o servicios, que se perciben como nuevos, bien por la empresa que los genera, por el cliente que los acepta, o por ambos.

Dependiendo del grado de innovación pueden ser clasificadas como "incrementales" o "disruptivas". Las primeras suponen cambios menores en la tecnología o en los productos, mientras que las segundas, las disruptivas, modifican los patrones de consumo del mercado.

Alrededor de estas ideas básicas se desarrollan todos los demás conceptos, estrategias y tácticas relativas a la innovación. Por ejemplo, el *Manual de Oslo*, del que recientemente se ha publicado una versión actualizada, propone una visión con perspectiva amplia, y así ocurre con otros modelos de gestión de la innovación.

No obstante, quiero traer a estas líneas una visión que he leído recientemente y me ha entusiasmado, pues es práctica y muy adecuada para el entorno actual. Se trata de un artículo aparecido en el

*Journal of Marketing* de la *American Marketing Association*<sup>1</sup>, que es una revista cuyo objetivo es promover el uso de los conceptos del marketing, no sólo para los negocios sino también en otros ámbitos. El autor del artículo, muy amablemente, me ha enviado una copia en .pdf que se puede descargar desde [www.rafaelmompo.com](http://www.rafaelmompo.com)

### ¿Competir mediante la tecnología más avanzada, o partir hacia nuevos mercados?

La innovación tecnológica debe estar presente siempre en las empresas, para mantener su competitividad. La cuestión es cuánto de innovadora necesita ser dicha

.....

**“Las innovaciones disruptivas no son sólo aquellas que se basan en la tecnología, sino también aquellas que se basan en el mercado”**

.....

<sup>1</sup> Zhou KZ, Yim CK, Tse DK. *The effects of Strategic Orientations on Technology- and Market-Based Breakthrough Innovations*, Journal of Marketing, Vol. 69, April 2005

.....

**“Quizás el rasero para medir el interés de una nueva empresa, de base tecnológica, no debiera ser la tangibilidad de sus productos, sino su propuesta de innovación disruptiva”**

.....

tecnología. En principio, es suficiente con ir dotando al producto, a los procesos de producción y a los procesos comerciales de una innovación incremental, esto es, estar a la altura de las circunstancias del mercado y ser capaces de operar en él con soltura.

En cambio, en ocasiones no es suficiente con dicha innovación incremental. Bien sea por la ambición de crecimiento de la empresa, o por el peligro de no poder seguir compitiendo y quedar fuera del mercado, el producto o la empresa se plantea innovaciones disruptivas.

Las innovaciones disruptivas no son sólo aquellas que se basan en la tecnología, **sino también aquellas que se basan en el mercado**. Por ejemplo, cuando se empezaron a popularizar los primeros ordenadores personales a mediados de la década de los ochenta, la tecnología de los mismos se consideraba como un producto inferior al de los ordenadores pequeños que realmente valían la pena, que eran los del tipo *microvax*. En cambio, la aparición del ordenador personal tipo PC supuso el desarrollo de un mercado emergente, formado por aquellos que no necesitaban la fiabilidad o capacidad de procesado de un costoso *microvax*, pero que en cambio accedían al uso del ordenador gracias a estos PCs de menor coste. Con el tiempo, el PC acabó conquistando al resto de usuarios. En este caso, el PC no incorporaba innovaciones tecnológicas disruptivas, sino que aprove-

chaba la incipiente madurez tecnológica de los componentes de ordenador para producir un producto menos avanzado tecnológicamente, pero que daba respuesta a un mercado emergente.

Podemos fijar las siguientes reglas sobre el comportamiento que podemos seguir cuando aparece la necesidad de acometer innovaciones disruptivas:

- Si pretendes competir en el mercado de siempre, incorpora innovaciones disruptivas basadas en la tecnología.
- Si no consideras oportuno competir en los mercados de siempre, desarrolla tu producto o servicio para un mercado emergente. Para ello desarrolla innovaciones disruptivas basadas en el mercado.

En efecto, el mercado de siempre aprecia que el producto vaya incorporando mejoras tecnológicas continuamente (innovaciones disruptivas basadas en la tecnología). Este es el caso de los terminales de telefonía móvil que, año tras año, nos sorprenden con un despliegue de innovaciones tecnológicas, incluso inesperadas, que dejan fuera de juego a las empresas que no puedan seguir el ritmo de desarrollo tecnológico que requiere este mercado.

En cambio, en la industria de los terminales de telefonía móvil encontramos un ejemplo paradigmático de una empresa que encuentra su ventaja competitiva gracias a las **innovaciones disruptivas basadas en el mercado**. Es el caso de VITELCOM, empresa

malagueña que empezó a fabricar móviles hace tan sólo dos años y cuya cifra de negocio hoy es del orden de 300 millones de euros. Al principio muchos pensaban que esta empresa era un fabricante de teléfonos móviles de marca blanca, lo cual resultaba extraño pues en este terreno sería difícil competir con China o el Sudeste Asiático, pero no es así, si no que está construyendo un nuevo mercado emergente: la fabricación de terminales, por encargo, con las especificaciones de las operadoras.

El innovar basándose en el mercado no significa, ni mucho menos, que se le de la espalda a la tecnología. Por ejemplo, VITELCOM dedica aproximadamente un 4% de su facturación a la I+D, que es una cifra elevada. El motivo de esta inversión es conseguir que sus terminales incorporen los avances tecnológicos que previamente han incorporado los grandes fabricantes de terminales, pues este es un requisito de sus clientes, los operadores.

Es en este punto en donde conviene pararse a reflexionar acerca de lo que se entiende por “empresa de base tecnológica”.

## ► Empresas de base tecnológica

Las empresas de base tecnológica son aquellas que basan sus estrategias competitivas en el dominio del conocimiento tecnológico.

El concepto no debería ir más allá de una definición simple como la del párrafo anterior. Por ejemplo, VITELCOM domina el conocimiento de la tecnología de diseño y fabricación de terminales móviles, aunque su innovación disruptiva no está basada en la tecnología sino en el mercado. Supongo que nadie pondrá en

.....

**“Si no consideras oportuno competir en los mercados de siempre, desarrolla tu producto o servicio para un mercado emergente”**

.....

duda que esta empresa es de base tecnológica pero, ¿qué opinaríais del caso de un gabinete de consultoría de un grupo de ingenieros de telecomunicación, con dominio de un determinado conocimiento tecnológico? En la opinión de algunos un gabinete de este tipo sería una empresa de base tecnológica, a la que se debería apoyar por el bien de la economía de nuestro país, pero bien es verdad que en ciertos ambientes no se piensa así, pues se duda si se debe apoyar a una empresa que presta servicios y que, por consiguiente, no tiene un producto tangible...

Y me atrevo a ir más allá, ¿qué opinaríais de una empresa comercial cuya fuente de competitividad derivase del dominio del conocimiento tecnológico relativo a las nuevas formas de comercio?

Quizás el rasero para medir el interés de una nueva empresa, de base tecnológica, no debiera ser la tangibilidad de sus productos, sino su propuesta de innovación disruptiva, tanto si esta se basa en la tecnología como en el mercado.

## ► La universidad como emprendedora

Me ha gustado mucho la normativa sobre empresas de base tecnológica y de servicios tecnológicos de la Universidad Politécnica de Madrid, aprobada el pasado mes de abril. Es una normativa que sienta unas buenas bases para que los miembros de la comunidad universitaria puedan emprender el

camino de creación de empresas de base tecnológica. Digo bien al decir “miembros de la comunidad universitaria” pues hay que considerar el potencial que los alumnos tienen para poder crear dichas empresas sobre la base del conocimiento y habilidades adquiridas en los períodos de tiempo en el que algunos completan su formación mediante la estancia en grupos de investigación universitarios, generalmente como becarios.

No obstante, no se puede pretender dejar a la Universidad sola con la responsabilidad de promover las empresas de base tecnológica. Es necesario que se unan a

este cometido primero los *business angels* (ya sea personas individuales o empresas que busquen innovaciones disruptivas) y luego los inversores, muchas veces provenientes del capital-riesgo. Sobre este asunto queda todavía mucho que avanzar: Estuve antes del verano en el Instituto de Empresa, en la *Escuela de Business Angels* del proyecto NETI ([www.proyectoneti.com](http://www.proyectoneti.com)), y después de lo que allí pudimos debatir ya no me queda la menor duda que queda mucho por avanzar en el entendimiento entre los investigadores de la universidad y los inversores. Para ello es necesario empatizar los unos con los otros... pero también los otros con los unos.

Por cierto, se me había olvidado comentar que las **innovaciones disruptivas basadas en el mercado** sólo son posibles si se da una condición necesaria en la estrategia de la empresa, y en las personas clave que la componen: **ser emprendedor.** ♦

