

*A importancia da Innovación na  
Economía Globalizada*

## **A IMPORTANCIA DA INNOVACIÓN NA ECONOMÍA GLOBALIZADA**

A Nova Economía, a Sociedade da Información, a Era Dixital, a Economía en Rede... son términos que desde hai uns anos aparecen constantemente nos medios de comunicación. A sociedade estase a transformar a unha velocidade vertiginosa e os cambios nas relacións económicas e sociais tradúcense en novos modelos de negocio e en novas formas de competir.

A globalización da economía, coa desaparición das barreiras do comercio, a caída dos vellos monopolios e a intensificación da competencia a nivel internacional está facilitando o acceso a novos mercados.

Neste novo escenario da Sociedade da Información e do Coñecemento os mercados son moito máis áxiles e transparentes. Ademais, os clientes están moito máis informados e son considerablemente máis esixentes, solicitando todo tipo de información sobre a empresa e os seus produtos, demandando solucións totalmente personalizadas e adaptadas ás súas necesidades.

O ritmo de cambio acelerouse de forma dramática: os ciclos de vida dos produtos redúcense notablemente, a evolución dos negocios estase a producir a pasos axigantados e a economía reacciona en tempo real ás noticias e os eventos, nuns mercados globalizados que operan de forma ininterrumpida.

Ademais, os novos medios dixitais interactivos como Internet permiten establecer unha comunicación directa entre as empresas e os seus clientes, desde calquera lugar do mundo e en calquera momento, ofrecendo deste xeito un servizo ininterrumpido e de alcance global.

No mundo actual ser o líder dun sector non permite garantir o éxito da empresa no futuro, xa que só sobreviven aquelas organizacións que asumen o reto de reinventarse constantemente. De feito, moitas empresas acaban secuestradas polo éxito dos seus propios produtos: “aquí sempre fixemos o mesmo, non vemos a necesidade de cambiar...”.

Pódense citar moitos casos de empresas de gran éxito nos seus respectivos sectores de actividade, chegando ata a “inventar” o seu propio sector co lanzamento dun novo produto ou servizo e que, con todo, varios anos despois quedaron relegadas a un segundo plano por empresas de recente creación, que foron moito máis áxiles á hora de aproveitar os cambios do contorno e as novas posibilidades ofrecidas por medios dixitais como Internet.

Así, poderíamos poñer como exemplo o caso da industria informática, onde unha nova empresa, Dell, revolucionou o modelo de negocio e de relación co cliente grazas á venda directa e personalizada a través de Internet, desbancando en poucos anos a empresas líderes como IBM (que impulsou este sector co lanzamento do IBM PC en 1981) ou HP-COMPAQ.

Do mesmo xeito, buscadores como Google están conseguindo desbancar ás propias enciclopedias e outros medios de información impresos tradicionais, debido á gran cantidade e calidade das súas enlaces a todo tipo de recursos en Internet. De feito, Google é a empresa de maior revaloración bursátil en Estados Unidos nestes últimos anos, converténdose a principios de xuño de 2005 na empresa mediática de maior valor bursátil do mundo, tras triplicar a súa cotización en menos dun ano.

Poderíamos citar tamén o caso de Amazon, unha tenda virtual que comezou vendendo libros en Internet en 1995 e que apenas dez anos despois converteuse no maior centro comercial virtual do mundo, vendendo todo tipo de produtos a 100 millóns de clientes en máis de 200 países do mundo, de forma rendible e cun crecemento espectacular, desbancando a competidores tradicionais, como Barnes & Noble, a maior cadea de librerías de Estados Unidos, fundada en 1876 e con máis de 800 tendas físicas repartidas por todo o país, pero que se viu relegada a un segundo plano tralo éxito do seu novo competidor “virtual”.

No transcurso de apenas 10 anos Internet e as novas tecnoloxías da información contribuíron ao desenvolvemento dos mercados globais e hipercompetitivos, caracterizados por un incremento drástico da oferta e dos axentes concurrentes, por unha maior transparencia en canto aos prezos e características dos produtos, por un ámbito de actuación global que non coñece fronteiras nin restriccións horarias (funcionamento 24H-365D) e pola redución drástica dos custos de transacción e intercambio de información entre os participantes.

Por todo iso, Michael Porter sinalaba nun artigo de marzo de 2001 que a “estratexia” ten hoxe máis importancia que nunca, nun contorn hipercompetitivo: o obxectivo final dunha estratexia é conseguir ser “diferente” dos demais. Crear valor para os axentes, en especial para os clientes, de maneira que a oferta da empresa sexa mellor e, se é posible, única no mercado no que compite. Así, por exemplo, Porter cita o exemplo da empresa Wal Mart, líder do sector de distribución en Estados Unidos. O modelo de negocio de Wal Mart é idéntico ao doutros centros comerciais: dispoñer dunha gran variedade de produtos a bos prezos. Pero a súa estratexia foi historicamente única: abrir tendas en pobos ou cidades nas que outras cadeas non se instalarían.

As organizacións áxiles e flexibles son as que triúnfan neste escenario: na era de Internet, “o peixe grande xa non se come ao peixe pequeno; é o peixe rápido o que se come ao peixe lento” (“speed kills”). Xa non basta coa optimización da xestión e da produción, a redución de custos e a calidade. Todo pódese copiar rapidamente e téndese a unha “comoditización” dos produtos e servizos. Por iso, a destrución creativa proposta por Schumpeter, a reinvenção constante do modelo de negocio, cobra unha maior importancia.



*Figura 1*

Na Sociedade Industrial, as barreiras de entrada a un sector conseguíanse implantar mediante a posesión de determinados medios físicos (a rede telefónica que pertencía a un só operador), as economías de escala (para fabricar determinados produtos precisábase unha enorme instalación industrial), a curva de experiencia, as relacións con provedores ou distribuidores, etc. Con todo, na Sociedade da Información, as barreiras son de orde máis intanxible, xa que aparecen en forma de propiedade intelectual ou “know-how”. Non importa tanto o tamaño, senón a flexibilidade e a axilidade.

De feito, en palabras de Alvin Toffler, as economías de velocidade están substituíndo ás economías de escala. Así, a empresa Sun Microsystems estima que o 20 % do coñecemento que se xera na empresa queda anticuado en menos dun ano. Á súa vez, Hewlett-Packard destaca que a maior parte dos seus beneficios procede de produtos que non existían fai apenas un ano. Pola súa banda, en 1996 a multinacional Sony sacou ao mercado nada menos que 5.000 produtos novos, máis de dous produtos por cada hora de traballo. Tamén poderíamos citar o caso da multinacional 3M, que corporativamente persegue que cada unha das súas divisións sexa capaz de xerar o 30% das súas vendas grazas a produtos ou servizos introducidos no mercado fai só catro anos.

As empresas necesitan competir e ao mesmo tempo cooperar con outras empresas, xurdindo o fenómeno que algúns deron en chamar “coopetencia”, polo que é necesario prestar unha especial atención ao desenvolvemento de alianzas estratéxicas e aos novos modelos de creación de valor baseados na colaboración e o intercambio de información entre empresas. De feito, algúns autores propoñen a utilización do termo “redes de valor” en substitución da tradicional “cadea de valor”.

A partir da análise de cales son ou poderían ser as capacidades nucleares dunha organización (as “core competences”, segundo Gary Hamel), así como das necesidades que se pretenden satisfacer nos seus potenciais clientes, as empresas de hoxe en día deben desenvolver a súa proposta de valor, materializada nunha carteira de produtos e servizos. Moitas empresas optaron pola subcontratación das actividades que non constitúen a esencia ou o núcleo do seu negocio, xerando unha forte dependencia de

proveedores especializados no desenvolvemento de produtos e actividades complementarias.

Polo tanto, as empresas deberían evolucionar cara a modelos organizativos máis planos e flexibles, para dispoñer dunha maior capacidade de adaptación aos cambios, de innovar e de ofrecer unha resposta áxil e adecuada ás necesidades dos clientes. A redución dos custos de coordinación internos veu a facilitar o acceso á información e o seguimento e control centralizado de todas as actividades realizadas no seo dunha organización, aínda que esta traballe cun gran nivel de dispersión, grazas á eliminación das barreiras físicas e temporais.

Podemos concluir, en definitiva, que na Sociedade da Información e do Coñecemento a **innovación permanente convértese na única fonte de vantaxe competitiva**. O contorno volveuse moito máis esixente, incerto e cambiante, polo que as organizacións deben desenvolver a súa capacidade para aprender e adaptarse aos novos modelos de negocio. Neste contorno tan cambiante, a habilidade de identificar rápidamente novos mercados e novas necesidades que satisfacer transfórmase nunha vantaxe competitiva máis importante que o tamaño ou a historia dunha organización. De feito, estes dous factores poderían supoñer un freo á innovación e a adaptación ao cambio nunha organización.