Comercialització de les innovacions i els seus drets

PID_00247115

Ignasi Alcalde Perea
Manuela Sanfélix Ayres
Daniel Sanfélix Morata

Temps mínim de dedicació recomanat: 6 hores

Universitat Oberta de Catalunya

Cap part d'aquesta publicació, incloent-hi el disseny general i la coberta, no pot ser copiada, reproduïda, emmagatzemada o transmesa de cap manera ni per cap mitjà, tant si és elèctric com químic, mecànic, òptic, de gravació, de fotocòpia o per altres mètodes, sense l'autorització prèvia per escrit dels titulars del copyright.

Índex

Introducció 5

Objectius 7

1. Idees bàsiques 9
1.1. Explotació comercial de la innovació 10

2. Comercialització de les innovacions 13
2.1. Preparació de la comercialització de nous productes 14
2.1.1. El màrqueting en la innovació 20
2.1.2. Innovació oberta i màrqueting 25
2.2. Comercialització 29
2.2.1. Planificació del màrqueting de les innovacions 29
2.3. Mitjans i canals de comercialització 37
2.3.1. Mitjans tradicionals. De la comunicació de masses a la personalització 38
2.3.2. Internet i el màrqueting actual 43

3. Comercialització dels drets i coneixements sobre les innovacions 49
3.1. Formes de comercialització 51
3.1.1. Cessió i llicència de drets sobre innovacions 52
3.1.2. Comerç del negoci i coneixement innovadors 56
3.2. Procés comercial 59
3.2.1. El preu 61
3.2.2. L'oferta i la negociació 64
3.2.3. El contracte 66
3.2.4. El cobrament o pagament i els seus instruments 68
3.2.5. El context del procés: mercat, finançament i ajudes 70

Resum 73

Exercicis d'autoavaluació 75

Solucionari 76

Bibliografia 77

Introducció

Si ens preguntem quin interès té la innovació, la resposta simple és que proporciona beneficis econòmics.

Qualsevol pot pensar que innovar requereix un esforç que implica inversions i despeses i un fort risc de fracàs.

Essent això així, com podem assolir beneficis econòmics partint d'aquestes bases tan adverses? La resposta és que es pot aconseguir venent profitosament els fruits de l'esforç d'innovar, és a dir, **comercialitzant les innovacions** en totes les seves possibilitats.

> Així doncs, la comercialització integral de les innovacions constitueix la principal manera d'obtenir-ne beneficis econòmics i donar sentit empresarial a l'esforç d'innovar.

Parlem de comercialització integral de les innovacions per a assenyalar que tenim més possibilitats de benefici que la simple venda dels nous productes o serveis resultants de la innovació.

En efecte, una altra possibilitat d'aconseguir ingressos per les nostres innovacions l'aporta la **comercialització dels drets i coneixements** que hi tinguem.

Amb aquesta visió completa de les maneres de comercialitzar la innovació abordem el desenvolupament del contingut d'aquest mòdul didàctic. S'hi tracten tots dos aspectes de la comercialització de les innovacions, és a dir, la dels nous productes i serveis i la dels coneixements i drets sobre aquestes.

> Si busquem l'obtenció de benefici econòmic per mitjà de la venda de les innovacions, què farem per a assolir l'èxit comercial? En principi, això requereix una adequació de tot el procés d'innovació, dirigint-lo a la comercialització dels seus resultats, a la qual va dirigit.

Per això, s'incideix en la gestió que s'ha de fer dels conceptes del **màrqueting** en el procés d'innovar. S'aconsegueix donant recomanacions per a la innovació en general i, en particular, per a la modalitat d'**innovació oberta** actualment molt usada i recomanada.

Sabrem efectuar la comercialització d'una manera profitosa? El text s'ocupa de proporcionar els coneixements necessaris per a fer el **llançament** i la **comercialització**, havent integrat el màrqueting en el desenvolupament del procés d'innovació i obtingut les innovacions, per a aconseguir com més ingressos millor.

Per a aconseguir la millor eficàcia en la comesa, es presenten les noves possibilitats de **comunicació i màrqueting en línia** que actualment ofereix Internet i les noves tecnologies de la informació i la comunicació (TIC).

Amb tot això, trobareu les eines necessàries per a obtenir beneficis per a la comercialització dels nous productes i serveis que dóna la innovació.

L'explotació comercial dels **drets** i **coneixements** sobre les innovacions, que també podem utilitzar per a assolir el benefici econòmic, com es fa?

Es presenten les maneres d'efectuar aquesta comercialització mitjançant la **cessió** i la **llicència** dels drets que tenim sobre les innovacions. Però a més encara podem buscar altres possibilitats d'aprofitar la innovació, comercialitzant els **coneixements** i **negocis** sobre els quals es poden aplicar.

Com les característiques d'aquests productes intangibles condicionen el procediment per a la comercialització, s'ofereix en detall el procés **comercial** d'aquests conceptes, tot explicant les seves parts principals.

Objectius

L'estudi d'aquest mòdul us permet arribar als objectius següents:

1. L'objectiu principal és conèixer com podem obtenir el benefici econòmic més elevat mitjançant la comercialització de les innovacions i dels nostres coneixements i drets de propietat sobre aquestes.

2. Gestionar el màrqueting de les innovacions i els seus drets durant tot el procés d'innovació.

3. Saber portar a terme el llançament i desenvolupament comercial dels nous productes i serveis.

4. Utilitzar adequadament les noves eines de comunicació i màrqueting en línia per al disseny i comercialització de les innovacions.

5. Conèixer les formes de comercialització dels drets i coneixements sobre les innovacions i el procés comercial que cal seguir.

1. Idees bàsiques

Aquest mòdul s'ocupa de la **comercialització** de les innovacions i els seus drets. Això significa que els ensenyaments que conté parteixen de la base que tenim unes innovacions i uns drets sobre aquestes que podem vendre.

En encarar el contingut del mòdul, s'entén que ja teniu els coneixements per a aconseguir innovacions. En cas contrari, estaríeu aprenent a vendre la pell de l'ós abans de caçar-lo.

En el procés de gestió de la innovació arribem al moment en el qual hem aconseguit una innovació, després d'haver fet un esforç, inversions i despeses. Si es vol traduir aquesta innovació en ingressos que compensin la despesa efectuada i que, a més, siguin suficients per a obtenir beneficis nets, hem de comercialitzar profitosament les innovacions.

Es pot comprendre que la comercialització és decisiva per a l'objectiu fonamental de la innovació, que és fer-la rendible.

Les innovacions que aconseguim poden ser de dues classes: les innovacions internes de l'empresa i les innovacions de productes i serveis.

Les innovacions **internes** de l'empresa persegueixen la millora de l'eficiència.

Indubtablement proporcionen beneficis, fins i tot quantificables, però difereixen de les innovacions de productes i serveis precisament en l'aspecte de la comercialització. Aquí, ens ocuparem predominantment de les innovacions de **productes i serveis**.

No obstant això, part del que s'exposi per a les innovacions de productes i serveis és aplicable a les innovacions internes, especialment a allò que es refereix a la comercialització dels nostres drets sobre la innovació: patents, propietat intel·lectual, marques, etc., que és aplicable a totes dues, amb petits matisos.

Fet aquest aclariment, el fet és que, en aquesta part del procés d'innovació, ens trobem davant del **repte** de treure el màxim benefici de les innovacions disponibles.

La solució a aquest repte és la comercialització de les innovacions, en general, i especialment de les innovacions de productes i serveis.

Ara bé, els aspectes de comercialització no han de ser tinguts en compte només quan ja disposem de la innovació. Aquests aspectes, com tractarem més endavant, han d'estar presents **en tot el procés** d'innovació, perquè la innovació que obtinguem respongui a les necessitats reals del mercat i el seu disseny en garanteixi tot el possible l'èxit comercial.

El mateix podem dir de l'aprofitament i la comercialització dels nostres **drets** sobre les innovacions. Difícilment podrem treure cap profit dels drets sobre la innovació si no els tenim acreditats.

Això significa que, durant el procés d'innovació, i particularment en la fase d'execució en materialitzar-se les innovacions, hauríem de fer les gestions necessàries per a acreditar els nostres drets sobre les innovacions que estem desenvolupant.

Aquestes gestions les farem llavors, i no quan la innovació s'hagi materialitzat, entre altres coses, perquè compleixi la seva funció de protecció davant de la competència deslleial, que es podria apropiar del nostre esforç innovador si no el tenim protegit.

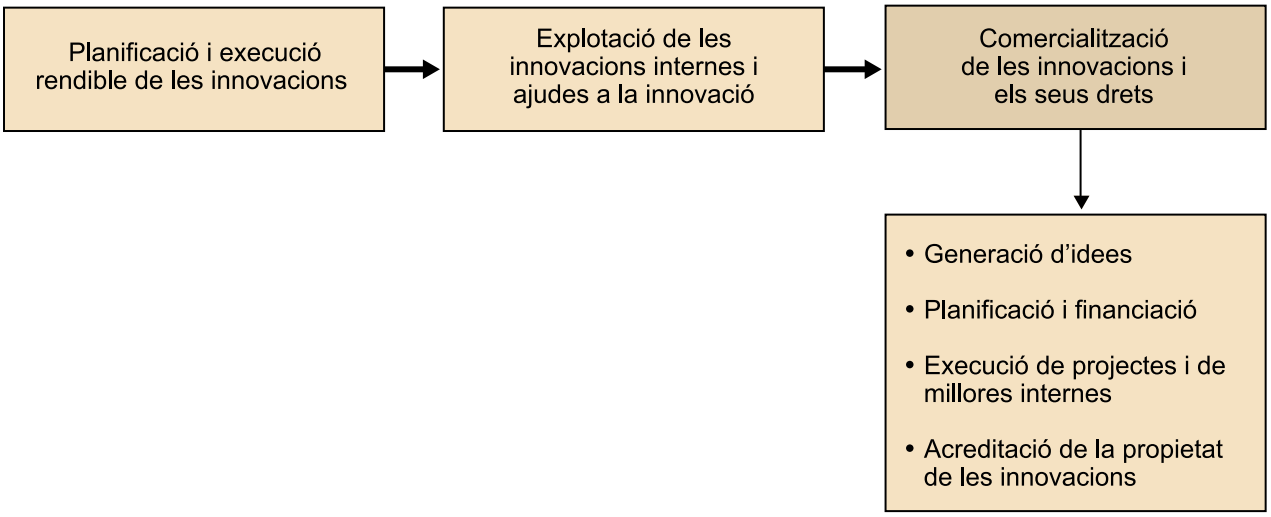
Dit tot això, estem en condicions de comprendre la importància de la comercialització de les innovacions i les circumstàncies que l'envolten, i d'encararne l'**explotació** comercial que, com es va dir, és el propòsit d'aquest mòdul.

1.1. Explotació comercial de la innovació

Des del moment que hem tingut interès a innovar, hem seguit els passos del procés i ara, quan tenim la innovació disponible, és el moment en què hem de rematar la jugada.

En un símil futbolístic, després d'haver jugat la pilota al llarg de tot el camp, ens trobem davant de la porteria amb la possibilitat de marcar un gol i guanyar el partit.

Figura 1. Procés de gestió de la innovació: comercialització de les innovacions i els seus drets.



Font: Daniel Sanfélix, Manuela Sanfélix.

La figura 1 representa esquemàticament el procés d'innovació destacant la matèria que anem a tractar: la comercialització.

Veiem que, segons vam dir, en la innovació els ingressos els podem assolir per mitjà de dues vies de comercialització: la de les innovacions i la dels drets sobre la innovació.

Es tracta de dues maneres molt **diferents** de comercialització.

Comercialitzar innovacions no és res més que comercialitzar nous productes i serveis, seguint els procediments de màrqueting de consum o industrial adequats al cas.

La comercialització dels **drets** sobre les innovacions es materialitza en títols de propietat sobre les innovacions: patents, *copyright*, llicències de saber fer, etc., i els coneixements que hi ha al darrere.

Aquí les tècniques de màrqueting estan presents, però aplicades als procediments de transferència de la tecnologia, negociacions i associacions entre empreses per a explotar noves tecnologies, etc.

Es pot comprendre que l'ensenyament d'una i l'altra és diferent, encara que la fi que persegueixen totes dues formes de comercialització és la mateixa, és a dir, generar el màxim d'ingressos per a les nostres innovacions.

Així doncs, ens trobem en un moment **cabdal** del procés de gestió de la innovació que marca la diferència entre l'èxit o el fracàs.

Es tracta, doncs, d'aprofitar les indicacions i ensenyaments per a gestionar convenientment la comercialització de les innovacions, tant en les seves versions de productes i serveis com de títols de drets, per a aconseguir així arribar al benefici econòmic que hem buscat des de l'inici del procés d'innovació.

Activitat

El propòsit de l'activitat és concretar mitjançant un exemple la idea de la comercialització de les innovacions.

Es tracta de citar, en un escrit breu no superior a una pàgina, un exemple real de comercialització d'alguna innovació que conegueu tret del vostre entorn: laboral, personal, publicitat a la televisió, Internet, etc. Serveix qualsevol producte nou que aparegui a les campanyes publicitàries d'aquests mitjans.

Descriviu-lo i feu un comentari amb la vostra impressió sobre la comercialització que se'n fa.

2. Comercialització de les innovacions

La **comercialització de les innovacions** és una de les parts principals del procés de gestió de la innovació, segons hem vist a la figura 1 de l'apartat anterior, i és decisiva per a la consecució dels beneficis econòmics. Per això, requereix el desenvolupament amb cura d'una sèrie d'accions que possibilitaran l'èxit comercial.

Aquestes accions començaran per una **preparació** de la comercialització, incorporant, des de l'inici, els aspectes comercials a la innovació, i tot pensant en les característiques que ha de reunir per a introduir-ho al mercat.

Amb això, volem dir que l'obtenció d'ingressos i beneficis mitjançant la comercialització de les innovacions estarà condicionada, en primer lloc, que incorporin els aspectes que en facilitin l'acceptació per part dels clients. D'això es parlarà amb detall quan es tracti la preparació de la comercialització dels nous productes i serveis.

Podem distingir una preparació anterior a la disposició de la innovació per comercialitzar, i una altra preparació prèvia a la comercialització.

- La **preparació anterior**, com hem apuntat, implica la incorporació dels conceptes del màrqueting a la innovació.
- La **preparació prèvia** a la comercialització comprendrà totes les accions que convé fer per a arribar a llançar el nou producte o servei al mercat.

Una vegada efectuades les accions de preparació de la comercialització, estem en disposició de fer-la.

En l'etapa de la **comercialització** entraran en joc una sèrie de tècniques de màrqueting que, encara que conegudes i aplicades a la generalitat dels productes, siguin aquests nous o no, presenten certes particularitats en el cas de les innovacions.

Tindrem ocasió de comentar aquestes tècniques i les característiques específiques que afecten el nostre cas.

La matèria que ens ocupa tracta el màrqueting i la comercialització i, per això, són d'especial interès els **mitjans** i **canals** que s'utilitzen per a la comunicació i la venda dels nostres nous productes i serveis.

Aquests mitjans i canals han sofert en els últims temps, i especialment actualment, unes transformacions accelerades que n'han alterat completament les regles de joc.

Pensem en la incorporació de la televisió i totes les seves possibilitats en el passat recent, i en les noves oportunitats que Internet i les diferents tecnologies de comunicació en línia ens ofereixen en el present i futur pròxim.

Aquesta irrupció massiva de **nous mitjans** i **canals de comunicació i màrqueting** altera contínuament la manera de comercialitzar tots els productes, tant els nous com els consolidats al mercat.

Exerceixen la seva influència en la comercialització pròpiament dita, però també en tot el procés de gestió de la innovació i, per descomptat, en la preparació de la comercialització.

Canvien la manera de relacionar-nos amb els clients, d'esbrinar les seves preferències sobre els productes i les tendències que segueixen, cosa que resulta fonamental en el disseny de nous productes i serveis i per a la innovació en general.

Donada la importància que tenen aquests nous mitjans i canals de comunicació, actualment i en el futur, ens ocuparem especialment d'aquests, per a poder-los treure el màxim profit en la gestió de la innovació i en la seva comercialització.

2.1. Preparació de la comercialització de nous productes

Aquesta preparació s'ha de fer anteriorment a la materialització de la innovació, però, una vegada disposem de les innovacions, també les hauríem de preparar abans d'introduir-les en el mercat.

Segons això, efectuarem la preparació de la comercialització de les innovacions abans de la consecució, és a dir, durant tot el procés d'innovació.

Aquesta necessitat sorgeix de la naturalesa mateixa de la innovació, del seu caràcter eminentment comercial i de negoci.

Si analitzem la naturalesa de l'R+D+i observarem que l'**R+D**, la recerca i el desenvolupament, estan encaminades al descobriment de nous coneixements (la recerca, **R**), i a l'aplicació en la pràctica (el desenvolupament, **D**). El que exigim a totes dues és que els coneixements trobats siguin **veritat** i la seva aplicació sigui **útil**.

La innovació, **(i)**, requereix necessàriament que allò que s'obté sigui **rendible**, i no succeeix sempre que el que és veritable i útil sigui rendible.

Perquè una cosa resulti rendible és necessari que estigui en línia, o no s'enfronti massa, amb el pensament dominant i les necessitats del moment i del lloc. Ha de ser, a més d'útil, socialment i políticament correcte.

Reflexió

Galileu va exposar la idea que és la Terra la que gira al voltant del Sol, cosa que és veritat i útil (R+D) per a entendre l'univers que ens envolta, i el van empresonar.

Bill Gates va comercialitzar i va difondre el sistema operatiu dels ordinadors basat en finestres (Windows), iniciat per Apple (i), i és multimil·lionari.

Aquesta condició, intrínseca i necessària, de rendibilitat de les innovacions fa que, des de la idea inicial, hàgim de pensar com comercialitzar-les i treure'ls beneficis, i hàgim de continuar pensant en això durant tot el procés de desenvolupament.

Per això, és absolutament necessari implicar el **màrqueting en la innovació** i en tot el procés de gestió.

No solament és necessària la presència del màrqueting en tot el procés d'innovar. També altres aspectes de la comercialització posterior han de ser tinguts en compte durant aquest procés.

Un d'ells deriva de la utilització de la innovació oberta en aquest procés.

Les empreses saben que la innovació i la creativitat són eines essencials per a sostenir l'èxit empresarial i millorar la competitivitat. No obstant això, el model tradicional d'innovació «tancada» té els seus límits, i un dels més evidents és la manca de generació de noves idees entre l'equip intern de l'empresa.

El model d'innovació oberta va ser encunyat per primera vegada pel Dr. Henry Chesbrough, director executiu del centre d'innovació oberta de la Haas School of Business, que assenyala que:

> «La innovació oberta és un paradigma que assumeix que les empreses poden i han de fer servir idees externes i idees internes, i així combinant les dues vies avançar en la seva tecnologia».

La innovació oberta és la manera de fer innovació en cooperació amb altres entitats alienes a la nostra empresa, les quals ens aporten coneixements, tecnologia, etc., que nosaltres no posseïm o ens és costós aconseguir. És el cas de la col·laboració amb universitats, centres de recerca o tecnològics, altres empreses del nostre sector o complementaris, els nostres proveïdors, etc.

L'objectiu de la innovació oberta és millorar la capacitat d'una organització per a crear noves idees de productes a través de l'explotació d'idees externes presentades pels consumidors i socis. Les idees es recullen i s'avaluen durant l'etapa d'investigació i poden ajudar a reduir el risc d'innovació, el cost, el temps i la dedicació, ja que venen directament dels col·laboradors externs.

Hi ha diversos exemples d'implementació de diferents tipus d'innovació oberta i tot seguit mostrarem alguns casos d'èxit d'empreses que van adoptar la innovació oberta utilitzant diferents models.

General Electric

General Electric és una de les empreses líders en la implementació de diferents models d'innovació oberta, com indica una de les seves frases clau del seu manifest d'innovació oberta: «Creiem que l'obertura condueix a la inventiva i a la utilitat». El web Genius Link mostra clarament la visió de GE per abordar els problemes mundials mitjançant la implementació de la innovació i el *crowdsourcing* col·laboratiu per a compartir idees i resoldre reptes entre experts i empresaris d'arreu del món.

Figura 2. Seu de General Electric

Font: Wikipedia

Un dels projecte de General Electric és First Build (https://firstbuild.com), una plataforma de col·laboració i cocreació que connecta dissenyadors, enginyers i consultors amb altres membres amb l'objectiu de compartir idees i discutir-les junts.

First Build utilitza un model d'innovació oberta basat en la cocreació i col·laboració, té com a objectiu proporcionar una plataforma per a ajudar a persones internes i externes a col·laborar en termes de compartir i depurar idees, fins al seu prototipat i fabricació, per així arribar a idees innovadores de productes i serveis.

Les idees presentades a First Build se centren en la solució de problemes i crear nous productes electrodomèstics. Les idees guanyadores es posen a la venda. La fabricació de les idees es fa en la microfàbrica de General Electric, on els membres de First Build poden tenir accés a les màquines i eines necessàries per a convertir les seves idees en productes reals.

NASA

La NASA va adoptar la innovació oberta amb l'objectiu de construir un algoritme matemàtic que pogués determinar el contingut òptim de *kits* mèdics per a les futures missions tripulades. Va col·laborar amb TopCoder, Harvard Business School i London Business School per a crear un programari innovador que pugui resoldre aquest problema.

Figura 3. Seu de la NASA a Houston, Texas

Font: NASA

En aquesta col·laboració, TopCoder va realitzar 2.833 enviaments de codi a la NASA, que els van ajudar a construir l'algoritme desitjat. Als guanyadors se'ls oferien premis en efectiu de 24.000 $ i seients per veure els llançaments de les missions del transbordador. L'aplicació de la innovació oberta els va permetre crear una solució rendible, eficaç i duradora que no haguessin aconseguit només amb el personal intern de la NASA.

Coca-Cola

Coca-Cola és una de les companyies pioneres en el camp de la innovació, com va quedar plasmat en el famós disseny que va crear Raymond Loewy el 1960, del dispensador de beguda tipus font. La companyia està adoptant els models de la innovació oberta a diferents nivells, implicant-hi diferents actors com empleats, *start-ups* i consumidors.

Un exemple és el programa Acceleradora Coca-Cola, que pretén facilitar la creació d'empreses de nova creació amb l'objectiu de pensar de forma innovadora els valors que construeixen la felicitat de la marca Coca-Cola. Aquest programa està focalitzat en vuit ciutats; Sydney, Buenos Aires, Rio de Janeiro, Berlín, Singapur, Istanbul, Sant Francisco i Bangalore.

Un altre model d'innovació oberta presentat per Coca-Cola és la màquina dispensadora FreeStyle, que permet als usuaris una barreja de sabors pròpia per als productes de Coca-Cola. Cada vegada que l'usuari consumidor fa una combinació de sabors i crea un «nou sabor», la màquina el registra i el comparteix amb altres màquines a través de l'aplicació mòbil de Coca-Cola.

Figura 4. Dispensador Coca-Cola Free Style

Font: Web Coca-Cola

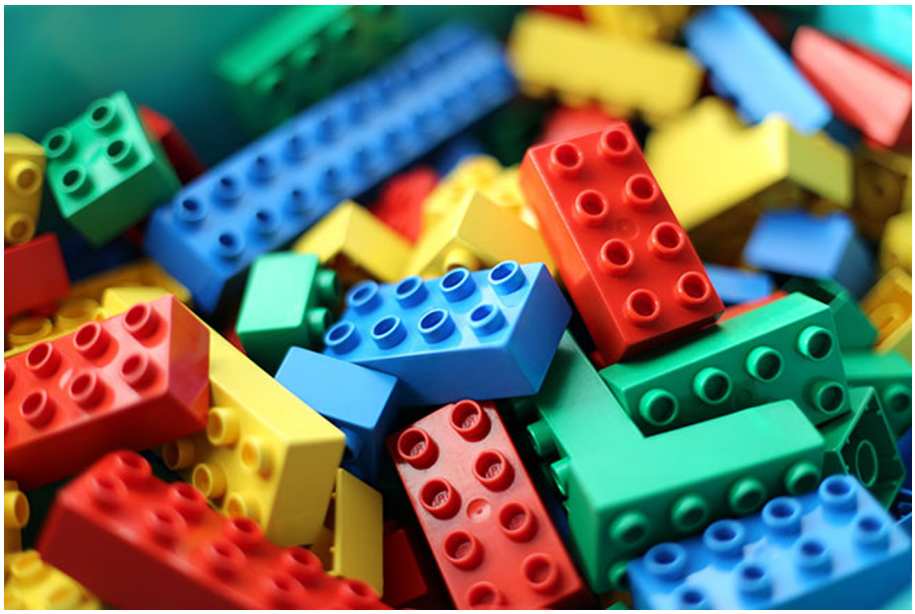
Aquest model d'innovació oberta posa els consumidors en el cor del procés de producció, ja que l'empresa utilitza els sabors suggerits com a part de les idees externes que poden ser avaluades i processades com una nova línia de productes.

LEGO

A principis de 1990 LEGO s'enfrontava a temps difícils a causa d'una forta caiguda de les vendes i dels ingressos, fet que va impulsar la companyia a canvis estratègics i una estratègia totalment innovadora. LEGO va decidir centrar-se en el consumidor mitjançant la vinculació dels negocis i la creativitat.

Va llançar LEGO Idees (https://ideas.lego.com/), iniciativa basada en un model d'innovació oberta cocreativa. A LEGO Idees els consumidors poden crear les seves pròpies idees de disseny dels jocs LEGO usant qualsevol programari 3D, i una vegada publicada la idea els altres usuaris comencen a discutir-la i votar-la. Si la idea arriba a un objectiu de vot, LEGO pot considerar-ho com un producte nou i reservar una part dels ingressos per al creador.

Figura 5



Font: Wikipedia

Aquest model contribueix a posar el consumidor al centre del procés d'innovació i aquesta plataforma de cocreació contribueix a reduir el risc de la innovació, ja que els comentaris de la web faciliten als analistes de negoci una idea sobre la viabilitat del nou producte.

Samsung

Samsung adopta un model d'innovació oberta (totalment oposat al d'innovació tancada d'Apple) a través del programa Samsung Accelerator, i té com a objectiu crear una col·laboració entre dissenyadors, innovadors i pensadors per a centrar-se en diferents solucions. El programa Samsung Accelerator està disponible a Nova York, Palo Alto i San Francisco i facilita oficines, capital i productes als emprenedors que els ajudin a millorar el seu programari.

Figura 6. Samsung Store

Font: Wikipedia

Els exemples anteriors mostren com diferents grans empreses han impulsat la innovació oberta per a assolir objectius diferents. No obstant això, la innovació oberta també pot ser adoptada per petites i mitjanes empreses per a aconseguir els mateixos objectius i donar-los la capacitat de competir i ser innovadors en mercats altament competitius.

De les entitats o empreses que poden participar en la innovació oberta, hi ha unes que són pròpies de la fase de la comercialització, com són les relacionades amb la distribució dels nous productes, la publicitat, consultories de màrqueting, etc.

Totes aquestes col·laboracions, necessàries per a la comercialització dels nostres nous productes o serveis, cal tenir-les en compte i incorporar-les al desenvolupament de les innovacions, perquè aquestes incloguin les característiques que han de facilitar el treball d'aquests agents comercialitzadors.

2.1.1. El màrqueting en la innovació

Anem a considerar seguidament una sèrie d'aspectes, en els quals l'aplicació del màrqueting al procés d'innovació contribuirà, d'una manera decisiva, a l'èxit en la comercialització dels nous productes i serveis.

Ja hem dit que la forma de comercialitzar el producte o servei ha d'estar present en tot el procés d'innovació, ja des de la generació de les idees.

Criteris

El producte final del procés d'innovació i tot el procés mateix ha d'estar **orientat al mercat** i a satisfer les necessitats del client.

A l'inici, quan tenim l'interès o la iniciativa d'innovar, pot succeir que ens motivi el convenciment que som molt bons fent determinats productes o serveis.

Aquest convenciment pot estar basat en fets reals, per l'evidència que hem perfeccionat la tecnologia i els aspectes de producció de tal manera que el que podem fabricar és molt més avançat que el que pot oferir la competència.

La innovació basada en aquests avantatges tecnològics, que s'ha denominat impuls tecnològic, pot tenir èxit comercial, però també un alt risc que no sigui així. Els clients poden no necessitar aquest producte tan avançat que els oferim, o no estar preparats per a apreciar-ne els avantatges i pagar-los.

La fotocopiadora

La fotocopiadora va ser inventada el 1907 per **Everett Mac Adam**, que va construir un aparell que era capaç de reproduir textos i imatges en un full de paper. Ja el 1802 el britànic **Thomas Wedgwood** va aconseguir les primeres fotocòpies utilitzant paper tractat amb material fotosensible.

El repte tècnic s'havia aconseguit, però l'èxit comercial es va iniciar el 1947, deu anys després que el físic **Chester Carlson** patentés la xerografia, el 1937, que permetia fotocopiar de manera ràpida i barata.

Una dècada va estar Carlson trucant a les portes d'empreses per convèncer-les que fabriquessin les màquines que avui considerem imprescindibles (Alcalde, 1999).

La manera més realista de desenvolupar les innovacions consisteix a tenir en tot moment present el mercat, és a dir, hem d'aplicar el **màrqueting en la innovació**. Des de la idea inicial, i durant tot el procés d'innovar, hem de contrastar amb el mercat si la innovació que estem desenvolupant satisfà les seves necessitats.

Aquesta manera de plantejar i desenvolupar la innovació s'ha denominat *market pull*. Segons hem raonat, resulta preferible que les iniciatives d'innovació s'orientin segons *market pull* davant de l'impuls tecnològic.

Dit amb altres paraules, s'ha de procurar "**produir el que es ven**" abans que "**vendre el que es produeix**".

Per a això, tots els principis del màrqueting han d'estar presents durant la innovació, i les persones de l'empresa relacionades amb la comercialització han de participar activament en el disseny i execució dels nous productes i serveis.

Tot això implica que, per a integrar el màrqueting en el procés d'innovació, les idees que dirigeixin la nostra actuació han de respondre a aquests **principis** del màrqueting, que són els següents:

1) Caldrà escoltar al **client**, perquè ens expliqui les necessitats que hem d'atendre.

2) Hauríem de buscar la **rendibilitat** del negoci i no solament les vendes.

3) Plantejarem el nostre negoci com un **servei** al client, no només un mitjà per a guanyar diners.

4) El negoci comercial estarà basat en la **millora** contínua i en la innovació.

D'aquesta manera, el màrqueting estarà integrat en la innovació, per a evitar que es produeixin béns que manquin de demanda suficient.

Tots dos, màrqueting i innovació, s'haurien de conjugar amb la **producció**, perquè es fabriqui amb les característiques que requereix el client. Això estalviarà pèrdua de vendes i costos per redissenys evitables del producte.

Accions

Tot el que s'ha dit implica una manera de fer innovació que ha de seguir uns patrons i adaptar-se a un model d'actuació.

El model que utilitzem per al desenvolupament de productes nous haurà de ser idoni a l'entorn actual i a les exigències de la innovació cooperativa o oberta.

Models, com els esmentats anteriorment, basats en l'impuls tecnològic, la tecnologia que impulsa la innovació, i *market pull*, el mercat que impulsa la innovació, han derivat en els models d'**etapes i portes** de decisió.

Aquest model d'etapes i portes de decisió es pot assimilar al presentat a la norma **UNE 166002**, que és el més àmpliament utilitzat a Espanya, i pren en consideració les circumstàncies de l'entorn: mercats, estat de la tecnologia, etc., i fa progressar el procés d'innovació en etapes successives precedides de portes en què es decideix seguir, i es retroalimenta de les experiències adquirides en el procés i de l'entorn.

També cal esmentar la norma UNE 166008 sobre transferència de tecnologia, que té com a objectiu establir els requisits per a la correcta realització de la transferència d'actius intangibles provinents d'activitats d'R+D+i. S'hi indiquen els requisits bàsics i informació sobre com dur-los a la pràctica.

Aquest model de fer innovació integra els aspectes del màrqueting en tot el procés de desenvolupament de les innovacions. Els condicionaments del mercat són especialment determinants en els moments que anomenem *portes*, en els quals es pren la decisió de prosseguir o abandonar el projecte.

Definitivament, hem d'innovar mirant el mercat i incorporant les seves preferències als nostres nous productes o serveis. Però a quin mercat hem de mirar?

Una bona opció és fixar la nostra visió en els anomenats **mercats capdavanters** (*lead markets*), és a dir, aquells que marquen tendències en el mercat global.

No oblidem que estem innovant i, d'alguna manera, ens estem llançant al desconegut, de manera que una guia que ens digui cap a on es dirigeixen les preferències dels consumidors serà una ajuda molt útil.

Els mercats capdavanters són els primers en els quals s'adquireixen les innovacions, per tractar-se de grups de consumidors amb alt poder adquisitiu, gran demanda de novetats i forta competència. És el cas dels mercats dels països més desenvolupats i d'alguns segments de mercat de les economies emergents.

Les empreses observen amb interès les tendències que apareixen en aquests mercats, en relació amb les seves àrees de negoci respectives, per a obtenir informació que els orienti adequadament en el seu treball d'innovació. També són un escenari ideal per als prellançaments i proves dels productes nous i per a veure com s'hi respon.

Sempre que puguem analitzarem i aprofitarem aquests mercats capdavanters, que, tot i que el nostre producte no hi coincideixi plenament, sempre ens proporcionaran orientacions útils per a dissenyar les nostres innovacions i per a la comercialització posterior.

Una altra manera de submergir-nos en els nous corrents sobre productes i tecnologia és acostar-nos el que puguem als anomenats **clústers tecnològics** o conglomerats d'empreses, que estan a l'avantguarda d'un determinat sector productiu, del tipus Silicon Valley als Estats Units d'Amèrica. No cal, però, que anem tan lluny, ja que a Espanya podem trobar diversos clústers de diverses àrees de la producció i del coneixement, dels quals segur que algun coincidirà amb els nostres interessos.

ACCIÓ

Podem prendre com a exemple Catalunya, en què el govern autonòmic té un organisme especialitzat per a la innovació: ACC1Ó. En el seu web, www.acc10.cat, s'afirma que Catalunya és un dels països pioners, a tot el món, en l'aplicació d'iniciatives de desenvolupament basades en clústers.

Defineix els clústers com a grups d'empreses del mateix negoci que comparteixen reptes estratègics, i són eines altament efectives per a canalitzar iniciatives i reforçar la competitivitat de les empreses, ja que permeten desenvolupar habilitats clau, tecnologies, relacions en xarxa entre els fabricants, clients i proveïdors.

El Pla de recerca i innovació de Catalunya 2010-2013 identifica els clústers en 17 focus sobre els quals treballa ACC1Ó, classificats en: aigua, alimentació, energia, espais, materials i sistemes de producció, mobilitat i salut. Entrant al contingut de cadascun d'aquests grups es veurà que estan integrats per diversos clústers formats per nombroses empreses amb tecnologies i mètodes de producció i comercialització capdavanters en el seu sector.

El que s'ha dit per a Catalunya és aplicable a altres àrees de l'àmbit nacional i internacional, per la qual cosa és altament probable trobar clústers que coincideixin amb les iniciatives innovadores que emprenguem.

Com a exercici, per a constatar la utilitat dels clústers, es pot suggerir que definiu una activitat d'innovació d'interès per a vosaltres i tracteu de localitzar algun clúster relacionat al web d'ACC1Ó o una altre que localitzeu a Internet, verificant les tecnologies i productes afins amb la vostra innovació.

Instal·lar la producció o els centres d'R+D+i en aquestes ubicacions implica impregnar-nos del flux d'idees i oportunitats avançades que ofereixen aquests entorns.

Una relació estreta amb aquests clústers tecnològics aprofitarà les sinergies que s'hi estableixen sobre la transferència de saber fer i altres possibilitats, de manera que faciliten la integració del màrqueting en la innovació.

En aquest mateix sentit, cal tenir present, en incorporar el màrqueting en la innovació, el fenomen actual d'internacionalització dels mercats d'acord amb les realitats del nostre món globalitzat.

L'observació del mercat que hem de fer per a incorporar els seus resultats a les característiques de les nostres innovacions, en molts casos, s'ha d'orientar al mercat global, on gairebé segurament haurien de competir els nostres productes i serveis nous.

Les **aplicacions** del màrqueting al llarg del procés d'innovació seran, almenys, les següents:

1) Avaluació i selecció, des del punt de vista del mercat, de la idea i el projecte inicial d'innovació.

2) Estudi preliminar del mercat per a determinar la possible viabilitat comercial del producte nou.

3) Recerca de mercat representativa i fiable de possibilitats comercials del producte.

4) Proves amb clients i de vendes, en una mostra predeterminada.

5) Determinació i disposició dels mitjans i condicions per al llançament del producte nou al mercat.

2.1.2. Innovació oberta i màrqueting

Hem raonat diverses vegades la importància que té efectuar la innovació de manera cooperativa amb altres entitats i empreses.

Internet ha democratitzat la forma en què ens comuniquem i obtenim noves idees. Les empreses s'han tornat més col·laboratives per accelerar la innovació en els seus canals interns i externs, perquè com hem vist anteriorment en els exemples, poden treure profit de la intel·ligència col·lectiva.

L'exploració és el motor que impulsa la innovació i avui dia els clients de les empreses i les seves comunitats són coinnovadors i cocreadors.

A continuació exposem algunes de les plataformes *online* d'innovació més comuns.

Chaordix (http://www.chaordix.com/)

Aquesta plataforma està especialitzada en la innovació a través d'activació d'una comunitat que utilitza el *crowdsourcing* per a ajudar les organitzacions a obtenir un compromís comunitari sostingut i una intel·ligència predictiva amb la seva pròpia tecnologia, Crowd Intelligence™. Activa la intel·ligència col·lectiva dels participants en els programes d'idees, a través de fòrums B2B i comunitats d'innovació de productes.

Bright Idea (http://www.brightidea.com/)

Aquest programari de gestió de la innovació és un SaaS (programari com a servei), accessible a través d'un navegador web, per al seguiment dels programes d'innovació dins de les organitzacions des de la col·lecció d'idees fins a l'execució de tot el programa a clients globals. Està pensat per a responsables de programes d'innovació que tenen un coneixement avançat en l'aprofitament de la innovació oberta dins d'una organització on es gestiona un registre de totes les activitats, des de *hackathons,crowdsourcing* fins a concursos de disseny.

Spigit (https://www.spigit.com/)

És el major proveïdor de programari de gestió de la innovació per a empreses i per a moltes de les principals marques del món, incloent-hi marques com AT & T, Citibank, MetLife, Kimberly-Clark, Siemens, Pfizer i ACNUR. Disposa de plataforma per a obtenir idees per al desenvolupament de productes, i combina empleats, socis i clients.

Nosco (http://nos.co/)

És una plataforma social on els empleats i clients poden compartir idees i col·laborar per al desenvolupament i millora de productes. Disposa d'una aplicació mòbil que permet als administradors seguir tot el procés. La plataforma facilita la recol·lecció d'idees i té alta personalització. Les quatre característiques clau són: xarxa social (on comença la col·laboració entre els participants); flux de treball (tenen etapes específiques per a la generació d'idees), mètriques (proporciona mètriques de progrés i rendiment) i gestió (facilita la gestió de persones i idees durant el procés).

La comercialització de les innovacions no pot ser aliena a aquesta tendència, actualment tan estesa, d'enfocar el procés de la innovació.

En la pràctica, és rar que tots els aspectes de la comercialització els assumeixi la mateixa empresa, fins i tot quan es tracta de grans empreses. Per a l'empresa que innova, el màrqueting no sol ser la seva especialitat ni el nucli de les seves activitats, i llavors es contracten en l'exterior determinats aspectes de la comercialització, seguint l'estil d'innovació oberta.

Així doncs, s'haurà de prendre en consideració el concurs d'aquests **col·laboradors externs**, algun d'ells imprescindibles per al màrqueting, com els distribuïdors i els serveis de suport a la comercialització.

En el cas dels **distribuïdors**, l'aportació principal la fan en la fase de llançament del producte. En aquests moments, el fabricant i el distribuïdor estan al mateix vaixell respecte al producte nou que es llança.

La participació activa dels distribuïdors pot impulsar poderosament l'èxit de la comercialització i la informació que ens proporcionen, respecte a les vicissituds de la venda, és molt valuosa per a fer les correccions oportunes.

També posteriorment el concurs és essencial, ja que ells són el canal pel qual flueixen les vendes del producte i l'aparador i punt de contacte amb el consumidor.

Per tot això, els hem d'involucrar en el procés d'innovació aprofitant les orientacions que poden donar sobre la realitat del mercat i especialment en les etapes prèvies al llançament del producte.

Entre els **serveis de suport** a la comercialització que col·laboren amb l'empresa innovadora, en règim assimilable a la innovació oberta, es poden citar les agències de publicitat i les consultories.

Les **agències de publicitat** s'encarreguen dels aspectes de comunicació, fonamentalment en la fase de llançament del producte. Són aspectes cabdals per a assegurar l'èxit comercial, i a això s'hi dediquen recursos econòmics elevats.

En el concepte d'innovació oberta, que implica deixar en mans alienes certs aspectes de la innovació, el **suport que presta l'agència de publicitat** és dels més importants.

Així doncs, estem confiant l'èxit final de l'esforç d'innovar, en gran mesura, a l'agència de publicitat. Això significa que hem de cuidar bé certs aspectes com la qualitat de l'agència, les característiques del seu treball i la seva integració en el nostre procés d'innovació.

La qualitat de l'agència s'ha de contrastar tant com sigui possible i procurar triar-ne una que tingui experiència provada en llançament de productes nous; com més similars al nostre i al mercat de destinació millor serà.

Un bon pla de comunicació, en el llançament del producte, és determinant per a l'èxit comercial. Hem de pensar que no n'hi ha prou que el nostre producte sigui bo. El consumidor ha de percebre que n'és, de bo, i que satisfarà les seves necessitats i expectatives. A més, perquè tot això funcioni, se n'ha d'assabentar de l'existència, i això és el que aconseguirà un bon pla de comunicació.

L'agència de publicitat és l'especialista en comunicació, però no serà sobrer un seguiment estret de les característiques del pla que confeccioni i l'acoblament al conjunt del nostre procés de gestió de la innovació que es comercialitzarà.

La seva estratègia de comunicació ha d'estar d'acord amb les possibilitats del nostre producte, de la nostra empresa i dels objectius que hàgim marcat.

Reflexió

Decisions com la d'adoptar una estratègia de comunicacions prèvies i de crear expectació sobre el producte, que tant abunden actualment en la comercialització de pel·lícules, novel·les o dispositius informàtics, poden resultar o no convenients en el nostre cas.

En conseqüència, s'haurà de planificar i decidir amb molta cura quina agència ens ajudarà, el seu treball i el moment en què hi hem d'acudir, perquè hi hagi prou temps per a desenvolupar bé el pla de comunicació.

És convenient començar a col·laborar amb l'agència de publicitat a partir del moment en què el producte estigui completament definit per a desenvolupar-lo.

Incorporant l'agència de manera inicial al procés, rebrà informació per a confeccionar el seu pla, i a més, l'agència pot proporcionar consells i idees molt valuoses durant el desenvolupament d'aquest procés. Les seves aportacions serviran per a modelar certes característiques de la innovació que en facilitin la percepció favorable per part dels futurs consumidors, tot integrant l'aspecte de la comunicació en el màrqueting de la innovació.

Les **consultories** són col·laboradors típics en la realització d'una innovació oberta. Intervenen en qualsevol fase del procés d'innovació i, per descomptat, en la comercialització de les innovacions.

Les consultories de màrqueting poden ajudar en molts aspectes, abans, durant i després del llançament del producte, atès que contribueixen amb els coneixements i la capacitat de treball de professionals especialitzats que són necessaris en determinats moments. L'empresa no sol disposar, ni tan sols ho ha de fer per raons econòmiques, d'aquests professionals a la seva plantilla fixa.

En els aspectes comercials, aquests especialistes poden aportar al procés innovador criteris de màrqueting per incorporar a les característiques de la innovació que s'estigui desenvolupant. Pensem en qüestions com aparença, envàs, etc., del producte, que poden ser determinants per a la comercialització.

En el llançament del nou producte la seva ajuda és fonamental. Ells tenen els coneixements, mitjans i contactes que els permeten convertir-se en els ulls i les orelles per a conèixer què està succeint amb el nostre producte al mercat. Amb la seva informació podrem prendre les mesures correctores necessàries, en funció de les vicissituds que vagin sorgint en la comercialització.

Poden fer el seguiment de l'acceptació del producte tot analitzant aspectes com: compliment d'expectatives dels clients, reacció de la competència, dels mitjans de comunicació, etc. També informació quantitativa sobre el nombre de consumidors i la seva evolució, la quota de mercat assolida, les queixes i opinions favorables, etc.

Es pot observar la importància que tenen aquestes consultories de màrqueting en l'èxit comercial de les nostres innovacions i, per tant, en els beneficis que aconseguim amb les vendes. És necessari, doncs, triar bé aquestes consultories, perquè els seus coneixements i experiència contribueixin als bons resultats, en les tasques de les quals s'ocupin.

Tot el que s'ha dit sobre aquestes col·laboracions en la comercialització de les innovacions s'emmarca en les regles de la innovació oberta. No hem de perdre de vista que tots els col·laboradors en màrqueting de productes nous són, en essència, proveïdors.

En la innovació oberta, els proveïdors de matèries o serveis per a la innovació tenen un paper cabdal i poden aportar una ajuda molt important al procés d'innovació. En aquests deleguem part del desenvolupament del nou producte, especialment aquells aspectes que no formen part del coneixement propi de l'organització, com hem vist amb els proveïdors de serveis per a la comercialització d'innovacions.

Altres principis de la innovació oberta són de plena aplicació al màrqueting dels nous productes, com és el cas de la internacionalització de la gestió de la innovació, adequada a les realitats del nostre món globalitzat, o l'acostament als clústers tecnològics.

2.2. Comercialització

En l'apartat anterior hem tractat la relació entre el màrqueting i la innovació i com els principis que regeixen aquesta relació s'han d'aplicar en la pràctica. Una vegada tenim els criteris sobre el màrqueting en la innovació i les maneres d'aplicar-los, podem passar a explicar com es fa la comercialització dels nous productes i serveis.

La situació de partida en la qual ens trobarem serà la de posseir una innovació materialitzada que, si l'hem aconseguida aplicant les recomanacions sobre el màrqueting, estarà preparada per a introduir-la en el mercat.

Així doncs, tindrem la nostra innovació i, davant nostre, el mercat per a vendre-la. Aquest mercat, i els consumidors que el componen, ignoren l'existència d'aquesta innovació.

Encara que pot ser que no sigui així, haurem adoptat amb l'agència de publicitat una estratègia de comunicacions prèvies o creació d'expectació sobre el nostre producte. En qualsevol cas, ha arribat l'hora de la veritat, l'hora de **vendre** el producte.

2.2.1. Planificació del màrqueting de les innovacions

En enfrontar-nos a aquesta nova etapa hem de tenir en compte una sèrie de consideracions que ens ajudaran a **planificar** les accions de comercialització.

Aquestes accions dependran de la naturalesa del que hàgim de comercialitzar. En aquest sentit hem de distingir la comercialització de les innovacions sobre **productes o serveis**, i que siguin de **consum o industrials**.

1) Els **productes de consum** es caracteritzen per la seva gran difusió. Són els productes que trobem als comerços d'alimentació, vestit, mobiliari, electrodomèstics, etc. El consumidor hi té un accés fàcil i el màrqueting es fa fent servir mitjans massius de comunicació predominantment en mitjans tradicionals: televisió, premsa, ràdio, etc., i els nous basats en Internet i les noves tecnologies.

2) Els **serveis de consum** per la seva naturalesa tenen una difusió més limitada que els productes de consum però continuen estant dirigits a un gran nombre de clients. Estem parlant dels serveis d'oci, viatges, hostaleria i restau-

ració, etc. El màrqueting s'efectua, com en els productes de consum, mitjançant els canals tradicionals i els nous canals derivats de les noves tecnologies d'informació i comunicació (TIC).

3) Els **productes industrials** es refereixen a les matèries primeres, productes semielaborats, equips, maquinària, etc. que utilitzen les indústries de tots els sectors per a dur a terme les seves tasques de producció. Els destinataris als quals van dirigits són diferents dels productes i serveis de consum, i la seva finalitat també és diferent. Els canals i formes de comercialització i venda són més específics en aquest cas, basats en mitjans de comunicació tradicionals més especialitzats com revistes tècniques, fires, venda personal, etc., als quals s'incorpora també amb èxit Internet i els canals nous.

4) Es pot dir una cosa semblant dels **serveis industrials**, entre els quals inclourem les enginyeries, consultories, formació especialitzada, etc. La seva comercialització és similar a la dels productes industrials, ja que la finalitat i els destinataris són iguals.

Tot i les particularitats que ofereix la comercialització d'aquestes diferents modalitats d'innovacions, essencialment ens trobarem els **mateixos reptes** que configuraran la planificació dels principals aspectes que hauríem de tractar, que són els següents.

Ha arribat el moment que ens hem de llançar a la piscina i fer el **llançament** comercial de la innovació. Aquest llançament comporta una sèrie d'accions que no es poden deixar a l'atzar. És necessari disposar d'un **pla** de llançament que hauríem de seguir d'una manera organitzada.

El llançament és la frontera entre innovar i comercialitzar el resultat. Així, moltes de les actuacions per al llançament seran prèvies a la sortida al mercat, dins la línia del que hem explicat per al màrqueting en la innovació, i altres les haurem d'efectuar iniciada aquesta sortida.

En el llançament podem distingir els **criteris** i **accions** per a confeccionar el pla, i les **actuacions** per a dur-lo a la pràctica. Tots dos aspectes es tractaran amb més detall en l'apartat següent.

Quan la nostra innovació ha sortit al mercat, cal desenvolupar-ne la **comercialització**. Aquí recollirem els fruits de les bondats del nostre producte i dels encerts del màrqueting que hàgim aplicat. La comercialització dels nous productes és el que definitivament ens proporcionarà les vendes i, amb aquestes, la majoria dels beneficis que puguem aconseguir de la innovació.

Comercialitzar un producte o servei té uns procediments que es van adaptant a l'evolució de la vida comercial del producte. Tots coneixem que els productes no són eterns al mercat, i menys actualment, quan el consum i les modes canvien vertiginosament. Si volem aplicar correctament aquests procediments

hauríem de conèixer com és l'evolució de les vendes del producte i les característiques de l'entorn que les condiciona en cada moment: tipus de consumidor, de competència, aparició de productes alternatius, etc. Hem de gestionar bé tots aquests aspectes per a allargar tot el que sigui possible el període de venda i d'aportació de beneficis del producte, buscant per a això, si és possible, la fidelització dels clients al nostre producte i a la marca que l'identifiqui.

Llançament comercial de les innovacions

Hem dit que un aspecte decisiu en l'èxit de la comercialització de les innovacions és el llançament del nou producte o servei al mercat, i que el llançament al mercat s'ha de fer seguint un pla de llançament.

Aquest pla, segons els principis d'aplicació del màrqueting en la innovació, haurà de començar a ser elaborat en les etapes de disseny del procés d'innovació perquè hi hagi una interrelació entre les característiques del producte i el pla.

El pla de llançament inclourà una sèrie d'aspectes que en determinaran la **configuració**:

1) Considerarà els **avantatges** que aporta la innovació en relació amb els competidors, l'ús que tindrà i les facilitats que aporta.

2) Determinarà el **preu** de sortida depenent de l'estratègia que adopti l'empresa davant de la competència, quan n'hi hagi. El preu haurà de poder ser assumit per l'empresa respecte de les seves despeses i tenir en compte la possible guerra de preus que puguin emprendre els competidors.

3) Caldrà triar un **mercat d'introducció** del producte, que pot ser un mercat principal o no, però és un aspecte en què cal tenir cura i procurar que les característiques del mercat inicial afavoreixin la comercialització del producte.

4) Serà necessari disposar d'una **infraestructura de mitjans** adequada per al llançament i planificar les característiques i el cost.

5) Al producte se li assignarà una **marca** que estarà d'acord amb les línies de màrqueting de l'empresa; caldrà decidir el grau d'associació que tindrà amb la identificació de l'empresa, per a evitar danyar la imatge d'aquesta en cas de fracàs.

6) La **distribució** física del producte es planificarà d'acord amb els distribuïdors i es determinarà el punt de trobada que tindrà amb el client. Una bona distribució és decisiva, ja que tot l'esforç fet s'acaba resolent en la trobada i transacció del producte i el comprador. Si aquesta trobada és deficient o no es produeix, per molt bones que hagin estat les altres accions, no serviran de res.

Posteriorment al llançament serà necessari preveure accions per a controlar els aspectes de comunicació i publicitat.

Farem un seguiment de la imatge que es vagi creant del nostre producte, potenciant-la, i corregirem les deficiències que puguin aparèixer, fent servir convenientment les eines de comunicació de les quals disposem. Segur que sorgiran raons per a reajustar els paràmetres del llançament, com, per exemple, la política de preus.

Caldrà adaptar la **producció** a la realitat que ens mostrin els resultats del llançament, i són molts els factors que s'haurien de resoldre en aquest sentit: redissenys del producte, requisits de la logística, costos adequats, adaptació a les variacions del mercat, etc.

De les **característiques** que ha de reunir un pla de llançament es poden destacar les següents:

1) Haurà de ser elaborat amb suficient **antelació**, per a poder posar en acció coordinadament tots els nombrosos elements que entren en joc: publicitat, distribució, etc.

2) Un disseny **flexible i adaptable** a les variacions de l'entorn que indubtablement s'aniran produint durant el llançament.

3) Disposició suficient i adequada de personal per al llançament. Que l'atenció d'altres obligacions no els aparti d'aquesta, que durant un temps es troba en la seva fase crucial.

4) Ser **conegut** per l'organització perquè les seves persones puguin contribuir en la mesura de les seves possibilitats i funcions a l'èxit.

5) Selecció d'uns **mitjans de difusió** actuals, escollits segons la naturalesa del producte i la realitat de les eines de comunicació existents al moment, ja que varien d'una manera vertiginosa: Internet, màrqueting viral, xarxes socials, etc.

6) Gestió eficaç del **pressupost** disponible, que està sotmès a fortes exigències motivades per les vicissituds del llançament.

7) Procurar una estratègia d'atracció del consumidor envers el producte utilitzant els mitjans adequats i rebutjant la idea que serà adquirit per la novetat.

8) Incloure un **pla alternatiu** per al cas que les expectatives no es compleixin i calgui plantar cara a les conseqüències que se'n derivin.

9) Ponderar molt bé la conveniència d'efectuar preavís o creació d'expectació del nostre producte, sospesant els avantatges de predisposar el mercat i les nostres entitats col·laboradores davant dels inconvenients d'alertar la competència.

Desenvolupament de la comercialització

Efectuat el llançament del nou producte o servei, ens trobem en l'etapa de fer caixa i beneficis, si som capaços de vendre el nostre producte de manera eficaç i profitosa.

El desenvolupament de la comercialització dels productes i serveis segueix unes pautes àmpliament estudiades a les quals ens hauríem d'adaptar per a maximitzar l'esforç de venda i els resultats.

La comercialització es desenvolupa seguint uns passos que, en resum, consisteixen a aconseguir que els clients adoptin mentalment el nou producte i passin de tenir-ne coneixement de l'existència a comprar-lo.

Aquest procés el componen unes fases successives: atenció, interès, avaluació, prova, adopció i compra. El trànsit per a cadascuna d'aquestes fases va deixant clients pel camí, de manera que, en la pràctica, es va reduint el mercat potencial a un nombre de compradors finals.

Per tant, cal disposar totes les facilitats a la nostra mà perquè el client superi cada fase i romangui la seva voluntat d'adquirir el producte, de manera que augmenti el percentatge de compradors.

Els clients que arriben a comprar el nostre producte no ho fan al mateix temps. Hi ha una distribució variable de les vendes al llarg del temps que determina la **difusió** del producte.

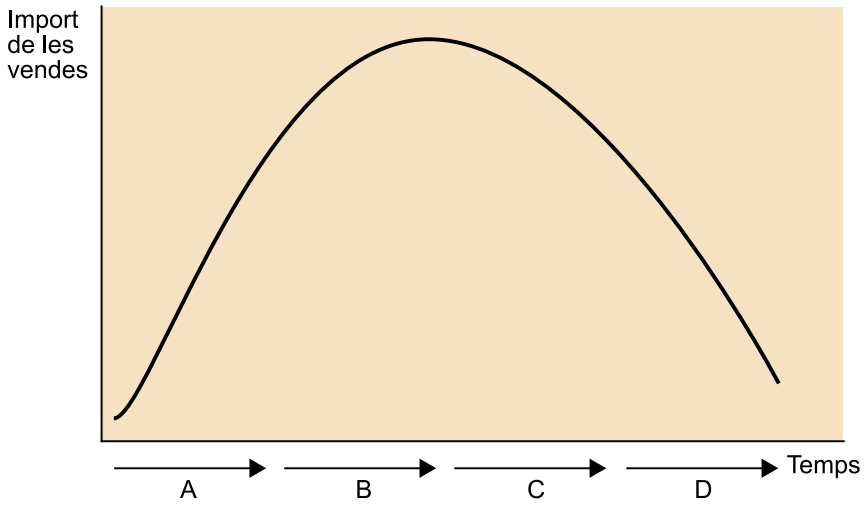
La variació temporal de les vendes depèn de diversos factors, entre els quals es poden assenyalar: avantatges davant de la competència i els productes substitutius, adaptació als usos del mercat, facilitat d'utilització, etc.

Un factor decisiu és el tipus de comportament del client. No tots tenen la mateixa reacció davant de la compra de novetats.

Es poden distingir diversos tipus de comportament, que van des dels avançats, passant pel gruix de la majoria, que s'incorpora després, i finalitza amb els ressagats.

Tot això configura l'evolució temporal de les vendes que es mostra en la figura 2.

Figura 7. Evolució de la comercialització d'innovacions.



Font: Daniel Sanfélix, Manuela Sanfélix.

Es pot observar que resulta una distribució inicialment ascendent i després descendent que ha estat representada com una campana de Gauss i configura la vida del producte.

Com cada grup de compradors té unes característiques específiques i proporciona diferents volums de vendes, l'estratègia de màrqueting s'haurà d'adaptar a aquestes característiques en funció dels nostres interessos.

Analitzem amb més detall les diferents fases que apareixen a la figura 2. diferenciant l'evolució de les vendes i l'entorn que la determina.

1) Fase A: introducció i creixement.

a) Vendes

S'inicien les vendes d'una manera progressiva, però no solen arribar a molt més de la sisena part de les totals del cicle de vida.

b) Consumidors

Al principi, els clients són els anomenats innovadors. En aquest grup, per als productes de gran consum, es poden incloure joves informats o no sobre el producte, als quals no els importa arriscar-se i volen ser els primers a tenir-lo i provar-lo. No sol ser un percentatge superior al 5% del total de compradors.

Després, en el creixement de les vendes, apareix un consumidor similar a l'anterior però més exigent, que prefereix comprar amb més informació sobre el producte.

c) Competència

En aquesta fase hauríem de trobar pocs competidors, si no han tingut notícia del nostre producte i de les seves característiques i, per això, han posat altres alternatius al mercat.

d) Interès

Aquesta fase no presenta gaire interès pel volum de vendes, però sí que en té per a l'evolució posterior, ja que el segment de consumidors avançats sol actuar com a líders del mercat i aplana el camí, respecte de l'opinió i la confiança, als consumidors que arribaran després.

2) Fase B: maduresa

a) Vendes

Les vendes continuen creixent i arriben al màxim de la seva evolució. Aquí se sol vendre un terç del total de les vendes del producte.

b) Consumidors

Es van incorporant clients més nombrosos i pròxims al perfil mitjà del mercat potencial. Compren coneixent el producte i l'adopten a les seves condicions habituals de vida.

c) Competència

Ara comencen a entrar els competidors, atrets pel volum substanciós de les vendes. Comença la lluita per la quota de mercat i la reducció dels preus.

d) Interès

Aquesta fase és cabdal, i aquí és quan hem de vendre. No solament perquè el volum de vendes és dels més elevats del cicle, sinó perquè la nostra posició al mercat i davant de la competència hauria de ser dominant i hem d'aprofitar aquest avantatge competitiu.

3) Fase C: saturació

a) Vendes

S'ha arribat al màxim de vendes i comença un declivi moderat inicialment i accelerat després. De qualsevol manera, el volum de vendes continua essent elevat en relació amb el global del cicle de vida, i pot arribar a una tercera part del total.

b) Consumidors

El perfil del consumidor és més conservador i adquireix el producte perquè està consolidat al mercat. Poden ser, quan es tracta de productes de gran consum, persones grans que difícilment faran de líders d'atracció envers el producte.

c) Competència

La competència s'ha consolidat, cal lluitar de valent per a conservar la quota del mercat i ens veurem obligats a millorar la nostra eficiència comercial i a reduir preus.

d) Interès

Continua essent una fase en què es ven un percentatge molt important del total, però possiblement els beneficis vagin disminuint a causa de l'increment de l'esforç comercial i la reducció de preus necessària per a competir.

4) Fase D: decadència

a) Vendes

Les vendes cauen contínuament. En el que queda de vida del producte difícilment vendrem una sisena part del total de vendes del cicle.

b) Consumidors

Els consumidors que arriben a aquesta fase ho fan en últim lloc. Són persones poc interessades en el producte o que no tenen suficient capacitat econòmica per a adquirir-lo, si no és per autèntica necessitat. Es tracta d'uns clients difícils de convèncer per les seves característiques específiques, per als quals l'esforç comercial que fem resulta poc profitós.

c) Competència

En aquesta fase la competència comença a ser residual. Molts han abandonat la cursa davant les escasses expectatives de benefici. Apareixen els imitadors de baixa qualitat i preu que desprestigien el producte i capten els consumidors de baix poder adquisitiu.

d) Interès

És la fase que presenta menys interès, per l'escàs volum de vendes i les agonitzants perspectives d'evolució. Es pot aprofitar el que es pugui, per a contribuir a l'amortització de l'esforç innovador i de comercialització que hem fet.

Amb tot el que hem exposat, hem traçat un **mapa** del desenvolupament de la comercialització que ens pot guiar per a gestionar-la de la manera més convenient i profitosa.

Evidentment, la nostra estratègia ha d'estar orientada a elevar i allargar tant com sigui possible la corba d'evolució de les vendes, procurant la màxima rendibilitat de la nostra innovació i comercialització.

Una de les maneres d'aconseguir-ho és assegurar la **fidelitat** del client al nou producte o servei. No és un resultat de consecució immediata i ha d'arribar mitjançant una política duradora de fidelització.

Aquesta política ha d'aconseguir que progressivament el client desenvolupi una actitud positiva envers el producte i la marca, que derivi a establir un significat a la seva ment associat amb la satisfacció de les seves necessitats.

D'aquesta manera, s'arribarà, en casos extrems, a incorporar el nou producte a la seva forma de vida i considerar-lo com a part de la seva personalitat (el cas dels motociclistes Harley Davidson) en una actitud de **lleialtat a la marca** que representa aquest nou producte o servei.

2.3. Mitjans i canals de comercialització

Hi ha molts mitjans diferents, tant tradicionals (televisió, ràdio, premsa, etc.) com actuals (Internet o el telèfon mòbil). Basant-se en els objectius comercials i publicitaris, a l'hora de seleccionar els possibles mitjans i canals de comercialització les empreses haurien de tenir en compte:

1) El **tipus d'innovació** per comercialitzar (producte o servei de consum, o producte o servei industrial).

2) La **cobertura** del mercat objectiu.

3) Les **opcions creatives** per a l'elaboració del missatge.

4) El **cost** de la creativitat.

5) El **cost** de les insercions publicitàries.

6) El **temps** d'exposició del missatge.

7) El **nivell** de saturació publicitària del mitjà.

8) La **capacitat** de mesurar la resposta.

No cal oblidar que el món empresarial està canviant a gran velocitat. Internet ha instaurat noves dinàmiques en les relacions entre empreses i els seus clients. Han sorgit noves eines digitals de màrqueting i vendes més efectives. El client ha canviat i ara té més informació, cosa que li dóna un cert poder a l'hora de decidir.

És per tot això que les empreses que volen innovar i, en conseqüència, aconseguir fer rendibles les seves innovacions, haurien d'integrar el món en línia i fora de línia a les seves estratègies de màrqueting i vendes a l'hora de plantejar-se la comercialització dels seus nous productes o serveis.

2.3.1. Mitjans tradicionals. De la comunicació de masses a la personalització

Els mitjans tradicionals ofereixen una àmplia varietat de canals i estratègies per a la comercialització de nous productes o serveis:

- Televisió (en obert o de pagament, nacional, regional o local).
- Aparicions o ús de productes en programes de televisió (*brand-placement*).
- Reportatges pagats en televisió o ràdio.
- Anuncis de televisió amb capacitat de resposta directa per telèfon o Internet.
- Cinema.
- Ràdio.
- Premsa (diaris, revistes, publicacions especialitzades, tècniques, professionals, corporatives, etc., dominicals, diaris gratuïts, etc.).
- Correu publicitari.
- Publicitat exterior (tanques, marquesines en mitjans de transport, etc.).
- Publicitat als punts de venda, en fires, convencions, etc.
- Publicitat a l'interior d'envasos de productes.
- Patrocinis.

A més de les oportunitats que ofereixen els mitjans tradicionals, no hem d'oblidar que actualment hi ha més de mil milions de persones connectades a Internet. Els clients són cada vegada més interactius: desenvolupen contin-

guts, participen en fòrums, escriuen blocs, comparteixen fotografies i vídeos (Blogger, YouTube, Instagram, Pinterest, etc.) i s'associen en xarxes socials (Facebook, LinkedIn, Second Life, Xing, etc.).

Xarxes socials i de continguts col·laboratius. Font: www.facebook.com, www.youtube.com, www.blogger.com.

A continuació, descrivim les xarxes socials més utilitzades per les empreses i el seu propòsit principal.

Facebook, per a relacionar-nos amb els entorns coneguts.

És una xarxa social molt personal, familiar i de cercles propers. Compta amb mil cent milions d'usuaris. Aquesta plataforma és útil per als negocis que tenen clients *offline*. L'objectiu en aquesta xarxa social és aconseguir la participació del públic que ja et coneix per a fidelitzar-lo.

YouTube, la xarxa amb més previsió de creixement en els propers anys.

És la plataforma de vídeos número 1 a nivell internacional. Té mil milions d'usuaris actius al mes. El format audiovisual i les imatges és una bona manera d'acostar el públic objectiu, atreure'l i generar un vincle emocional. Per això cada vegada més empreses tenen el seu propi canal en aquesta xarxa social i tenen molta visibilitat a Google.

Instagram, o com explicar històries a través d'imatges.

Utilitzada per a compartir imatges de la nostra vida quotidiana, té un ús més personal, de la mateixa manera que Facebook, que va comprar aquesta xarxa recentment Amb tres-cents milions d'usuaris actius al mes, aquesta xarxa de fotos i vídeos està creixent a un ritme espectacular. És ideal per als negocis que tenen clients i activitat *offline*. L'objectiu de les empreses aquí ha de ser fidelitzar i fomentar el vincle emocional amb el públic a través de les imatges.

Twitter, per a arribar a desconeguts i dialogar sobre temes del teu interès.

Plataforma de microblogging amb un perfil més professional, és la triada per a informar-se i relacionar-se amb desconeguts amb els quals es té algun interès comú. És més ràpida i immediata que les altres. Els temes que es converteixen en tendència a Twitter tenen molta repercussió. Actualment, cinc-cents milions d'usuaris la utilitzen al món.

WhatsApp, els missatges substitueixen les trucades telefòniques.

Aquesta aplicació mòbil de missatgeria instantània ha transformat la comunicació. Permet enviar missatges de text, enllaços, emoticones, fotos, vídeos i àudio a altres usuaris o grups. Compta amb vuit-cents milions d'usuaris actius. Les empreses estan aprofitant aquest canal com una eina de fidelització per a comunicar-se amb els clients d'una manera més directa i personal. Permet enviar fotos de productes, novetats, ofertes, notícies, imatges, vídeos i enllaços a pàgines web.

Linkedin, xarxa professional per a establir relacions laborals.

És la xarxa social professional per excel·lència amb més de quatre-cents milions d'usuaris. La majoria dels treballadors (de qualsevol sector) i les empreses estan a Linkedin. S'utilitza per a donar-se a conèixer, ampliar la xarxa de contactes laborals i intercanviar informació especialitzada.

Slideshare, per a compartir presentacions i una de les que millor posiciona a Google.

La finalitat principal d'Slideshare és que les empreses puguin difondre fàcilment el seu material entre els empleats i clients. Aquesta plataforma permet pujar i publicar presentacions de diapositives en PowerPoint, tot i que també ofereix la possibilitat de compartir altres formats com documents Word o PDF. El seu ús s'ha generalitzat i s'ha convertit en una bona eina didàctica. Recentment va ser adquirida per Linkedin.

Meetup, la xarxa que connecta *online* i *offline*.

Aquesta xarxa social permet als usuaris unir-se a grups amb un interès comú per després organitzar esdeveniments *offline*. Serveix per a connectar amb persones afins, compartir el que saps i ampliar la teva xarxa de contactes. Per a una empresa és molt interessant formar part de les comunitats de Meetup que tinguin relació amb el seu negoci. És una manera de relacionar directament amb un perfil de públic objectiu, conèixer les seves inquietuds i necessitats.

Abans de comprar, els clients contrasten i busquen activament els millors preus, accedeixen a crítiques d'experts i troben opinions d'usuaris sobre els productes o les empreses.

Les noves tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) representen un canvi en la manera d'entendre i desenvolupar el màrqueting a les empreses.

L'aparició de les bases de dades i els CRM (*customer relationship management*), la consolidació d'Internet com a mitjà de comunicació global i de la telefonia mòbil com a instrument de comunicació personal han donat lloc a un màrqueting basat en la utilització d'aquestes noves TIC.

Durant anys, l'esquema de comunicació es va basar en la compra d'atenció per a sotmetre els espectadors a interrupcions que, degudament comercialitzades, es venien als anunciants.

Aquest model ha marcat la publicitat en tots els **mitjans convencionals (premsa, ràdio, televisió)**. Així, veiem contínuament interrompuda la visió d'una pel·lícula per anuncis televisius promocionals d'un producte, o la lectura d'un diari o revista per una pàgina de publicitat.

En els últims temps s'han succeït els estudis que demostren que l'efectivitat de tal model és cada vegada menor. Això es deu en part a la saturació, i en part a la falta d'adaptació als hàbits de comunicació de les noves generacions (De Gabriel i Eroles, 2010).

A més, el **nou consumidor** de mitjans ha evolucionat. Així, els mitjans de masses s'han basat en una comunicació unidireccional amb missatges genèrics, i el grau de control per part de l'espectador s'ha limitat a desconnectar el seu receptor.

Més endavant, amb una primera segmentació i l'aparició de canals temàtics i publicacions especialitzades que busquen nínxols de mercat, el consumidor ha pogut triar entre diferents mitjans, més pròxims als seus interessos i necessitats.

Però és amb Internet, amb els blocs, els espais personals a la Xarxa, la compartició d'arxius, etc., que podem afirmar que nosaltres som els mitjans. Amb els **mitjans socials** el grau de control i compromís per part de l'usuari arriba al seu màxim nivell: el terme **consumidor** deixa de tenir sentit, i, ara parlem de **prosumidor**, és a dir, productor i consumidor alhora (Alba, 2009).

El **màrqueting a Internet**, gràcies fonamentalment a la **multidireccionalitat en la comunicació** que caracteritza aquest mitjà actualment, s'està mostrant com una eina poderosa per a segmentar mercats i conèixer millor els clients i fidelitzar-los.

Internet permet a les empreses aconseguir una relació més directa amb els seus clients, però a més, en els últims anys, també està propiciant una interrelació i col·laboració entre els usuaris inimaginables fins al moment.

En aquest context sorgeix una nova manera d'entendre el màrqueting basat en les TIC. Es tracta del **màrqueting 2.0.**.

El **màrqueting 1.0** és un tipus de màrqueting dirigit a les masses que utilitza principalment els mitjans generalistes com la ràdio, la premsa i la televisió.

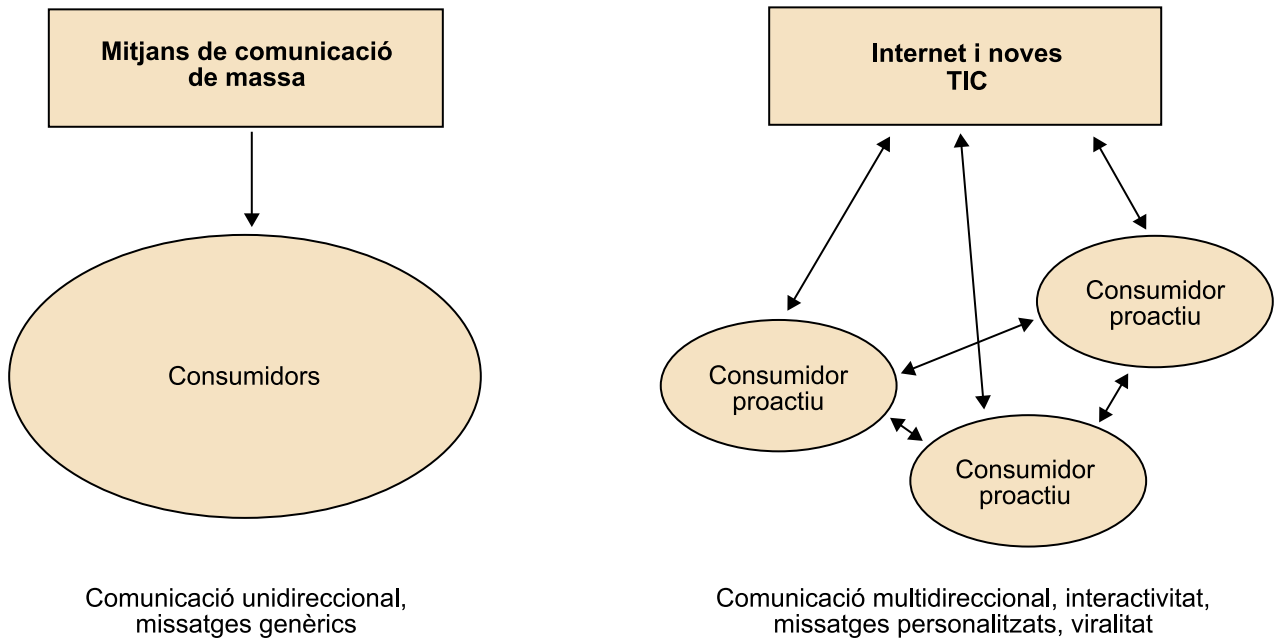
El **màrqueting 2.0** dirigeix les accions de màrqueting a cada usuari particular oferint-li informació personalitzada i del seu interès, utilitzant les noves tecnologies i Internet per a arribar de manera individualitzada a un gran nombre de clients.

El **màrqueting 2.0** està molt lligat al concepte de **Web 2.0** (O'Reilly, 2005). Davant del Web 1.0, sorgit amb l'esclat de la "bombolla puntcom" el 2000, i de caràcter estàtic, en el Web 2.0 els usuaris es converteixen en els protagonistes, a causa tant dels continguts que aporten de manera col·laborativa, com de les relacions que s'estableixen entre els membres de les xarxes socials que es formen.

El Web 2.0 és, per tant, un web molt més col·laboratiu que permet als seus usuaris accedir i participar en la creació dels continguts i el coneixement i en la distribució entre els integrants de les xarxes socials a les quals pertanyen, i com a conseqüència d'aquesta interacció entre tecnologia, continguts i persones, es generen noves oportunitats de negoci per a les empreses (Celaya, 2008).

El màrqueting 2.0, enfocat al client i les seves xarxes socials amb un fort suport en l'ús de les noves tecnologies, és el màrqueting que alguns autors ja han denominat com a **màrqueting de xarxes socials** (*social media marketing*), i se'ns presenta com un canal extremadament potent per a la comercialització de nous productes i serveis (Maqueira, 2010).

Figura 8. Esquema de comunicació en mitjans tradicionals i Internet.



Font: Daniel Sanfélix, Manuela Sanfélix.

2.3.2. Internet i el màrqueting actual

Com ja hem comentat, les empreses que vulguin innovar i, en conseqüència, aconseguir fer rendibles les seves innovacions, haurien d'integrar el món en línia i fora de línia a les seves estratègies de màrqueting i vendes a l'hora de plantejar-se la comercialització dels seus nous productes o serveis.

Internet és un mitjà que ens permet accedir a milions de persones en tot el món. Les xifres de l'informe del 2006 de DigitalLife (de la International Telecommunications Union, dependent de l'ONU) confirmen que els mitjans digitals ja són els més utilitzats per la població mundial. Segons aquest informe a aquests medis dediquem més hores setmanals que a la televisió, la ràdio o la premsa (De Gabriel i Eroles, 2010).

Però Internet, més que reemplaçar els mitjans anteriors o complementar-los, el que està fent és incloure'ls i donar-los un nou enfocament amb la **interactivitat**. A més de l'alta interactivitat que comporta el mitjà, aquestes són altres **característiques** seves:

1) És un contenidor dels formats tradicionals: música, vídeo, notícies i continguts informatius, fotografia, jocs, etc.

2) Gran part de l'èxit d'aquest mitjà es basa en el fet que possibilita establir o mantenir relacions (missatgeria instantània, xats, blocs, fòrums, espais personals, etc.) i per tant, afavoreix la col·laboració i l'intercanvi d'informació.

3) La mobilitat de l'accés permet consumir aquest mitjà en qualsevol lloc. Pensem, per exemple, en els dispositius mòbils.

4) El correu electrònic i les noves formes de comunicació fruit de la seva evolució (pensem, per exemple, en la missatgeria instantània, IM, que permet la comunicació en temps real entre dues o més persones), fa possible una fàcil **redifusió vírica** dels continguts.

El canvi en l'esquema de comunicació implica deixar a un costat la idea de comprar mitjans de manera massiva i de vendre els productes a força de bombardejar amb missatges repetits com més gent millor.

No es tracta, doncs, de perseguir, sinó d'atreure i seduir. L'objectiu és arribar a enganxar, no solament al producte, sinó a la marca i als valors que representa aquesta, creant una relació basada en la multidireccionalitat de la comunicació, tot procurant atendre els interessos i necessitats del consumidor.

El **caràcter personal d'Internet** ens permet aprofundir en el coneixement dels nostres clients i poder aplicar un màrqueting de precisió. Hem de comprendre que el poder està en el consumidor.

En aquest entorn que possibilita el Web 2.0, les tecnologies poden ser utilitzades per a fer arribar missatges comercials personalitzats, amb extrema efectivitat, a un públic objectiu molt específic que, a més, participarà a la difusió de manera espontània.

A més de destinar la publicitat a un grup objectiu de consumidors de manera uniforme mitjançant la televisió o la premsa, les empreses poden ara difondre els seus missatges a segments de consumidors molt determinats, i fins i tot a consumidors individuals, a través de xarxes socials, utilitzant, per exemple, revistes electròniques, blocs, grups de notícies especialitzats o portals de contingut social molt específics.

El resultat final serà una acció de màrqueting més concreta i específica, dirigida a un grup social per al qual l'acció resulta d'interès, i que autodifondrà el missatge entre els membres de la Xarxa.

Avantatges de la comercialització d'innovacions en línia.

Quan nosaltres, com a empresa que vol comercialitzar un nou producte o servei, ens plantegem encarar l'estratègia de **màrqueting a Internet**, és important tenir en compte quines **oportunitats** o avantatges ens ofereix aquest mitjà:

1) Arribar a un públic molt nombrós, ja que milions de persones estan connectades i es podrien arribar a interessar pels nostres productes.

2) La facilitat de difusió per la viralitat característica del mitjà. Això comporta una forta reducció de costos, que és el que ha situat Internet com el mitjà més creixent en inversió publicitària de manera continuada als últims cinc anys.

Aquestes immenses **oportunitats** són alhora una **amenaça** per dues raons principals:

1) D'entrada, milers de competidors tenen la mateixa oportunitat. I és que una de les característiques del mitjà consisteix en la desaparició dels avantatges que en el passat estaven relacionats amb la proximitat geogràfica o amb altres barreres d'accés semblants.

2) La facilitat de difusió està en gran mesura en mans del públic. Això implica una propagació transparent i espontània, que, en contrapartida, també difondrà qualsevol limitació o problema que presenti el nostre producte.

L'èxit en la comercialització dels nous productes o serveis, ja hem comentat diverses vegades, dependrà en bona part de la idoneïtat dels mateixos pel que fa a les necessitats del mercat i dels consumidors.

Internet, pel seu caràcter col·laboratiu i la seva multidireccionalitat, es presenta com una eina clau per a obtenir informació sobre el mercat i les seves demandes, ja que ofereix la possibilitat de tenir accés de manera directa a les opinions i als comentaris d'usuaris en relació amb els productes i serveis, ja siguin els propis o els de la competència, i a costos molt més baixos.

La creixent influència de les **xarxes socials** a Internet a l'hora de prendre decisions personals i professionals obliga les empreses a monitorar l'evolució de l'opinió sobre els seus productes i serveis a la Xarxa per a poder reaccionar de manera immediata i detectar canvis o tendències que puguin afectar de manera important a l'empresa a mitjà i llarg termini.

Cada client és un **prescriptor** potencial en blocs, xarxes socials, fòrums, etc., que sobrepassa els límits del boca a boca tradicional.

La intuïció constituïa una eina clau en l'era de la televisió. Internet, en canvi, ens permet tenir dades immediates i exhaustives del comportament dels usuaris davant de cada succés de les nostres accions de màrqueting.

Tant l'entorn en el qual competeixen els nostres productes com les tendències respecte als hàbits dels nostres consumidors són informacions que es poden extreure fàcilment de la Xarxa, i, com ja hem assenyalat, el seu cost és molt menor.

Així, tenim al nostre abast informació essencial i de gran utilitat per a orientar i millorar els processos d'innovació de productes i serveis.

La **participació dels clients** és essencial en el **desenvolupament de la marca** i en la **creació i millora de productes**.

Per a retallar el cost i el temps de desenvolupament de nous productes i millorar els processos d'atenció al client, l'empresa haurà de desenvolupar una plataforma virtual, amb espais i recursos disponibles i convidar als clients a opinar sobre els serveis existents o a participar en el desenvolupament de nous productes o serveis, de manera activa i des del principi.

A més, el model de cooperació que constitueix la Xarxa afavoreix la creació conjunta de productes i la innovació en totes les àrees de l'empresa. D'aquesta manera es redueix el temps de desenvolupament i de llançament de nous productes, i en conseqüència també els costos d'innovar.

Com hem assenyalat, tradicionalment, la publicitat ha estat un instrument promocional que actua en una direcció (de l'anunciant al públic), sense que el client pugui respondre.

Amb l'avanç de les tecnologies i, especialment, d'Internet, s'han desenvolupat opcions perquè aquest pugui interactuar i donar respostes ràpides al missatge, i fins i tot, comprar el producte.

Actualment la publicitat a Internet es pot dirigir a una audiència més concreta (a partir del seu comportament i els seus interessos a la Xarxa) i sense la rigidesa de pagar prèviament tota la campanya (pensem, per exemple en el PPC, *pagament per clic*, de Google Adwords). Aquestes noves opcions ofereixen excel·lents oportunitats per a les empreses en campanyes publicitàries més efectives pel seu baix cost i la seva flexibilitat.

Així doncs, com a **mitjà publicitari**, **Internet** aporta grans **avantatges** a les empreses, com per exemple:

1) La capacitat de dirigir missatges a segments de qualsevol grandària i característiques.

2) La capacitat de mesurar les respostes del públic i la recuperació de la inversió publicitària.

3) Uns costos relativament baixos i amb flexibilitat de pagament en funció dels resultats.

Un altre avantatge d'Internet el trobem en el cas de les empreses que utilitzen la Xarxa com a canal exclusiu de vendes. Aquestes poden oferir una quantitat de productes moltíssim més gran i a preus menors, ja que es troben normalment en format digital, i per tant no suporten els alts costos que es deriven de l'emmagatzematge físic dels seus articles.

A més, el món digital ofereix oportunitats de **flexibilitzar els preus**, que per a un mateix producte poden variar depenent del canal, el perfil del client, les existències disponibles, etc. D'aquesta manera, els preus es poden modificar ràpidament si les circumstàncies canvien, com, per exemple, una nova campanya promocional per part d'un competidor directe. A causa de la flexibilització de preus, les empreses haurien de desenvolupar productes concrets per a poder competir a la Xarxa.

Així doncs, des del màrqueting per correu electrònic característic del màrqueting de relacions, passant pels potents CRM (*customer relationship management*), les estratègies de màrqueting mòbil i de proximitat mitjançant la tecnologia Bluetooth, i fins a les campanyes de màrqueting viral, hem de dedicar tants recursos a la captació de nous clients com a consolidar les relacions establertes amb els actuals.

Consulta recomanada

J. M. Maqueira; S. Bruque (2009). *Marketing 2.0: el nuevo marketing en la web de las redes sociales*. Madrid: RA-MA Editorial.

J. L. de Gabriel i Eroles (2010). *Internet Marketing 2.0. Captar y retener clientes en la red*. Barcelona: Editorial Reverté.

El Corte Inglés i Tuenti

Els webs socials d'èxit com Facebook, Instagram, YouTube o Twitter estan generant noves formes de dur a terme accions de màrqueting.

La creació d'esdeveniments patrocinats és el mètode que les empreses estan utilitzant per a fer-se publicitat a Tuenti; per exemple, a la pàgina d'inici de cada usuari hi ha una secció d'esdeveniments que l'usuari i els seus contactes van programant. Al costat apareix una secció d'esdeveniments patrocinats, que en realitat són accions publicitàries d'empreses.

L'abril de 2008, El Corte Inglés va inserir un esdeveniment patrocinat dirigit a adolescents a Tuenti. L'esdeveniment va consistir en la presentació d'un nou perfum femení de la marca Tommy Hilfiger. L'esdeveniment consistia a acudir a qualsevol dels centres d'aquests grans magatzems i comprar la fragància, amb una bossa i una loció corporal de regal. Per a poder recollir el regal era necessari imprimir un cupó disponible a la pàgina de l'esdeveniment. Més del 39% de les adolescents que van veure l'anunci van fer clic a la campanya patrocinada. El 15% de les adolescents convidades pels seus contactes van mostrar interès per sumar-se a l'esdeveniment. Es van fer més de 3.000 comentaris al plafó de l'esdeveniment. Durant la durada de la campanya, l'esdeveniment va ser reexpedit més de 12.000 vegades a altres usuaris (Maqueira, 2010).

Segons un estudi de la consultora Edelman, la confiança que genera la informació que es rep sobre un producte per mitjà dels contactes de les xarxes socials és del 83%, davant del 22% que representaria la confiança generada per la informació corporativa o pels anuncis publicitaris (De Gabriel i Eroles, 2010).

Una de les raons, per tant, per a incloure les xarxes socials en el nostre màrqueting en línia és la constatació que voluntàriament o involuntàriament la nostra empresa i els nostres productes acabaran apareixent a les converses i als espais 2.0.

Una estratègia de màrqueting social té com a objectius clars guanyar reputació, vendes o credibilitat, influir, generar més trànsit, augmentar el nombre d'usuaris registrats d'un web, difondre una campanya vírica, etc.

Alguns dels **efectes** que es poden percebre quan apliquem el màrqueting a xarxes socials són:

1) La possibilitat d'obrir un diàleg molt directe amb el consumidor, que permet conèixer detalls sobre els seus hàbits, les seves necessitats i les seves percepcions del producte i de la marca. Tota aquesta informació resulta essencial per a l'estratègia global de l'empresa.

2) Un efecte molt positiu sobre el posicionament natural als cercadors de les empreses.

3) Una vegada consolidades, les xarxes socials es converteixen en una plataforma de costos molt reduïts per a la comunicació cap als objectius més interessants.

4) Permeten reforçar a llarg termini les relacions entre l'usuari i la marca.

Figura 9

Font: www.elcorteingles.es, www.tuenti.com.

Activitat

El propòsit de l'activitat és practicar els conceptes sobre l'evolució de la comercialització de les innovacions.

Preneu un exemple de producte conegut del tipus dels publicitats ara, o en el passat, a la televisió o en altres mitjans. Identifiqueu-lo amb una breu descripció i raoneu en quina fase de la seva evolució comercial es troba, segons la vostra opinió.

No us heu d'estendre més d'una pàgina de text.

3. Comercialització dels drets i coneixements sobre les innovacions

En l'apartat anterior, ens hem ocupat de la manera d'obtenir beneficis mitjançant la comercialització dels nous productes i serveis. Podríem afirmar que aquesta és la manera més natural d'aconseguir beneficis de les innovacions.

Però, a més de la innovació en productes i serveis, hi ha la innovació interna a l'empresa, que es fa normalment per a millorar-ne el funcionament i no per a posar-la al mercat.

Hi ha una manera comuna d'aconseguir beneficis de la innovació de productes i serveis i de la innovació interna. Aquesta manera és la comercialització dels drets i coneixements sobre la innovació.

Les empreses la utilitzen per diferents motius. El més comú i necessari és la transferència de la tecnologia, en les seves diferents modalitats, en què es negocien els nous coneixements i els seus drets, acreditats aquests pels títols de propietat. D'aquesta manera s'aconsegueixen associacions amb altres empreses i accedir a nous mercats. Però l'empresa també pot llicenciar o cedir els seus drets i coneixements simplement com un actiu més, per a assolir una remuneració, una cosa bastant corrent.

> En el cas de la innovació interna es tracta de la manera més directa de comercialitzar-la, i en el de la venda de nous productes i serveis es presenta també com una font d'ingressos, de vegades molt important.

Així doncs, pel que fa als beneficis que proporciona la innovació, no hem de deixar mai de banda les possibilitats de la comercialització dels coneixements i drets sobre les nostres innovacions.

Cal tenir-ho present al llarg de tot el procés d'innovació i, molt especialment, en la fase de planificació i execució de les innovacions, que és quan hauríem d'acreditar els nostres drets sobre les innovacions que estiguem executant i procurar obtenir títols de propietat (patents, *copyright*, marques, dissenys, etc.) sobre aquestes.

Si hem considerat que aquesta comercialització és una font important d'ingressos i beneficis per a la innovació, en alguns casos l'única, n'hauríem de dur a terme l'explotació amb molta cura.

Cal incorporar, a tota l'estratègia d'innovació, la planificació de la venda d'aquests drets i coneixements. Això implica, a més de la gestió d'acreditació i l'obtenció de títols de propietat sobre les innovacions, el desenvolupament d'una política adequada per a la comercialització posterior.

Aquesta política comprèn accions imprescindibles, com són la preservació del secret de les nostres innovacions, per a poder-les patentar, o per a negociar-ne el coneixement per mitjà de llicències de saber fer.

Caldrà planificar la comercialització posterior triant els canals adequats, en les xarxes establertes de transferència de tecnologia, i els mecanismes de transferència que més convinguin.

La comercialització dels drets i els coneixements sobre les innovacions és diferent de la comercialització. Les innovacions solen ser coses concretes i materials i els drets i coneixements són gairebé intangibles.

Anteriorment ens hem ocupat de la comercialització dels nous productes i serveis i hem donat uns criteris i procediments per a dur-la a terme. El que s'ha dit llavors és d'escassa aplicació a la comercialització de coneixements i drets, perquè l'objecte de la comercialització és molt diferent i les maneres de fer-la també.

Per tot això cal prendre decisions anticipades que afecten la innovació mateixa i el procés que estem seguint per a obtenir-la, comercialitzar-la o implantar-la.

Traçant una breu panoràmica de la comercialització dels drets i coneixements sobre la innovació, que després desenvoluparem en detall, començarem per determinar les formes de **comercialització** que anem a utilitzar, que podem classificar en dos grups diferenciats i basats en: la **cessió o llicència dels drets sobre les innovacions**, i el **comerç del negoci i coneixement innovadors**.

Podem comprendre que totes dues formes de comercialització són molt distintes de la venda de productes i serveis, i impliquen una forta implicació amb els usuaris, als quals transmetem el coneixement innovador o la propietat sobre aquest.

El procés **comercial** aplicable a la venda dels coneixements i drets sobre les innovacions és també molt diferent del que expliquem per als nous productes i serveis, i també totes les accions de màrqueting que hem de dur a terme.

Aquests dos aspectes fonamentals de la comercialització dels coneixements i drets sobre les innovacions que hem citat, és a dir, les formes de comercialització i el procés comercial, els desenvoluparem amb detall en els apartats que segueixen.

3.1. Formes de comercialització

Hem comentat abans que els coneixements i drets sobre les innovacions constitueixen un actiu de naturalesa intangible. Aquest és un dels principals trets diferencials que configuraran les maneres de comercialitzar-los i obtenir-ne beneficis.

Que el coneixement és un actiu intangible és fàcil de comprendre, encara que el coneixement després es materialitzi, en la pràctica, en escrits, gràfics, programes d'ordinador, etc.

El mateix passa amb els drets sobre les innovacions, que es poden materialitzar també en títols de propietat: patents, registres de *copyright*, etc., que físicament són documents que ens acrediten com a propietaris dels conceptes als quals es refereixen.

En tots dos casos la comercialització s'ha d'adaptar a les característiques particulars de tots dos, que són diferents de les d'un producte o servei concret i, per tant, els mecanismes de comercialització també seran diferents.

Aquests intangibles per comercialitzar es poden classificar en dos grups: els **drets** i els **coneixements** sobre les innovacions.

1) Els **drets** es materialitzen, com hem dit, en documents acreditatius dels nostres títols de propietat sobre les innovacions, i sobre la base d'aquests documents efectuem les nostres transaccions comercials cedint o donant llicències per a explotar aquests drets.

2) Els **coneixements** també es poden materialitzar i convertir-se en documents i suports físics o informàtics que els continguin o configurar negocis innovadors dels quals puguem obtenir benefici.

Així doncs, les formes de comercialització de drets i coneixements sobre les innovacions segueixen aquestes dues possibilitats de comercialitzar:

1) Una manera consisteix en la **cessió i llicència de drets sobre innovacions** en canvi d'una retribució. Els drets més comuns que se cedeixen o llicencien són títols de propietat com patents, programes d'ordinador, marques o saber fer.

2) Una altra manera diferent és la que s'ocupa de **comercialitzar el negoci i els coneixement innovadors**, que es concreta principalment en empreses derivades, aliances d'empreses, inversions de coneixement, projectes claus en mà o aportació de coneixement innovador.

Una empresa farmacèutica descobreix un nou medicament i patenta els seus principis actius. Amb això obté un títol acreditatiu dels seus drets sobre la invenció.

Considera convenient separar el desenvolupament, la producció i la comercialització del nou producte i, per a això, crea una nova empresa segregada de la principal. Amb el temps, l'empresa derivada va tenint èxit i genera beneficis.

En aquesta situació, l'empresa principal té dues maneres diferents d'obtenir beneficis amb la seva invenció original del medicament. Pot negociar la cessió o llicència de les seves patents sobre els principis actius i també pot negociar amb les accions de la nova empresa que està donant beneficis. És a dir, té a les seves mans dues classes de títols de propietat valuosos: les patents i les accions.

En la pràctica hi ha múltiples combinacions en el negoci de tots dos valors: vendre l'empresa i les patents, no cedir-ne l'exclusivitat, associar-se amb una altra empresa aportant accions o patents o el saber fer, etc.

3.1.1. Cessió i llicència de drets sobre innovacions

Els drets sobre les nostres innovacions, plasmats als títols de propietat que els acrediten, poden ser objecte, com hem dit, de transacció comercial i, per tant, de possibilitat d'obtenció de benefici, que pot ser molt important.

Els principals títols de propietat sobre les innovacions amb els quals se sol comerciar són els derivats dels drets següents:

1) Propietat industrial sobre les creacions tècniques: **patents** i models d'utilitat i sobre les creacions de forma: dissenys i models industrials.

2) Programes d'ordinador.

3) Signes diferencials: **marques** i **noms comercials**.

4) Propietat sobre coneixements no patentats: saber fer.

Ara explicarem seguidament els aspectes principals de la comercialització dels **més comuns**.

1) Patents

La patent pot ser objecte de negoci sobre la base de la seva facultat de permetre o no la utilització industrial i comercial de la invenció que l'origina. També podem fer transaccions amb la simple sol·licitud de patent i els documents que la protegeixen.

Aquests títols de propietat sobre les invencions permeten ser negociats de diferents formes jurídiques, incloent-hi la hipoteca mobiliària.

Les formes de **transmissió comercial** de les patents són la cessió i la llicència:

a) La **cessió** de la patent representa la transmissió plena en canvi d'una remuneració. El titular d'una patent, quan la cedeix, no conserva cap dret d'explotació ni d'altre tipus.

Qui adquireix la patent n'assumeix totalment la titularitat, tots els drets econòmics i les càrregues, entre aquestes el pagament de les taxes de manteniment de la vigència de la patent.

La cessió s'ha de fer necessàriament mitjançant **contracte de cessió** perquè sigui vàlida i, només tindrà efectes davant de tercers si s'inscriu al Registre de la Propietat Industrial.

b) Les llicències de patents autoritzen el receptor a explotar la invenció en canvi d'un preu i en les condicions que s'hagin pactat. En aquest cas no es transmet la propietat de la patent, com ocorre en la cessió.

La llicència pot ser limitada en les seves característiques de duració, modalitat (fabricació, comercialització, etc.) extensió geogràfica, o quantitats per fabricar o vendre.

Aquestes llicències poden ser de caràcter exclusiu, cosa que significa que no permet al titular de la patent concedir la llicència a altres o explotar-la ell mateix, o ser de les anomenades llicències simples, que deixen obertes aquestes possibilitats.

A més de les llicències ordinàries comentades, i que són pactades per totes dues parts, la llei estableix la modalitat de llicències de ple dret, en les quals se'n fa oferiment públics per mitjà del Registre de la Propietat Industrial, de manera que qualsevol pot obtenir una llicència en canvi de la remuneració acordada entre tots dos o fixada pel registre.

2) Programes d'ordinador

La comercialització dels drets sobre els programes d'ordinador és ben coneguda, en ser una cosa molt estesa.

Encara que en altres països els programes d'ordinador es poden patentar, com als Estats Units d'Amèrica, a Espanya se'n protegeix la propietat per la normativa legal sobre propietat intel·lectual.

La **cessió** dels drets per a l'explotació d'un programa d'ordinador no és corrent. El motiu és que els nous programes d'ordinador solen estar fets per assalariats de les empreses de programari i en aquests casos, excepte pacte en contrari, els drets d'explotació corresponen automàticament a l'empresari.

Aquest gaudeix dels drets de propietat amb abast suficient per al desenvolupament de les activitats de l'empresa i per a fer noves versions i adaptacions del programa i les seves derivacions, sense que l'autor se'n pugui oposar.

Un cas diferent són les llicències d'ús dels programes mitjançant les quals s'autoritza la utilització del programa, però en què el titular en conserva la propietat.

La llicència, tret que s'acordi una altra cosa, no té caràcter exclusiu i és intransferible, i està destinada solament a ser usada per qui l'adquireix.

Es concedeix en canvi d'un pagament únic o periòdic i pot contenir una varietat de clàusules que limitin aspectes com la duració, el nombre d'equips que empraran el programa, la confidencialitat, les garanties del programari, l'assistència tècnica, etc.

3) Marques

L'explotació dels drets de propietat sobre les innovacions mitjançant les marques comercials no és freqüent, però sí possible.

Aquesta **explotació comercial** es fa normalment de **dues maneres**: la llicència de marca i la **franquícia**:

a) La llicència de marca estableix un règim de cooperació entre el titular de la marca i qui adquireix la llicència per a emprar-la.

El titular autoritza el receptor perquè usi la marca en les seves activitats de distribució, publicitat, etc., dels productes i serveis de què es tracti, i el receptor de la marca paga un preu o cànon basat freqüentment en un percentatge sobre les vendes dels productes o serveis.

El titular tindrà l'obligació de mantenir la vigència de la marca complint els requisits de pagament i renovacions del registre i, per a preservar-ne la bona imatge, pot fer controls de qualitat sobre els extrems previstos en el contracte de llicència.

Hi ha diferents **modalitats** de llicències:

- **Exclusiva**, que obliga el titular a no concedir altres llicències en la mateixa àrea que delimita el contracte.
- **Simple**, en què el titular es reserva el dret d'emprar la marca o tornar-la a concedir a altres a la mateixa zona.
- **Global**, quan correspon a tots els productes o serveis per als quals està registrada la marca.
- **Parcial**, si només comprèn una part dels productes o serveis representats per la marca.

b) La característica principal de la **franquícia** és la destacada intervenció del titular de la marca en el negoci del receptor.

Podem distingir els tipus següents de franquícies:

- **Producció**, per a fabricar els productes de la marca, seguint les instruccions del titular, i vendre'ls després amb la denominació de la marca.
- **Serveis**, per a oferir-los amb el nom de la marca i la supervisió del titular.
- **Distribució**, de venda de productes en un establiment amb els signes diferencials de la marca.

De totes aquestes, la més normal i coneguda és la franquícia de distribució, en la qual l'establiment al qual s'atorga la franquícia es converteix en un canal de distribució dels productes de la marca.

Els establiments de franquícia són molt nombrosos, ja que permeten als seus propietaris introduir-se en un negoci que troben desenvolupat, en aspectes molt importants, pel titular de la marca.

Efectivament, el titular transmet el saber fer adquirit i experimentat sobre els productes i el seu mercat, i també el prestigi comercial adquirit. El receptor de la franquícia paga un cànon per tot això i es compromet a seguir les normes del contracte amb el titular que garanteixi un determinat comportament i nivell de qualitat a l'establiment.

Aquestes normes se solen referir a l'avituallament i la decoració de les instal·lacions, a la seva imatge, els productes per vendre, els proveïdors, les campanyes de publicitat, etc.

4) Saber fer

El saber fer, secret industrial, o altres denominacions que rep, és un concepte intermedi entre la comercialització de drets i la de coneixements sobre la innovació.

Efectivament, saber com cal fer les coses (saber fer) és un coneixement que podem comercialitzar, però normalment es fa amb la signatura prèvia d'un document de confidencialitat sobre la informació rebuda del saber fer.

Així doncs, es tracta de coneixements lligats a un suport documental de contracte de confidencialitat acompanyat de les instruccions tècniques i de tot tipus que siguin necessàries, i també de l'assessorament tècnic, si es requereix.

Els contractes de saber fer transfereixen coneixements que per la seva naturalesa no poden ser patentats, però que interessa usar al comprador, i evitar que passin a domini públic.

Això permet treure profit d'aspectes empresarials de tot tipus que, per les seves característiques, la llei no permet patentar i que, per a la seva aplicació, es poden acompanyar de l'ajuda de tècnics especialistes de l'empresa venedora.

Les transaccions del saber fer, pel seu nombre i la seva envergadura, són les més importants en la transferència de tecnologia i coneixements empresarials.

Els contractes de cessió i els de llicència de saber fer són molt similars, ja que, en la pràctica, l'exclusivitat que implica la pèrdua de titularitat dels contractes de cessió es pot aconseguir amb els de llicència mitjançant les clàusules corresponents.

Pel contracte de llicència de saber fer el posseïdor del coneixement autoritza el receptor a explotar-lo per un temps i unes condicions pactades. El receptor paga un preu que pot ser fixat en proporció al volum de fabricació o venda dels productes i serveis obtinguts mitjançant el saber fer contractat.

A causa del fet que el que es transmet amb aquests contractes és una cosa intangible i complexa, l'avantatge competitiu de la qual està en el secret davant de tercers, sempre és recomanable que es facin per escrit i en molts casos davant fedatari públic, notari.

3.1.2. Comerç del negoci i coneixement innovadors

Els coneixements innovadors, per la seva naturalesa, estan orientats al benefici i al negoci de les empreses.

Quan els pretenem comercialitzar i obtenir-ne beneficis, a més de les possibilitats que ofereixen la cessió o llicència sobre la base dels documents acreditatius dels nostres drets que vam veure en l'apartat anterior, en podem aprofitar l'aplicació empresarial.

Efectivament, els coneixements innovadors poden ser la base de certes modalitats de negoci i, sobre aquestes, construir-ne la nostra transacció comercial.

Aquestes modalitats de negoci empresarial, basades en el coneixement innovador, poden resultar de l'aplicació del valor del coneixement a la configuració de la propietat de les societats empresarials o a la millora del seu funcionament.

Podem emprar els coneixements innovadors per a configurar la propietat de les societats constituint-les sobre aquests coneixements, com seria el cas d'**empreses derivades**, **aliances d'empreses**, o efectuant **inversions de coneixement** en el capital de la societat.

També podem aplicar els coneixements innovadors per a millorar empreses alienes i cobrar per això, com succeiria amb l'execució de **projectes claus en mà** o l'**aportació de coneixement innovador** als seus diversos aspectes.

1) Empreses derivades

Es coneixen com a *empreses derivades* les empreses segregades d'una altra empresa o institució, amb la finalitat de portar a terme separadament algun tipus d'activitat iniciada en l'entitat original, la qual manté vincles amb la nova empresa per participació en el seu capital o d'altres maneres.

Una activitat típica per segregar, perquè segueixi una trajectòria independent, és el desenvolupament i explotació d'alguna innovació sorgida en l'entitat primitiva. Això ocorre amb freqüència en les àrees de recerca d'universitats, centres tecnològics, departaments d'R+D+I d'empreses, etc.

D'aquesta manera els coneixements innovadors s'apliquen a l'activitat empresarial de l'empresa derivada, amb l'oportunitat de fer-los rendibles i que donin beneficis. Es tracta, en definitiva, d'una forma de comercialització d'aquests nous coneixements.

A més, la creació d'una empresa derivada permet convertir els coneixements intangibles en títols de propietat mercantil de la nova societat, perfectament negociables en el mercat mobiliari, que incrementaran (o disminuiran) el seu valor en funció de l'èxit empresarial de la companyia creada.

2) Aliances d'empreses

Amb el nom d'aliances d'empreses es denominen les empreses en comú que es creen entre diverses empreses en virtut d'un contracte de col·laboració amb un propòsit determinat.

La nova entitat té naturalesa jurídica i econòmica pròpia i desenvolupa la seva comesa sota el control de les empreses que l'han creada, que participaran dels beneficis i pèrdues d'aquesta, en funció del pacte que hagin establert.

Les aliances d'empreses es creen en tots els sectors i àmbits del món empresarial, en tots els països i entre empreses de diferents països. Reben diferents noms depenent de la legislació nacional aplicable i, dins d'aquesta, també poden presentar diferents modalitats.

Són cada vegada més utilitzades, ja que proporcionen un excel·lent instrument per a encarar projectes que una sola de les empreses participants difícilment podria dur a terme.

Tot això és aplicable al camp de l'R+D+I, en què aquestes entitats també apareixen. El seu propòsit és portar a terme aquestes activitats o explotar els resultats obtinguts pel conjunt de participants o bé d'algun d'ells, que els transfereix a la resta en canvi de remuneració. Les activitats d'R+D+I fetes en comú solen gaudir d'ajudes públiques i avantatges fiscals interessants. És el cas de les línies d'ajudes als projectes d'innovació cooperatius transnacionals que requereixen el concurs de diversos socis de diferents països.

Els contractes de col·laboració per a la formació de les aliances d'empreses poden ser molt variats i complexos per la naturalesa dels acords que sustenten, i han de ser redactats per especialistes en la matèria.

Aquestes associacions es poden establir entre empreses privades o amb l'Administració pública, enfocades, en aquest cas, al desenvolupament d'una determinada àrea geogràfica o sector productiu.

3) Inversions de coneixement

Els coneixements, concretats en les seves diferents formes (secrets industrials, fórmules, procediments de fabricació, de comercialització, marques, dissenys, models, patents, etc.), constitueixen un capital que pot ser aportat per a posseir part de la propietat d'una societat empresarial.

La normativa espanyola sobre societats preveu aquesta possibilitat, de manera que l'aportació d'aquests drets i béns permeti accedir a una part de seu capital.

La dificultat es presenta a l'hora de valorar aquests intangibles (marques, saber fer, etc.), i traduir-los al seu equivalent monetari per a incorporar-los en el seu preu i proporció justos al capital social.

La valoració haurà de ser feta per experts independents que, mitjançant un informe raonat i documentat, i amb els criteris de valoració explícits, determinaran l'equivalència entre aquestes aportacions no monetàries i el nombre d'accions que els corresponen del capital social.

En el cas de les societats anònimes s'exigeix que aquestes aportacions es facin prèviament a la constitució de la societat, però això no és necessari en el cas de les societats de responsabilitat limitada.

4) Projectes "claus en mà"

Una altra manera normal de transmissió comercial de les innovacions i de la tecnologia en general és la dels projectes anomenats "de claus en mà".

En aquests casos, la innovació va acompanyada d'una sèrie de serveis i equipament que constitueixen la totalitat del projecte.

Els **contractes** de projectes en mà poden ser de **diferents tipus**, en funció de l'abast final del projecte. Així, tenim els contractes següents:

a) Contractes de caràcter ordinari que no comprenen la garantia de l'explotació del resultat del projecte. El projecte s'executa i el personal de l'empresa venedora limita la seva actuació a l'engegada de les instal·lacions projectades.

b) Contractes especials, en els quals el venedor facilita l'assistència tècnica i la formació del personal durant un temps que permeti assegurar la bona marxa de les instal·lacions.

c) Contractes producte en mà, que inclouen l'assumpció per part del venedor d'un període de gestió inicial que garanteixi el bon funcionament de la instal·lació objecte del projecte.

5) Aportació de coneixement innovador

Finalment, una manera de comercialitzar el coneixement innovador és aportant-lo directament mitjançant qualsevol de les formes típiques de l'assessorament, formació, etc., i els seus variats suports: consultoria, formació a l'empresa, cursos, publicacions, etc.

En aquest tipus de productes del coneixement també en pot ser protegida la propietat mitjançant les normes legals de la propietat intel·lectual i generar documents de titularitat d'aquesta propietat. Amb aquests documents es pot negociar, igual que amb els derivats de la propietat industrial que hem explicat anteriorment.

De fet, sempre és convenient protegir mitjançant el *copyright* totes les concrecions en documents de qualsevol suport: visual, auditiu, escrit, formes i dissenys, gràfics, etc., que hagin de ser difosos per a la comercialització del coneixement innovador.

Una vegada més, advertim que no s'han de difondre prèviament a la sol·licitud de patents aquells coneixements que vulguem patentar, ja que perdríem el dret de patentar-los, en desaparèixer la condició de novetat.

3.2. Procés comercial

Ja hem vist les maneres de comercialització dels drets i coneixements sobre les innovacions. La pregunta que ens podem formular ara és: com es porten a terme aquestes maneres de comercialització, en la pràctica?

La resposta a aquesta pregunta està en la descripció del procés de comercialització, del qual ens ocuparem tot seguit.

El procés **comercial** per a l'explotació dels coneixements innovadors i els drets que els acrediten, en les seves diferents varietats, el componen una sèrie de passos i els seus condicionaments.

El procés s'inicia amb la voluntat de totes dues parts, comprador i venedor, d'intercanviar la innovació; a partir d'aquesta, cal anar aplanant el camí que condueixi a l'intercanvi, amb satisfacció de tots dos.

Els passos que cal fer no estan exempts de dificultat, pels condicionaments que els configuren, atesa l'especificitat de les matèries que estem tractant.

Efectivament, les regles habituals de la compra i venda comercial no són d'aplicació a aquests casos, que solen presentar una complexitat més gran que el comerç normal de productes o serveis.

Per començar direm que el mercat d'aquests conceptes és asimètric, fet que significa que hi ha més demanda que oferta.

Això és fàcil de comprendre, ja que la situació normal és que algú, un comprador, necessiti una determinada nova tecnologia per a desenvolupar la seva activitat i busqui on la hi poden proporcionar.

El cas contrari, el del venedor que ha aconseguit una tecnologia innovadora i la vol oferir, també ocorre, però amb menys freqüència.

Així doncs, en aquest mercat, sol ser més fàcil vendre que comprar, i és senzill comprovar-ho consultant les ofertes i demandes de tecnologia en qualsevol mitjà especialitzat, com les pàgines web de les xarxes de transferència de tecnologia.

Si ens enfrontem a un mercat i a uns procediments comercials especials, hauríem d'estudiar amb cura les accions que hem d'efectuar per a fer aquest tipus de transaccions i el seu procés comercial. Això serà el que encararem a continuació, considerant-ne en detall els principals aspectes.

En primer lloc, ens ocuparem de com cal fixar el **preu** de l'intercanvi, que constitueix un aspecte fonamental, ja que anem buscant un benefici per als coneixements i drets sobre les innovacions.

Després, seguint l'evolució natural del procés de comercialització, estudiarem la manera de plantejar l'**oferta i la negociació**.

A continuació, veurem les característiques generals que han de reunir aquest tipus de **contractes**.

Després, veurem la manera d'efectuar el **cobrament o pagament** de la transferència feta.

Finalment, farem una breu descripció del **mercat** d'aquests conceptes i una revisió dels **suports i finançaments** existents per a aquest tipus d'activitat comercial.

3.2.1. El preu

Què rep el que transmet els nous coneixements? Rep **diners**, encara que també hi pot haver un altre tipus d'acords de col·laboració. Quants **diners** es reben per la transferència d'innovacions?

La quantitat de diners que obtinguem per la transferència de nous coneixements la determina el **preu** que puguem fixar per a la transacció. Vegem com es pot determinar i les particularitats que ofereix la **fixació** d'aquest preu.

Ja hem comentat que les transaccions comercials de coneixements i drets sobre les innovacions no segueixen les regles comunes de la compra i venda de productes. En conseqüència, la fixació dels preus també presenta les seves particularitats.

> És habitual que la relació venedor-comprador revesteixi unes característiques de monopoli. Això és així perquè la tecnologia innovadora que necessita el comprador és molt possible que només la posseeixi el venedor i les alternatives de trobar-la en un altre costat siguin mínimes.

Una altra característica típica d'aquestes transaccions és l'opacitat i la desconfiança de totes dues parts a facilitar les dades que permetin calcular els possibles guanys.

El comprador necessita informació sobre les característiques de la innovació, per a calcular els beneficis potencials, i el venedor pot ser poc inclinat a facilitar-la abans de signar el contracte.

En aquestes condicions, es pot suposar que la fixació del preu pot diferir bastant de les regles del mercat de consum.

Per a fixar el preu d'aquests conceptes, partirem de regles elementals. El primer que cal considerar és que el preu ha de ser tal que la quantitat per pagar sigui suficientment alta per a interessar al venedor i tan baixa que disposi al comprador a pagar-la.

Amb aquest simple raonament tenim plantejada la manera d'acostar-nos al preu de compromís per a totes dues parts. Queda buscar el preu acceptable, mitjançant el càlcul del mínim preu per al venedor i del màxim per al comprador.

El venedor ha fet un esforç econòmic en el desenvolupament de la innovació i el voldrà compensar i afegir una rendibilitat raonable a la inversió. El càlcul de tot això determinarà el seu preu de mínim de referència per a la innovació.

El comprador té altres punts de vista que configuraran el seu preu màxim de referència per a l'adquisició. Entre les seves consideracions hi ha les següents:

1) Tenir en compte els beneficis econòmics que l'adquisició li pot proporcionar.

2) Recórrer a altres alternatives de tecnologia innovadora equivalents, que tindran un preu diferent.

3) Plantejar-se desenvolupar ell mateix la innovació i calcular el cost que li representa.

Una vegada tinguin clares les xifres, el venedor i comprador poden iniciar la negociació que, amb la clarificació d'altres avantatges i inconvenients per a les parts, acabarà fixant el preu de compromís.

A totes aquestes consideracions prèvies, cal afegir que usualment hi ha diverses maneres per a pagar: el pagament en una sola vegada, pagaments successius en funció del volum de negoci o una fórmula mixta.

En el cas del pagament únic, el mecanisme de fixació del preu descrit abans seria de plena aplicació.

En els casos de pagaments successius, o la fórmula que combini totes dues formes, apareixen noves consideracions que cal tenir en compte.

Efectivament, quan el pagament s'associa al benefici, o al volum de negoci que va tenint el comprador per la seva adquisició, el venedor s'està lligant a les vicissituds del comprador i participant, d'alguna manera, en el seu negoci.

Això origina una sèrie de circumstàncies que cal tenir en compte, com que, per a justificar davant el venedor els successius pagaments, el comprador ha de facilitar informació i dades sobre la marxa del seu negoci, que és possible que no li agradi proporcionar.

Una altra consideració és que, si el pagament és proporcional al benefici obtingut, tots dos conceptes es condicionen entre si perquè l'augment de les quantitats pagades disminueix els beneficis obtinguts, amb el que això representa per a les reinversions i la possibilitat de més beneficis futurs.

Seguint les indicacions i reflexions que hem donat, ens podem acostar a la fixació d'un preu per a la venda o adquisició dels drets o coneixements sobre la innovació.

Hem de deixar clar que el **preu definitiu** el fixarà el procés de negociació, que és el que aporta el conjunt de condicions de la transacció i, entre aquestes, el preu final.

També s'han desenvolupat unes **fórmules de tempteig** que ens permeten trobar valors que ens ajuden a donar xifres d'inici per a aquest preu. Els criteris que s'apliquen varien d'unes a altres i, com exemple, es poden citar les següents:

1) Comparació del preu que ha de pagar el comprador amb els costos terme mitjà que dediquen les empreses del seu sector i àmbit d'actuació al desenvolupament de l'R+D+I.

Aquests costos mitjans es calculen de les estadístiques que solen publicar els organismes competents per a aquests conceptes. La idea és que la quantitat per pagar no sigui significativament superior a la que gasta la competència en desenvolupament d'innovacions equivalents.

2) Càlcul del benefici econòmic que obtindrà el comprador amb la incorporació de la innovació al seu negoci.

Per a això es prendran en consideració els conceptes que determinaran els beneficis, com ara: reducció de costos de fabricació, increments de valor afegit, nous fluxos de caixa, millora del compte de resultats, etc.

3) Aplicació de valors de preu obtinguts d'experiències anteriors o properes.

Aquesta fórmula es basa en el fet que, normalment, en un cert sector i entorn comercial, els ingressos, despeses i marges de benefici són molt semblants entre si i solen estar bastant equilibrats per l'acció de la competència.

Tenint en compte aquesta realitat, es poden aplicar preus d'altres transaccions a la que vulguem fer, amb la seguretat que podran ser un bon punt de partida per a la negociació, que serà la que imposarà el preu definitiu.

Com que el paper de la negociació en aquest tipus de transaccions és tan important, passarem a tractar-la a continuació, juntament amb la preparació de les ofertes, per a comercialitzar els nostres coneixements i drets sobre les innovacions.

3.2.2. L'oferta i la negociació

L'oferta és l'instrument bàsic sobre el qual es desenvoluparà la negociació. És evident que, si hem de negociar un intangible d'alta complexitat com el cas que ens ocupa, hauríem de disposar d'un mitjà que ens faciliti la concreció, i aquest és el document de l'oferta.

Ofertes

L'oferta pot recollir els termes oferts pel venedor o pel comprador. És a dir, hi ha un document d'oferta per a la venda i un altre per a la compra, en què el venedor i comprador defineixen les condicions sobre les quals volen efectuar la negociació.

El procés comercial dels coneixements i drets sobre les innovacions, en què que cal tenir en compte multitud de factors, exigeix molta objectivitat en el tracte.

En la negociació s'han d'aportar informacions, dades, figures, gràfics, mesures, registres legals, etc., que només és possible presentar racionalment mitjançant documentació perfectament estructurada.

Abans de l'elaboració de les ofertes cal localitzar i seleccionar els oferents. Per a això, tant venedor com comprador determinaran les necessitats que cal cobrir i elaboraran la petició d'ofertes.

Aquesta petició s'exposarà als canals del mercat i serà resposta pels oferents. Davant les respostes rebudes es farà una anàlisi, avaluació i selecció, de manera que es trobaran el venedor o comprador davant de les seves ofertes respectives.

Perquè tots dos coneguin amb qui tracten, els seus propòsits i oferiments, els documents d'oferta hauran de contenir, almenys, conceptes com els següents:

- **Declaració** dels objectius.

- **Descripció** de l'empresa, en aspectes com: propietat, balanç, posició en el mercat, competència, perspectives de desenvolupament, etc.

- **Innovació**, oferta pel venedor, i projecte d'explotació, pel comprador. Tots dos conceptes estaran prou detallats i documentats perquè totes dues parts coneguin el que negocien.

- **Oferta** econòmica, els termes de la qual hauran de coincidir de manera simètrica en l'oferta del venedor i del comprador, de manera que quedi clar el que es demana i el que s'ofereix. Puntualitzarà aspectes econòmics com: preu, forma de pagament o cobrament, duració del contracte, avals i garanties, etc.

- **Aspectes legals** dels drets sobre la innovació que s'intercanvien, situació de la titularitat, resolució de conflictes, etc.

Davant els documents d'oferta concretats de la manera descrita el venedor i el comprador poden iniciar la negociació.

Negociació

La negociació és un aspecte fonamental en el procés comercial d'aquests intangibles tan complexos.

Negociar, en qualsevol camp, sempre és difícil, però resulta determinant per a l'èxit del propòsit que ens ocupa. Diuen que és un art i hi ha moltíssim escrit sobre la matèria.

En el cas que tractarem presenta certes particularitats que cal tenir en compte en enfrontar-nos-hi.

A la complexitat de l'objecte de la negociació, a la qual ens hem referit abans, s'uneix la seva singularitat en l'activitat ordinària de les empreses, ja que rarament s'han d'enfrontar a aquest tipus de negociacions.

No és normal que les empreses comprin o venguin innovacions amb freqüència, excepte casos molt concrets d'especialització. Per això, és aconsellable recórrer a l'assessorament de professionals que s'hi dediquin i aportin els coneixements i l'experiència que no tenim.

Una altra característica particular és la naturalesa del resultat. Aquesta no és una venda en què el client s'emporta el producte i ens n'oblidem, tret que hi hagi una reclamació.

En aquest cas, la negociació conclou en acords de cooperació que impliquen posteriorment el venedor i el comprador. La regla de treure el màxim benefici no ha de ser necessàriament la millor, ni tan sols bona, i ha de ser substituïda per la de trobar un punt de satisfacció i guany mutu que faciliti la necessària col·laboració posterior.

Dit això, tots els principis i tècniques de l'art de negociar són d'aplicació aquí; no ens hi estendrem, en no ser l'objecte d'aquest text.

Només cal puntualitzar que el final natural de la negociació és el contracte i, per això, els termes d'aquest hauran d'estar presents en tot el procés de negociació, de manera que el que es negociï es pugui plasmar en el contracte que se signi.

Els termes i característiques dels contractes de transferència de coneixements i drets sobre innovacions els tractarem a continuació.

3.2.3. El contracte

Com hem dit, el contracte és la conclusió de la negociació i la seva plasmació estructurada.

Els contractes són una figura legal del nostre ordenament jurídic i, per tant, impliquen drets i obligacions reconeguts per la llei. Així doncs, no es tracta d'una creació literària sinó que han de reunir unes condicions que els facin aptes per a acollir-se a la normativa legal.

No és objecte d'aquest text explicar els elements legals que componen els contractes en general que, per altra banda, estan recollits al Codi civil, en el cas d'Espanya.

Sí que considerarem, a continuació i en detall, els aspectes més importants que ha de contenir un contracte de transferència de coneixements i drets sobre innovacions. El contingut de referència per a la redacció comprendrà el següent:

1) Subjectes, que seran les persones físiques o jurídiques amb autoritat per a signar el contracte.

Al cas de persones físiques que representin les jurídiques, empreses o institucions, hauran d'aportar els documents d'atorgament de poders per a tenir aquesta representació i poder signar el contracte.

Els poders no solament són imprescindibles en la signatura del contracte sinó que també han de quedar clars en la fase de negociació, per a saber l'autoritat del que negocia i la fermesa dels seus acords, sense necessitat d'autoritzacions dels seus estaments jeràrquics superiors.

2) Objecte del contracte, que haurà de quedar definit amb precisió, perquè no quedin dubtes del que s'està contractant.

Tractant-se d'innovacions, que solen incorporar tecnologies i procediments complexos, s'acompanyarà de tota la documentació descriptiva que sigui necessària, per a la definició inequívoca: plànols, gràfics, registres de propietat, etc.

3) Tipus de transmissió, que aclarirà si és una cessió o llicència i, en aquest últim cas, les característiques d'exclusivitat, àmbit territorial, termini, etc.

Aquestes característiques, per la seva importància, poden ocupar parts diferenciades del contracte en què s'especifiquin millor certs aspectes. Per exemple, tractant els terminis es poden detallar totes les condicions referents a les renovacions quan el termini pactat expiri.

4) Extinció del contracte i les causes que la determinen, i també el tractament dels incompliments dels pactes i les conseqüències i sancions que hi hauria.

5) Obligacions que contreuen totes dues parts, que han de quedar com més explícites i concretes millor, per a evitar discussions posteriors que enterbolirien una desitjable bona relació.

6) Pagaments, part importantíssima en la qual constaran les modalitats, les quantitats i els terminis dels pagaments per efectuar.

Tots aquests termes hauran de quedar molt clars i detallats. Especialment quan la modalitat triada sigui la d'un cànon basat en conceptes com beneficis, volum de fabricació o vendes, etc. S'hauran de concretar els procediments per a calcular aquests paràmetres que condicionaran l'import dels pagaments.

7) Registres, ja que tractant-se de drets sobre innovacions s'han de cuidar exquisidament tots els aspectes d'acreditació de la propietat.

Quedaran definides les modalitats de registres que protegeixen o protegiran la propietat de les innovacions: patents, models, dissenys, marques, *copyright*, etc., el seu àmbit geogràfic, la fase de tramitació, etc.

8) Fiscalitat; és especialment important definir aquests aspectes quan la transacció es fa entre diferents països amb diferents normes impositives i obligacions creuades.

9) Transmissió del contracte a tercers, que determinarà les condicions en què es poden fer i les autoritzacions necessàries per a les parts.

10) Idiomes en què es redactarà el contracte quan les parts tinguin idiomes diferents; a més, es concretarà la versió que prevaldrà en cas que es presentin diferents interpretacions.

11) Legislació que serà aplicable, i també els tribunals corresponents en cas de litigis.

Sempre serà recomanable, per raons òbvies, que siguin els tribunals o òrgans d'arbitratge del nostre país els que resolguin les discrepàncies que es presentin.

Amb aquestes recomanacions es pot confeccionar el fonamental del contracte que, una vegada acordat i signat, ens permetrà, després de complir el que hem contractat, passar al cobrament o pagament estipulat.

3.2.4. El cobrament o pagament i els seus instruments

Com **rebem els diners**? Com es cobra en la pràctica? Especialment si la transferència es fa entre empreses de diferents països.

El cobrament o pagament

En línies generals, els diners els rebem d'un **banc** pel mecanisme que explicarem a continuació.

La transferència de drets i coneixements sobre innovacions que es fa entre dues entitats del **mateix país** és una transacció com qualsevol altra de caràcter comercial.

La remuneració es fa sobre la base d'una documentació de pagament i cobrament adequada a la naturalesa de la transferència, però no essencialment diferent de les altres operacions de compra i venda que tenen lloc en la indústria i el comerç.

Per això, no aprofundirem amb més detalls sobre aquesta situació, que és corrent en el comerç i fins i tot a la vida quotidiana.

Tot i així, és freqüent que els contractes de transferència es facin entre entitats de **diferents països**, ja que estem parlant habitualment de tecnologia avançada, per a la qual, en aquest món internacionalitzat i globalitzat, pot aparèixer la demanda i oferta a qualsevol país.

En aquests casos, l'instrument de pagament més normal és el **crèdit documentari** o carta de crèdit.

Encara que s'utilitza normalment en operacions internacionals, també, en determinats casos, es pot aplicar a operacions de transferència fetes al mateix país.

Mitjançant aquest document, un banc o una altra institució financera **garanteix** el cobrament a un client quan es compleixen les condicions detallades en el document signat per totes dues parts.

En el contracte de crèdit documentari, el contingut del document és **determinant** per al pagament. El banc emissor pagarà quan es compleixin les condicions estipulades en aquest document i no altres que hi pugui haver entre les parts contractants.

Suposem que una empresa espanyola contracta, amb una d'un altre país, el subministrament d'un equip de mesurament de nova generació.

Suposem també que en el contracte de crèdit documentari s'estipula, entre altres requisits, que el material haurà estat subministrat adequadament si un determinat organisme de control de qualitat del país receptor certifica que el calibratge de l'equip és correcte.

El banc emissor de l'operació rep aquest certificat però també la notificació de l'empresa que en posar l'equip en funcionament presentava algun problema.

Doncs bé, en aquest cas el banc pagaria a l'empresa espanyola, en haver rebut el certificat acordat, encara que el comprador pogués demostrar el mal funcionament de l'equip adquirit per una causa que no aparegués estipulada a la documentació del contracte de crèdit documentari.

Instruments

La transferència de drets i coneixements sobre la innovació té per finalitat l'obtenció de recursos econòmics per al cedent i normalment implica un volum de despeses per a fer l'operació.

Totes dues coses, el cobrament de manera garantida i poder disposar dels recursos financers per a plantar cara a les despeses necessàries de la transacció, són facilitades per uns instruments específics al cas, que són els **avals**, i es tracten a continuació.

L'aval és un document pel qual una persona o entitat es responsabilitza del compliment d'obligacions o deutes d'una altra.

En el cas que ens ocupa, la transferència d'una cosa bastant intangible com els coneixements tecnològics, els avals proporcionaran garanties del compliment dels contractes i del cobrament de la transacció.

Per això, són habituals en les transaccions internacionals per a afermar els compromisos adquirits entre les parts.

També aquí, com en els crèdits documentaris, participen bancs del país de l'ordenant i del beneficiari i el text dels contractes ha de ser clar i molt precís, respecte de les obligacions assumides per l'adquirent.

D'aquesta manera, s'eviten interpretacions diferents i litigis, si és necessària l'execució de l'aval. Com aquesta precisió és imprescindible, és sempre convenient recórrer a l'assessorament dels serveis especialitzats del banc emissor.

Fins aquí, hem **completat** la descripció del procés comercial dels drets i coneixements sobre les innovacions. Hem recorregut el camí que va des de la fixació del preu d'aquests conceptes fins als mecanismes que cal aplicar, per a fer-ne efectiu el cobrament o pagament.

Per finalitzar, ens ocuparem breument de l'entorn d'aquest procés comercial, fixant-nos en els aspectes del mercat d'aquests intangibles, el seu finançament i les ajudes específiques, cosa que farem a continuació.

3.2.5. El context del procés: mercat, finançament i ajudes

La comercialització dels drets i coneixements sobre les innovacions es desenvolupa en un entorn específic, els principals trets del qual cal conèixer per a poder sortir-se'n i portar a terme el procés de comercialització.

Són diversos els aspectes que podem prendre en consideració per a estudiar aquest entorn. De tots cal que tinguem coneixement, almenys, de les característiques del mercat i del finançament i les ajudes que podem obtenir.

Mercat

El mercat d'aquests drets i coneixements és especial, com podem suposar. Una característica pròpia, que ja hem comentat, és l'asimetria entre oferta i demanda per a un requisit d'innovació concret.

Això és natural perquè si necessitem una determinada innovació per a la nostra empresa, el que precisem serà una cosa molt específica que difícilment trobarem en el mercat.

D'altra banda, qui ho pugui proporcionar és fàcil que no ho vulgui fer i prefereixi explotar la innovació en la seva pròpia empresa i no perdre l'avantatge competitiu.

Així, tot i que en les relacions que presenten els organismes especialitzats sobre tecnologia disponible i demandada trobarem gran quantitat d'ofertes i demandes de moltes classes, probablement poques s'ajustaran als nostres requisits.

Tot i així, aquesta informació, encara que no coincideixi exactament amb el que busquem, és molt útil per a orientar-nos sobre els possibles subministradors o demandants de les nostres innovacions d'interès, a la vista de la naturalesa del que ofereixen o demanden.

Per això, cal tenir coneixement dels **organismes i institucions dedicats a facilitar les transaccions d'innovacions**, ja que permeten saber la configuració del mercat existent.

Hi ha bastants organismes d'aquest tipus, uns públics i altres privats, de diferents característiques.

Per a iniciar una prospecció del **mercat de les innovacions i la tecnologia**, es poden fer les recomanacions següents:

1) A escala europea, podem trobar relacions d'ofertes i demandes tecnològiques a la pàgina web d'**Enterprise Europe Network**, www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu, que és un instrument de la Unió Europea per a facilitar les relacions entre les petites empreses en tots els aspectes i, en particular, en la transferència de tecnologia.

Té **entitats delegades** als països membres de la Unió Europea i a les seves regions. Per exemple, en el cas de **Catalunya**, **ACCIÓ**, http://accio.gencat.cat/, és una de les institucions que exerceixen aquesta funció.

2) Hi ha altres **organitzacions internacionals** que s'ocupen del mercat tecnològic, de les quals es poden citar, com a exemples: **Technology Innovation International**, www.tii.org, **Licensing Executives Society**, www.lesi.org, etc.

Finançament i ajudes

Un projecte de transferència de coneixements i drets sobre les innovacions necessita finançament per als subministraments d'equips del cedent i tot un seguit de conceptes que configuren el desenvolupament complet de l'operació, com ara: els estudis de viabilitat, l'elaboració de l'oferta i la documentació tècnica, despeses d'instal·lació, d'engegada, etc.

Per a tot això, cal estructurar les fonts de finançament dels recursos econòmics necessaris. Part del finançament haurà de sortir dels fons propis, però és gairebé segur que caldrà recórrer als aliens.

Els fons aliens de caràcter públic cal tenir-los sempre en compte, ja que és freqüent que hi hagi, per a aquest tipus de transaccions, alguna forma de crèdit subvencionat.

Si visitem la pàgina web del **Ministeri de Ciència i Innovació**, www.micinn.es, podem veure que hi ha un apartat dedicat específicament al finançament públic de la transferència del coneixement.

També el principal organisme del Ministeri, dedicat al finançament públic de la innovació, és a dir, el **Centre per al Desenvolupament Tecnològic i Industrial**, **CDTI**, www.cdti.es, té, a més d'altres línies de finançament aprofitables, una específica d'ajudes a la promoció tecnològica internacional.

Igualment podrem trobar finançament per a aquests propòsits a **escala regional** en organismes com el citat **ACCIÓ** de Catalunya.

A més, hi ha fons especials en condicions preferents. Per exemple, acords de cooperació dels països receptors o dels cedents i d'organismes internacionals promotors de transferència de tecnologia a països en desenvolupament.

Ajudes de diferent índole per a la comercialització d'aquests conceptes en podem trobar, en l'àmbit públic, en molts organismes i institucions a escala nacional, regional o local. Les pàgines web citades abans poden ser un bon inici per a buscar i trobar els suports necessaris per a dur a terme la tasca de vendre o comprar els nostres coneixements o drets sobre les innovacions.

Esgotada la possibilitat de captar finançament públic, caldrà recórrer al privat. Aquí, tan important com l'ajuda financera és l'assessorament per a organitzar tots els aspectes econòmics de l'operació: identificació de les fonts de finançament, estructuració financera, garanties i assegurances, etc. En tot això, ens pot ajudar el banc o entitat financera especialitzada que participi en l'operació.

Mai no cal oblidar els aspectes de garanties que hem comentat anteriorment, especialment importants en aquestes transaccions, tant per a captar finançament com per a assegurar-ne el cobrament.

El finançament dels acords de transferència de tecnologia exigeix una especialització dels professionals que intervenen en la tramitació, tant per part del cedent com del receptor i del banc que gestioni l'estructura financera d'aquests acords.

Activitat

El propòsit d'aquesta activitat és reflexionar sobre les particularitats de la fixació d'un preu per als coneixements innovadors.

Penseu en una innovació real o imaginària. Per a això, us podeu fixar en qualsevol objecte, mecanisme, procés, etc., del vostre entorn personal, laboral, acadèmic, etc., i imagineu que es tracta d'una cosa nova actualment. Suposeu que el coneixement que defineix aquesta cosa l'heu concretat en un document i l'heu registrat davant notari, i que aquest saber fer el preteneu oferir a una empresa per un preu.

Exposeu, en un escrit breu no superior a una pàgina, els arguments que emprarieu per a fixar un preu en funció del que s'ha explicat sobre com es fa.

Resum

Aquest mòdul l'hem iniciat destacant la importància que té la comercialització de les innovacions com a principal mitjà per a aconseguir benefici econòmic per a la innovació.

S'ha indicat que l'oportunitat d'aconseguir ingressos comercials de les innovacions apareix per dues vies diferents, consistents a comercialitzar els nous productes i serveis i fer-ho també amb els drets i coneixements sobre les innovacions.

Aquestes dues possibilitats han estructurat el mòdul i es tracten separadament, perquè la manera de treure profit comercial és diferent per a cadascuna.

La comercialització dels nous productes i serveis de la innovació és la manera fonamental de treure profit a la innovació. Tant si es tracta de productes o serveis de gran consum com industrials, les tècniques del màrqueting hi són aplicables.

Aquestes tècniques s'han d'integrar en el procés d'innovar des del primer moment i al llarg de tot el procés. És la manera de concloure'l amb unes innovacions llestes per a ser comercialitzades amb possibilitats d'èxit.

Hem incidit en aquesta idea d'integrar el màrqueting en la innovació i hem donat indicacions per a fer-lo de la manera més efectiva.

Havent-hi diferents models de plantejar el procés innovador, s'ha particularitzat aquesta integració del màrqueting en el model de la innovació oberta, per la seva conveniència i difusió creixent.

Per tal com la comercialització de nous productes i serveis és la principal font d'ingressos i, per tant, de beneficis de la innovació, s'ha tractat detalladament en les seves etapes diferents.

En l'etapa del llançament comercial de les innovacions li donem la importància singular que mereix, pel seu paper determinant per a l'èxit posterior de tota la comercialització.

Les restants etapes i circumstàncies que configuren el desenvolupament comercial es descriuen i valoren segons la seva importància per al volum de vendes que es vol aconseguir.

No podien faltar, atès el seu decisiu paper actual, la descripció i les recomanacions d'utilització de totes les eines de comunicació i màrqueting en línia que fan servir Internet i els mitjans que ofereixen les noves tecnologies d'informació i comunicació (TIC).

Utilitzar-les és profitós per a la comercialització de nous productes i serveis, però també ho és per a dissenyar-los, ateses les immenses possibilitats que ofereixen d'interacció contínua amb els clients. Ignorar aquests canals i la seva transformació vertiginosa és estar fora de la realitat comercial actual.

Com hem dit, les possibilitats d'obtenció de beneficis explotant comercialment la innovació no s'esgoten amb els nous productes i serveis.

Tenim l'opció de comercialitzar els nostres drets de propietat i coneixements sobre les innovacions. Aquesta possibilitat, en alguns casos, pot ser l'única i, en altres, fins i tot és més important que el comerç mateix dels nous productes i serveis.

Per això, la considerem i la tractem amb detall presentant les diferents formes de comercialització d'aquests drets de propietat i dels coneixements sobre les innovacions.

En el cas dels coneixements innovadors, es fa un estudi a part i n'expliquem l'aplicació al negoci innovador en les diferents modalitats possibles.

Finalment, per a concretar la manera pràctica d'obtenir els ingressos mitjançant la comercialització dels drets i els coneixements sobre les innovacions, en descrivim en detall el procés comercial i les principals parts que el componen.

Exercicis d'autoavaluació

1. Per mitjà de les dues vies de comercialització podem aconseguir els ingressos en el procés de gestió de la innovació?

2. En la preparació de la comercialització de nous productes, a què ens referim quan parlem del màrqueting en la innovació? Què és l'estirada del mercat i quines són les idees i principis del màrqueting que han de guiar el nostre procés de gestió de la innovació?

3. Què són els mercats principals i els clústers tecnològics i quina relació tenen amb la comercialització dels nous productes i el màrqueting en la innovació?

4. Quins són els col·laboradors externs implicats en el màrqueting dels nous productes?

5. Què és el pla de llançament? Quins aspectes ha d'incloure el pla de llançament en la seva configuració i quines característiques ha de reunir?

6. Quines diferències hi ha entre els mitjans i canals de comercialització tradicionals i els nous mitjans basats en Internet i les noves TIC?

7. Què és el màrqueting 2.0 o màrqueting de xarxes socials? Quines característiques i avantatges ofereix la comercialització en línia dels nous productes i serveis?

8. Què són els drets i els coneixements sobre les innovacions i quines formes de comercialització hi ha sobre aquests?

9. Quins són els principals títols de propietat sobre les innovacions amb els quals se sol comerciar?

10. En què consisteix el comerç del negoci i els coneixement innovadors? Què són les aliances d'empreses? Què són els projectes claus en mà?

11. Com es pot determinar i quines particularitats ofereix la fixació del preu en la transferència de nous coneixements?

12. Quins són els aspectes més importants que ha de contenir un contracte de transferència de coneixements i drets sobre innovacions?

Solucionari

Exercicis d'autoavaluació

1. Consulteu l'apartat 1.1.

2. Consulteu l'apartat 2.1.

3. Consulteu l'apartat 2.1.

4. Consulteu l'apartat 2.1.

5. Consulteu l'apartat 2.2.

6. Consulteu l'apartat 2.3.

7. Consulteu l'apartat 2.3.

8. Consulteu l'apartat 3.1.

9. Consulteu l'apartat 3.1.

10. Consulteu l'apartat 3.1.

11. Consulteu l'apartat 3.2.

12. Consulteu l'apartat 3.2.

Bibliografia

Bibliografia bàsica

AENOR. Normes: UNE 166000, UNE 166001, UNE 166002, UNE 166005, UNE 166006.

Abati, G; Imas, J. (2010). *Guia d'innovació en màrqueting i procesos comercials*. Barcelona: ACC1Ó.

Chesbrough, H. W. (2009). *Innovación abierta*. Barcelona: Plataforma Editorial.

De Bas Sotelo, M. i altres (2010). *Cómo gestionar la innovación*. Madrid: Global Marketing.

De Gabriel i Eroles, J. Ll. (2010). *Internet Marketing 2.0. Captar y retener clientes en la red*. Barcelona: Editorial Reverté.

Fernández del Hoyo, A. P. (2009). *Innovación y gestión de nuevos productos*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Maqueira, J. M.; Bruque, S. (2009). *Marketing 2.0: el nuevo marketing en la web de las redes sociales*. Madrid: RA-MA Editorial.

MICYT. (1992). *Manual para la transferencia de tecnología*. Madrid: MICYT.

Referències bibliogràfiques

Alba, M. (2009). *i-empresarios*. Madrid: Lid Editorial Empresarial.

Alcalde, J. i altres (1999). *Inventos del milenio*. Madrid: Ed. Santillana.

Anthony, S. D. i altres (2010). *Guía del innovador para crecer*. Barcelona: Deusto.

Arbonies Ortiz, A. L. (2009). *La disciplina de la innovación*. Barcelona: Díaz de Santos.

Artige, L. (2008). *Investigación y desarrollo más innovación*. Madrid: CES.

Berastain, L. (2009). *Aprender a innovar en una pyme*. Barcelona: Paidós Ibérica.

Berumen, S. A. (2008). *Cambio tecnológico e innovación en las empresas*. Madrid: Esic.

Burgos, E; Cortes, M. (2009). *Iníciate en el marketing 2.0*. La Corunya: Netbiblo.

Busom, I. (2005). *La rentabilidad de la inversión en I+D+I*. Bellaterra: Centre d'Economia Industrial.

Cañibano Sánchez, C. (2008). *Economía del conocimiento y la innovación*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Carballo, R. (2004). *En la espiral de la innovación: modelo benchmarking y experiencias de empresas innovadoras en España (Inditex, Ingenio, Irizar, NRW, Aldebaran innovation, Pharma-mar, Tecasa, E-human@)*. Madrid: Díaz de Santos.

Carballo, R. (2006). *Innovación y gestión del conocimiento*. Madrid: Díaz de Santos.

Celaya, J. (2008). *La empresa en la web 2.0: El impacto de las nuevas redes sociales en la estrategia empresarial*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Cornellà, A.; Flores, A. (2007). *La alquimia de la innovación*. Madrid: Deusto.

Cruz, A. (2009). *Marketing electrónico para PYMES: Cómo vender, promocionar y posicionarse en Internet*. Madrid: RA-MA Editorial.

Dávila, T.; Epstein, M. J.; Shelton, R. (2006). *La innovación que sí funciona*. Madrid: Deusto.

Dávila, A. (2008). *Innovar o desaparecer: ocho aportaciones esenciales de los grandes gurus del management*. Barcelona: Deusto.

Drucker, P. F. i altres (2003). *Gestión del conocimiento*. Bilbao: Deusto.

Escorsa Castells, P.; Maspons Bosch, R. (2001). *De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva*. Madrid: Pearson Educación.

Fernández Romero, A. (2005). *Creatividad e innovación en empresas y organizaciones: técnicas para la resolución de problemas*. Madrid: Díaz de Santos.

Ferrás, X. (2010). *Innovación 6.0*. Barcelona: Plataforma editorial.

Ferrás, X.; Ponti, F. (2006). *Pasión por innovar: de la idea al resultado*. Barcelona: Ediciones Granica.

Gallego, F. (2002). *Aprender a generar ideas: innovar mediante la creatividad*. Barcelona: Paidós Ibérica.

Gamir Casares, L. (2008). *Innovación y productividad*. Madrid: Lid.

García Manjón, J. V. (2010). *Innovar en la era del conocimiento*. Oleiros, La Corunya: Netbiblo.

Gómez, A. i altres (2010). *La Innovación: Factor clave del éxito empresarial*. Paracuellos, Madrid: RA-MA Editorial.

Hidalgo Nuchera, A.; Leon Serrano, G.; Pavon Morote, J. (2002). *La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Jiménez Soler, I. (2007). *Comunicación e innovación: atributos de la innovación y claves para darla a conocer*. Madrid: Fragua.

Kelley, T.; Littman, J. (2010). *Las diez caras de la innovación: estrategias para una creatividad excelente*. Barcelona: Paidós Ibérica.

Llano, F.; Calvo, J. (2007). *Hoy es marketing: los secretos de 21 grandes marcas: innovación, tendencias y nuevas practicas*. Pozuelo de Alarcón, Madrid: Esic.

Llauradò, G.; Gordillo, S. i altres (2009). *La innovació i la propietat intel·lectual en la societat del coneixement: noves tendències*. Barcelona: ACC10 (Col·lecció "Papers Digitals de Prospectiva Internacional").

Maciá, F. (2010). *Marketing online: estrategias para ganar clientes en Internet*. Madrid: Anaya Multimedia.

Marín, J. L. (2010). *Web 2.0. Una descripción muy sencilla de los cambios que estamos viviendo*. La Corunya: Netbiblo.

Martínez Villaverde, L. (2006). *Gestión del cambio y la innovación en la empresa*. La Corunya: Ideaspropias.

Michalko, M. (1999). *Thinkertoys: cómo desarrollar la creatividad en la empresa*. Barcelona: Gestión 2000.

Morcillo Ortega, P. (2006). *Cultura e innovación empresarial*. Madrid: Thomson Paraninfo.

Nueno, P. (1998). *Cómo innovar con éxito*. Barcelona: Gestión 2000.

OCDE. (1992). *Oslo Manual. Proposed Guidelines for collecting and Interpreting Technological Innovation Data*. Comissió Europea.

OCDE. (1996). *Oslo Manual. The measurement of scientific and technological activities*. Comissió Europea, Eurostat.

OCDE. (2002). *Frascati Manual*. OCDE.

OECD i Eurostat. (2005). *Manual de Oslo*. OECD/European Communities.

O'Reilly, T. (2005). *What is Web 2.0? Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*. O'Reilly Network: http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html.

Plaza, I. i altres (2010). *Calidad en actividades de I+D+i*. San Fernando, Madrid: RC Libros.

Ponti, F. (2003). *La empresa creativa: metodologías para el desarrollo de la innovación en las organizaciones*. Barcelona: Ediciones Granica.

Ponti, F. (2009). *Innovación: los siete movimientos de la empresa innovadora*. Barcelona: Ediciones Granica.

Ros, V. (2008). *E-branding. Posiciona tu marca en la red*. La Corunya: Netbiblo.

Sáinz de Vicuña Ancín, J. M. (2006). *Innovar con éxito*. Madrid: Esic.

Schilling, M. (2008). *Dirección estratégica de la innovación tecnológica*. Madrid: McGraw-Hill.

Sernovitz, A. (2008). *Word of mouth marketing*. Kaplan AEC Education.

Sirkin, H. L.; Andrew, J. P. (2008). *Explota tu innovación*. Madrid: Lid.

Sivera Bello, S. (2008). *Marketing viral*. Barcelona: Editorial UOC.

Sullivan, P. H. (2001). *Rentabilizar el capital intelectual: técnicas para optimizar el valor de la innovación*. Barcelona: Paidós.

Sundbo, J. i altres (2006). *Contemporary Management of Innovation*. Nova York: Palgrave Macmillan.

Tidd, J. i altres (2009). *Managing Innovation*. Chichester, RU: J. Wiley and Sons Ltd.

Trompenaars, F. i altres (2010). *Innovación en tiempos de crisis*. Madrid: LID Ed. Empr.

Vence Deza, X. (2007). *Crecimiento y políticas de innovación: nuevas tendencias y experiencias comparadas*. Madrid: Ediciones Pirámide.