

# LA NUEVA ERA DE LA INNOVACIÓN

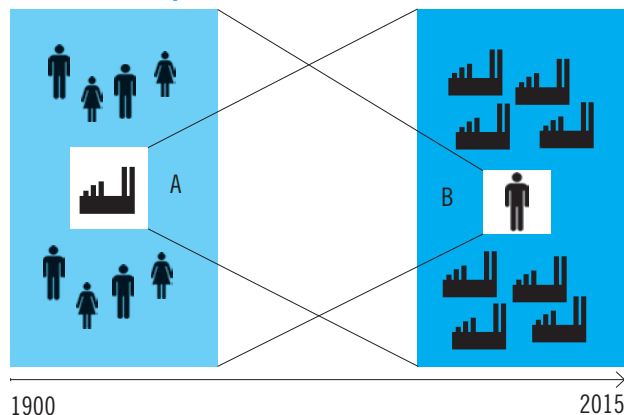
CARLOS JIMÉNEZ ■ Director de Datanálisis y de Tendencias Digitales

La «cocreación» es una estrategia de negocios o mercadeo que implica la realización de actividades conjuntas entre la empresa y sus clientes, con el fin de satisfacerlos

EL LIBRO de Prahalad y Krishnan (2008), cuyo título encabeza este artículo, presenta un modelo de innovación y creación de valor que se ajusta a la dinámica de los nuevos mercados. Los autores plantean tres temas clave: (1) el valor será cada vez más cocreado con los clientes; (2) ninguna empresa posee todas las capacidades y recursos que se necesitan para cocrear valor con los clientes, por lo que debe aprender a acceder a esos recursos globalmente de múltiples fuentes; y (3) los mercados emergentes pueden ser una fuente importante de innovación (Pralhad, 2005). La «cocreación» es una estrategia de negocios o mercadeo que implica la realización de actividades conjuntas entre la empresa y sus clientes, con el fin de satisfacerlos. El término fue introducido por primera vez en un artículo publicado en la revista *Harvard Business Review*, que dio origen al libro *The future of competition* (Pralhad y Ramaswamy, 2004).

Uno de los pilares fundamentales de «la nueva era de la innovación» es la concentración en la experiencia de un cliente a la vez. No debe confundirse con los enfoques tradicionales de «personalización masiva», o incluso de «segmentos únicos», que proponen la adaptación de la oferta a cada cliente, pero siempre desde una perspectiva centrada en la empresa y sus productos. A diferencia de estos, el fenómeno N=1, como lo denominan Prahalad y Krishnan, consiste en la personalización de las experiencias de cada cliente y en la cocreación de valor. Otro pilar, referido al acceso a los recursos desde múltiples fuentes, es denotado por los autores con la expresión R=G.

## El modelo N=1 y R=G



- (a) Una empresa se concentra en agregar las necesidades de los clientes.  
(b) Diversos proveedores satisfacen necesidades individuales de los clientes.

Fuente: Prahalad y Krishnan (2008).

En las palabras de los autores: «Vemos la innovación como la satisfacción de las expectativas de los consumidores y la respuesta continua a los cambios en la demanda, el comportamiento de los consumidores y sus experiencias. Debemos hacerlo accediendo al mejor talento y los recursos disponibles en cualquier parte del mundo» (Pralhad y Krishnan, 2008: 5). Dicho de una manera simplificada: «Los recursos de muchos para satisfacer las necesidades de uno».

Un caso utilizado para ejemplificar el modelo de negocios N=1 y R=G es el de Apple. Esta empresa tiene una importante participación en el mercado de la música digital y mediante su plataforma Ipad/Iphone + iTunes permite que los consumidores creen sus experiencias, al personalizar las canciones y artistas que desean escuchar. Pero las empresas de tecnología no poseen el monopolio de la creación de experiencias personalizadas. Abundan ejemplos en otros sectores, donde se puede citar a Starbucks, la red estadounidense de cafeterías, cuyos clientes experimentan una experiencia muy personal al usar sus espacios como oficinas, sitios de reunión, etc. En ambos ejemplos es clara la presencia de recursos globales en sus productos. En el caso del Ipad/Iphone el diseño es realizado en California, pero el ensamblaje ocurre en China con partes que provienen de Corea y Japón. Por su parte, Starbucks también ofrece una variedad de productos originarios de diversos lugares del planeta.

La publicidad también ha experimentado estos cambios: desde un modelo de difusión, que buscaba concentrar grandes audiencias, hasta un modelo fragmentado como el que ofrecen Google y Facebook en la publicidad interactiva. En el caso de Google, la personalización de la experiencia se basa en los intereses de quien realiza la búsqueda mediante las palabras clave o términos de búsqueda; y en el de Facebook, mediante el perfil del usuario, que describe no solo sus características demográficas sino también sus preferencias e intereses.

Este modelo de cocreación implica que la empresa debe conocer muy bien a los consumidores, sus necesidades y experiencias, y tener acceso a los mejores recursos y talentos. Crear valor para esta generación de consumidores va más allá de nociones clásicas como calidad del producto, la cual se supone dada. Los consumidores quieren participar en la satisfacción de sus necesidades. Para los *millennials* o generación Y (los consumidores nacidos entre los años 1985 y 2000), la participación se ha convertido en algo natural; de allí que se hable de la economía de la participación como la nueva economía. Esta primera generación de nativos digitales está creando contenidos por encima de sus predecesores, tal como reflejan las cifras de Tendencias Digitales, en una muestra de más de 10.000 usuarios en Latinoamérica.

## Contenidos creados por las distintas generaciones

(porcentajes)

	Y (1985-2000)	X (1965-1985)	Baby boomers (1945-1965)
Publican fotos	77	58	44
Publican videos	35	21	9
Publican blogs	22	17	15
Publican en Twitter	55	44	37

Fuente: Jiménez (2014).

### La colaboración en masa

Internet facilita una excelente plataforma para la colaboración en masa, por lo que esta época ha sido llamada la «era de *peer production*», en referencia a la posibilidad de que muchos usuarios creen valor mediante la colaboración abierta entre ellos. Un excelente ejemplo es Wikipedia, que mantiene una enciclopedia en línea con unos pocos trabajadores, gracias a una aplicación que permite a los usuarios publicar y editar el contenido.

La cocreación, tal como la proponen Prahalad y Krishnan, se refiere a un cliente particular (N=1) y no está condicionada por el uso de internet; mientras que la colaboración en masa hace partícipes a una multitud de consumidores o usuarios, gracias a internet. Sin embargo, en ambos casos, los procesos de innovación se valen de la participación.

La capacidad para hacer que muchas personas colaboren es una importante ventaja competitiva en los mercados actuales. Esta colaboración para la innovación ocurre de diferentes formas. Tapscott y Williams (2006) destacan siete modelos.


1. Los pares pioneros: los que emplearon el *software* libre o los *wikis*, que permitieron que muchos voluntarios participaran e incluso llegaran a competir y a superar a grandes corporaciones internacionales; ejemplos: Wikipedia y Linux.
2. Ideágoras: mercados de ideas donde inventos y mentes calificadas emergen para permitir a las empresas acceder a fuentes que superan con creces sus recursos internos. La innovación abierta permite a una empresa, en uno de estos mercados, ofrecer una «recompensa» a quien proponga la mejor manera de resolver un problema o reto de negocios; ejemplo: Innocentive.
3. Prosumidores: una nueva generación de consumidores-productores que participan en la innovación, sea por intermedio de los sitios que las compañías habilitan para tales fines (por ejemplo, BMW y Lego) o mediante comunidades creadas por los usuarios (también llama-

das comunidades autoservidas); ejemplos: Toyota Prius y Ipod/Iphone de Apple.

4. Los nuevos alejandrinos: en referencia a la Biblioteca de Alejandría, este modelo destaca la importancia de la acumulación, sobre todo el fácil acceso a la información y, por ende, al estado del conocimiento en diversas áreas.
5. Plataformas de participación: algunas empresas están abriendo sus productos e infraestructuras tecnológicas para que grandes comunidades de socios o relacionados puedan crear valor y modelos de negocios; por ejemplo, Facebook permite a desarrolladores trabajar en su plataforma.
6. La planta global: empresas que desarrollan verdaderos ecosistemas para diseñar y manufacturar productos mediante el empleo de recursos en diferentes partes del mundo; ejemplos: Apple y Starbucks.
7. El lugar de trabajo Wiki: un modelo de organización en el cual la meritocracia se dirige desde las jerarquías tradicionales hacia la colaboración e incluso a las relaciones con redes externas.

Hoy, con el uso de las tecnologías de la información, las empresas tienen la posibilidad de conocer de primera mano qué opinan los clientes de sus productos y marcas, cómo los usan

### Este modelo de cocreación implica que la empresa debe conocer muy bien a los consumidores, sus necesidades y experiencias, y tener acceso a los mejores recursos y talentos

y cuáles expectativas tienen hacia ellos. Esto definitivamente es una gran oportunidad para innovar, mediante la introducción de mejoras y la adecuación constante a las necesidades del mercado. Muchas empresas ya están usando los medios sociales de manera informal para identificar gran parte de las necesidades y opiniones de sus clientes, incluso para consultarles sobre temas de su interés. 

#### REFERENCIAS

- Jiménez, C. (2014): «Conecta tu marca con los Millennials». <http://www.carlosjimenez.info/marketing/como-conectarse-con-los-millennials/>
- Prahalad, C. K. (2005): *The fortune at the bottom of the pyramid*. Upper Saddle River: Wharton School Publishing.
- Prahalad, C. K. y M. S. Krishnan (2008): *The new age of innovation: driving co-created value through global networks*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Prahalad, C. K. y V. Ramaswamy (2004): *The future of competition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Tapscott, D. y A. Williams (2006): *Wikinomics: how mass collaboration changes everything*. Nueva York: Portfolio.

## VALORACIÓN DE PROYECTOS | MIGUEL NAJUL



0212-555.42.63 / 44.60  
ediesa@iesa.edu.ve

La valoración es quizás la disciplina gerencial más exigente, porque pone a prueba los conocimientos necesarios para analizar un proyecto y su entorno. Esta es la base de *Valoración de proyectos*, un libro que expone, de manera sencilla y recurriendo a ejemplos prácticos, los lineamientos teóricos de la valoración de negocios. La obra incluye un CD con una amplia muestra de modelos matemáticos diseñados en hojas de cálculo, que propone pautas para proyectar cuentas y variables.