

**EL ÉXITO Y EL FRACASO DE LOS
NUEVOS PRODUCTOS EN EL
SECTOR SERVICIOS: ANÁLISIS DE
CASOS**

TRABAJO FIN DE MÁSTER
(Máster en Administración De Empresas)

DANIEL GARCÍA PAZOS
Tutora: María Begoña Álvarez Álvarez
Universidad de Oviedo 2013-2014

"La crisis se produce cuando lo viejo no acaba de morir
y cuando lo nuevo no acaba de nacer."

Bertolt Brecht

INTRODUCCIÓN.....	4
1. SECTOR SERVICIOS VERSUS INNOVACIÓN.....	7
1.1 LA IMPORTANCIA DEL SECTOR SERVICIOS.....	8
1.1.1 Concepto y clasificación.....	8
1.1.2 Evolución por países y sectores.....	10
1.1.3 La importancia del sector servicios en España.....	12
1.2 LA INNOVACIÓN.....	13
1.2.1 Datos de interés sobre la innovación.....	13
1.2.2 Concepto y tipos de innovación.....	19
1.2.3 Modelos de innovación.....	22
1.2.4 Ciclo de vida de la innovación.....	27
1.2.5 Barreras a la innovación.....	28
2. LA INNOVACIÓN EN LOS SERVICIOS.....	29
2.1 LOS NUEVOS SERVICIOS.....	30
2.2 LA IDEA DE NUEVO PRODUCTO.....	31
2.3 FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN NUEVOS PRODUCTOS.....	35
3. ESTUDIO DE CASOS.....	38
3.1 ÉXITO NIVEL NACIONAL: GRUPO RESTALIA.....	40
3.1.1 La empresa grupo RESTALIA.....	41
3.1.2 Innovación: cadenas de franquicias low-cost.....	42
3.1.3 Éxito del grupo RESTALIA.....	48
3.2 FRACASO NIVEL NACIONAL: DONUTS FRESQUITO.....	49
3.2.1 La empresa Donuts.....	49
3.2.2 Innovación: donuts fresquito.....	51
3.2.3 Fracaso del producto.....	54
3.3 ÉXITO NIVEL AUTONÓMICO: ESCANCIADOR ELÉCTRICO.....	56
3.3.1 El escanciado tradicional.....	56
3.3.2 La empresa Eolo-innova.....	59
3.3.3 Innovación: escanciador eléctrico.....	60
3.3.4 Éxito del producto.....	62
3.3.5 Perspectiva futura.....	64
3.4 FRACASO NIVEL AUTONÓMICO: CIUDAD DE VACACIONES DE PERLORA.....	65
3.4.1 Innovación: ciudad de vacaciones.....	66
3.4.2 El fracaso.....	68
3.4.3 Alternativas futuras.....	69
3.5 CASO MIXTO: EL CIGARRILLO ELECTRÓNICO.....	73
3.5.1 La innovación: el cigarrillo electrónico.....	73
3.5.2 Fracaso en los primeros años.....	76
3.5.3 Éxito actual.....	76
4. CONCLUSIONES.....	80
5. BIBLIOGRAFÍA.....	83

INTRODUCCIÓN

Cuando supe que tenía que elegir un tema para la realización del trabajo fin de máster y del que tendría que investigar... pensé en algo que me pareciera cotidiano y de lo que la sociedad, recién empezado el 2014, estuviera diariamente en contacto con ello.

El tema de las innovaciones en el sector servicios es algo que cada día está presente en los medios de comunicación y en cualquier establecimiento. Una vez entrado en el siglo XXI, y ya a finales del XX, en la mayoría de los países, el sector servicios es el que marca la situación económica del país. Esto se debe al movimiento paulatino de los trabajadores de la agricultura o de la industria, hacia los servicios.

Además, el tema de acertar o fallar es algo de lo que siempre me atrajeron las razones ajenas al sujeto por las que unas veces se tiene éxito u otras fracaso. El hecho de analizar, investigar, desarrollar nuevas ideas con sentido... y que al final por unas razones que uno no puede controlar, hagan que la línea que separa el éxito del fracaso sea tan fina, me parece un tema digno de reflexión.

En definitiva, con la elaboración de este trabajo se pretende acercar un poco más al lector, de una forma teórica, en el porqué del éxito o fracaso de los productos en el sector servicios. La forma práctica se puede observar día a día en múltiples plataformas o establecimientos.

Innovar y acertar no son palabras que en todos los casos, vayan unidas. En este trabajo se analizarán una serie de casos prácticos en los que en unas situaciones han triunfado y, en otras, no han tenido el éxito esperado.

La mayoría de las empresas invierten mucho tiempo y dinero en conseguir la innovación mediante la cual pretenden aumentar su cuota en el mercado. Sin embargo, a pesar de haber hecho unos buenos estudios y análisis previos, no siempre el esperado producto estrella acaba triunfando. En el trabajo, se podrán apreciar casos que parecían que lo tenían todo a favor y que por circunstancias ajenas a ellos no han conseguido el éxito que se les suponía. También, como se podrá apreciar más adelante, existen casos en los que se invierte menos y se acaba superando las expectativas más optimistas.

En definitiva, con el análisis de esta serie de casos se busca averiguar cuáles son las razones más comunes por las que un producto triunfa y cuáles son los factores que hacen, que a pesar de tener todo el terreno a favor, el producto no cumpla con las expectativas iniciales.

Para la realización del trabajo se ha realizado una investigación previa sobre las evoluciones del sector servicios, por países y años, así como su posición en el mercado respecto a los otros dos sectores (agricultura e industria), haciendo énfasis especial para el caso de España que es donde se van a enfocar los casos prácticos.

A continuación, se describen las innovaciones, los tipos que hay, así como los modelos, el ciclo y las barreras que tienen que superar. El siguiente punto del trabajo, previo al análisis de los casos, trata de orientar al lector en las innovaciones propias y

características del sector servicios. Dependiendo del sector, las empresas realizan una u otra serie de pautas para tratar de conseguir la innovación con la que alcanzar el éxito.

Finalmente, se reflejan las conclusiones que se han obtenido a partir del análisis de los casos prácticos y de la investigación teórica previa del sector servicios y de las innovaciones. Servirán a modo resumen de todo lo que se ha analizado a lo largo del trabajo.

1. SECTOR SERVICIOS VERSUS INNOVACIÓN

En este primer apartado se va a explicar el por qué de la importancia del sector servicios a través de su definición y clasificación. Una vez hecho esto, se va a analizar el peso que ha ido adquiriendo el sector servicios en los diferentes países, tanto desarrollados como subdesarrollados, centrándose un epígrafe para el caso de España.

A continuación, se tratará la innovación. Se definirá el concepto, así como sus tipos y se mostrarán una serie de datos que demuestran la necesidad que tienen las empresas de innovar si quieren mantener su cuota de mercado. Para acabar con este apartado, aparecerán unos epígrafes más teóricos sobre los diferentes modelos de innovación que han ido surgiendo, el ciclo de vida que tienen y las barreras que algunos países ponen a las innovaciones.

1.1. LA IMPORTANCIA DEL SECTOR SERVICIOS

En el presente epígrafe se tratará de ofrecer una definición del concepto de servicios, haciendo también una breve reseña a su evolución en el tiempo. Asimismo se ofrecerá una clasificación del sector terciario atendiendo a distintos criterios. A continuación, se pasará a analizar la evolución por países que han tenido los tres sectores (agricultura, industria y servicios) en los últimos tiempos, centrándose más en el porcentaje de personas que se dedican al sector terciario. En este capítulo, también se analiza el papel que desarrolló la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y para acabar se centra en la relevancia del sector terciario en España.

1.1.1. CONCEPTO Y CLASIFICACIÓN

Hoy en día, la mayor parte de la población de los países desarrollados se dedica a las actividades relacionadas con el sector servicios. Se puede afirmar, que junto a la globalización, han sido las dos manifestaciones en términos económicos de cambio más importantes en los últimos tiempos.

El proceso conocido también por el nombre de *terciarización*, ya se manifiesta para muchos economistas en la segunda mitad del siglo XX. Uno de los autores más importantes de esos años, David Bell en 1973, señala la aparición de una nueva sociedad post-industrial, fundamentada, no en la energía como en la sociedad industrial, sino en la información, y en la cual los servicios iban a tener un papel fundamental en la economía de los siguientes años. Este cambio se asemeja a la Revolución Industrial de finales de siglo XVIII, proceso en el que tuvo lugar un cambio de lo agrario a lo industrial.

Las actividades del sector terciario son aquellas que no producen bienes materiales, sino que proveen a la población de servicios necesarios para satisfacer sus necesidades, López y Gentile (2008). Este sector es muy variado y engloba una amplia

gama de actividades: comercio, transporte, comunicaciones, servicios financieros, servicios sociales (educación, sanidad), turismo y un largo etcétera.

Los servicios se contraponen a los bienes (hablando desde un punto de vista económico). Los primeros se caracterizan por la inmaterialidad y porque son consumidos en el momento en que se producen, mientras que los bienes son tangibles y pueden ser almacenados. Como muestra se pueden señalar algunos ejemplos: el servicio de educación (impartir una clase, una conferencia) se produce mientras dura en el tiempo; la materialidad que emplea sería el libro de texto, la imagen concreta o el archivo de vídeo. El servicio de hostelería se produce cuando se come en un restaurante, el bien consumido sería la comida; otros servicios como los seguros, la consultoría, la atención médica, se producen y consumen en el mismo momento, no permiten su “almacenamiento”.

Muchos han sido los autores que han dado su punto de vista a la hora de clasificar los servicios por categorías, Browning y Singelmann (1978), Gershuny y Miles (1983) o Kent (1985) sin embargo, ninguno ha logrado convencer a la sociedad de que su teoría es la más adecuada.

La Figura 1 muestra una de las clasificaciones de servicios más utilizadas por la mayoría de autores, entre los que se incluyen los citados previamente. En ella se dividen los servicios según quien los gestiona y según cuál es la función que desempeñan:

Figura 1. Clasificación de los servicios

CRITERIO	TIPO DE SERVICIO
Según quien los gestione	Públicos Privados
Según la función que desempeñen	Administrativos Financieros Culturales Comerciales Ocio Información

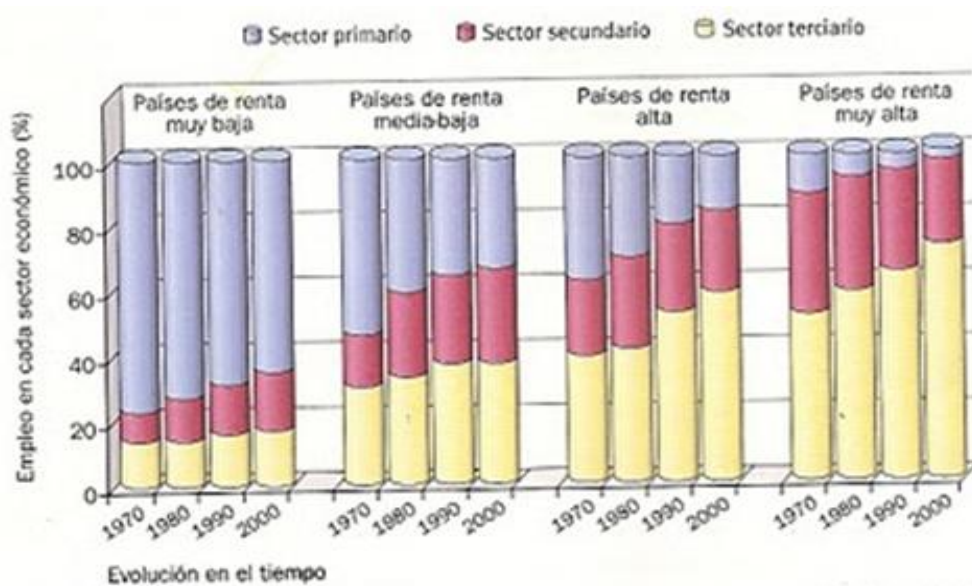
Fuente: Elaboración propia a partir de Informe CSIC (1992)

1.1.2. EVOLUCIÓN POR SECTORES Y PAÍSES

En la Figura 2 se puede observar la evolución de los sectores primario, secundario y terciario en los que los diferentes países, en función de su renta, tienen mayor porcentaje de empleo.

A medida que va creciendo la renta de los países, se puede ver cómo se va reduciendo el empleo en el sector primario y aumentando en gran volumen en el terciario. El sector secundario también experimenta variación positiva cuanto más renta tienen los países, pero dicho cambio es mucho menor en términos porcentuales que los dos sectores anteriores.

Figura 2. Evolución de los sectores primario, secundario y terciario entre 1970 y 2000

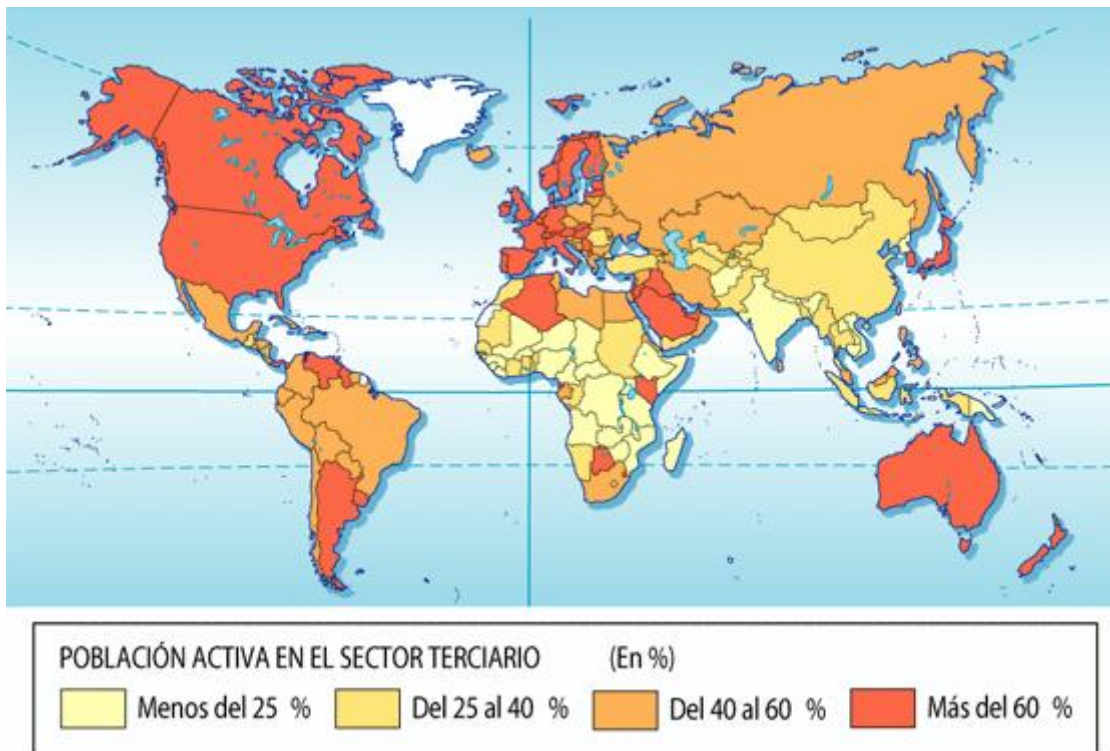


FUENTE: Banco Mundial (2011)

Por otro lado, y donde coinciden todos los países independientemente de la renta que tengan, es que en los últimos 40 años el sector servicios ha ido ganando el protagonismo que ha ido perdiendo el sector primario, mientras que el empleo en el segundo sector se mantiene más o menos estable.

El gráfico que se va a mostrar a continuación, Figura 3, recoge la clasificación por países de las personas que trabajan en el sector servicios. Relacionándolo con la Figura 2, es un claro ejemplo de que son menos los países desarrollados, donde más riqueza hay y más se trabaja en el sector servicios; que los países subdesarrollados, que son mayoría, apenas disponen de recursos y no tienen otras alternativa que dedicarse al sector primario, o los que son un poco más avanzados, al secundario.

Figura 3: Población activa en el sector terciario por países



Fuente: Web del instituto Sabuco, Albacete (2010)

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) fomenta la cooperación internacional, compuesta por 30 Estados, tiene como objetivo coordinar las políticas económicas y sociales de los diferentes países. Fue fundada en 1961 y su sede central se encuentra en la ciudad de París, Francia. Su antecesor fue la Organización Europea para la Cooperación Económica.

La OCDE tiene gran importancia en la búsqueda de la igualdad de todos los países intentando que los de renta más baja, aunque de forma más tardía, experimenten su particular *terciarización*. El principal requisito para ser país miembro de la OCDE es liberalizar progresivamente los movimientos de capitales y de servicios. Los países miembros se comprometen a aplicar los principios de:

- Liberalización.
- No discriminación.
- Trato nacional.
- Trato equivalente.

1.1.3. IMPORTANCIA DEL SECTOR SERVICIOS EN ESPAÑA

La economía española es hoy una economía de servicios. Eso significa que dos terceras partes del empleo y de la riqueza producida se obtienen en el sector terciario o de servicios, al que pertenecen todas aquellas actividades que no obtienen bienes materiales (como alimentos, combustibles, ropa, libros, teléfonos móviles, muebles, ordenadores o viviendas, por ejemplo), sino bienes inmateriales (como educación, salud, entretenimiento o seguridad, entre otros muchos). Tal situación supone, igualmente, que la mayoría de contratos firmados en los últimos años en España también correspondieron a los servicios, y que buena parte de los jóvenes que se incorporen al mundo laboral en los próximos años, lo harán en empresas de ese sector. La proporción de mujeres ocupadas según sectores de actividad muestra, además, que la probabilidad de trabajar en profesiones relacionadas con los servicios es mucho más alta en el caso de la mujer, ya que de los ocho millones de trabajadoras contabilizadas en 2006, más de 6,8 millones se sitúan en los servicios.

La localización de las actividades de servicios en España muestra importantes diferencias si se considera el volumen total de trabajadores en cada provincia. Por una parte, eso se corresponde con la distribución de la población y su mayor o menor nivel de renta, que afecta su capacidad de compra y le permite demandar una mayor o menor cantidad de servicios (desde establecimientos comerciales a restaurantes, cines, etc.), lo que también ocurre allí donde se recibe un gran número de turistas. Al mismo tiempo, la presencia de una elevada densidad de empresas en determinados territorios también atrae la instalación de servicios que las tienen como principales clientes (desde asesoramiento informático o legal, a telecomunicaciones, reparación y mantenimiento de la maquinaria, transporte de mercancías, etc.). Por último, los diferentes gobiernos (central, autonómicos y locales) se encargan de ofrecer una serie de servicios públicos que mejoran la calidad de vida de la población, y suelen distribuirse de forma más equilibrada en relación al número de ciudadanos (desde ambulatorios y hospitales, a escuelas e institutos, polideportivos y centros culturales, etc.).

El resultado se puede apreciar en la Figura 4 en donde destaca el gran número de trabajadores en las provincias de Madrid (2,4 millones) y Barcelona (1,8 millones), seguidas a bastante distancia por aquellas otras provincias más pobladas y que cuentan con grandes ciudades: más de 700.000 empleados en Valencia; más de 400.000 en Sevilla, Alicante y Málaga; más de 300.000 en Vizcaya, Murcia y Las Palmas de Gran Canaria, etc. En cambio, el menor volumen de empleo en servicios corresponde a las provincias menos pobladas, y con un nivel de renta inferior al promedio español, que en su mayoría se sitúan en las regiones interiores de la Península: en los casos de Segovia, Ávila, Palencia, Soria, Zamora, Cuenca y Teruel no se alcanzan los 50.000 empleos en el sector.

Figura 4: Situación del sector servicios en España



Fuente: Ministerio de Fomento (2006)

1.2. LA INNOVACIÓN

En este epígrafe, se abarcará todo lo relacionado con la innovación de productos. Al comienzo, se desarrolla como ha cambiando la innovación en los últimos años, el fuerte progreso que ha seguido y la aparición de COTEC para España. Se continúa con la definición y clasificación del concepto para diferentes autores a lo largo de la historia, desarrollando en mayor medida, ya que es la más conocida y aceptada hoy en día, la clasificación según la empresa Doblin en la que se distinguen 10 tipos de innovación. Además, dependiendo de las características de cada país, surgen modelos de innovación diferentes que también se analizan. Por último, el epígrafe se centra en el ciclo de vida de la innovación y en las barreras que tratan de impedir que se avance o se produzca innovación.

1.2.1. DATOS DE INTERÉS SOBRE LA INNOVACIÓN

A partir de la segunda mitad del siglo XX comenzó a crecer el interés por medir la innovación. Habitualmente se ha venido utilizando el gasto en I+D y el número de patentes como indicadores de medida. Como recoge Martínez-Ros (1998) la primera medida es un input mientras que la segunda es el output del proceso de innovación tecnológica. Sin embargo, estas medidas a lo largo de la historia han sido objeto de numerosas críticas y ocasionan bastantes problemas.

En el resto de sectores, el gasto en I+D podía ser una buena medida, sin embargo, en el que se está tratando, en el de los servicios, tiene muchas limitaciones. Al estar la mayoría de las innovaciones ligadas a cambios en los procesos, en la organización y en los mercados, el gasto en I+D solo recoge una pequeña parte del esfuerzo innovador de las empresas de servicios. En definitiva, lo aconsejable sería disponer de indicadores del output del proceso.

En lo que se refiere al segundo indicador, el número de patentes, solo sirve para medir la innovación tecnológica en el sector de las manufacturas, mientras que en el sector servicios no es aplicable ya que las innovaciones son difícilmente patentables, a pesar de que alguna empresa obtenga los *copyright* con éxito. Además, varios han sido los autores (Levin (2001), Brouwer (2013)) que han demostrado que bastantes veces las empresas no consideran la protección de las patentes como el medio más adecuado para beneficiarse de las innovaciones.

Lo que de verdad hace posible que la empresa realice unas actividades de innovación adecuadas son la cualificación, la formación y las habilidades de las que dispongan los empleados de la empresa. Los patrones de empleo de personal altamente cualificado y con formación pueden darnos indicaciones sobre la distribución de las actividades organizadas de innovación entre las diferentes empresas.

Por otro lado, las capacidades organizativas de las empresas también son un buen dato en el que fijarse para saber el grado de desarrollo de innovación. A pesar de ello, pocas encuestas sobre innovación dedican una parte a este aspecto, solo Suecia como consecuencia de la propuesta de la OCDE. Los resultados de esta encuesta indican que cuanto más flexibles a dichos cambios, mayor capacidad de innovación; un claro ejemplo de ello, donde más flexible son las empresas, es el sector financiero.

Como se ha comentado anteriormente, lo aconsejable sería disponer de indicadores de output del proceso, por esa razón desde la década de los 90 la encuesta del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) propone una serie de indicadores que traten de medir dicho output del proceso de innovación. Dentro de este output se encuentran los anuncios publicitarios de nuevos productos y servicios en revistas técnicas y periódicos, las ventas de productos innovadores, las ventas de productos imitados...Una de las limitaciones de esta encuesta es que las empresas solo son capaces de dar medidas aproximadas del porcentaje de ventas.

Por último, para finalizar con este apartado, también se ha tratado de medir el impacto de las innovaciones en el sector servicios en términos de productividad. Sin embargo, en muchos servicios las medidas del producto son de dudosa calidad y faltan datos. Por ello, para autores como Pilat (2000) el concepto de productividad como medida de la capacidad de innovación hay que utilizarlo con mucha precaución o readaptar su interpretación.

En España en 1990, debido a una sugerencia del Rey Juan Carlos I, se crea una fundación para la innovación tecnológica con 45 empresarios. Se decide crear una organización con carácter empresarial para incitar a las empresas a que innoven tecnológicamente y así mejorar la competitividad.

Estos son los objetivos de la fundación que se pueden extraer de la propia web de COTEC:

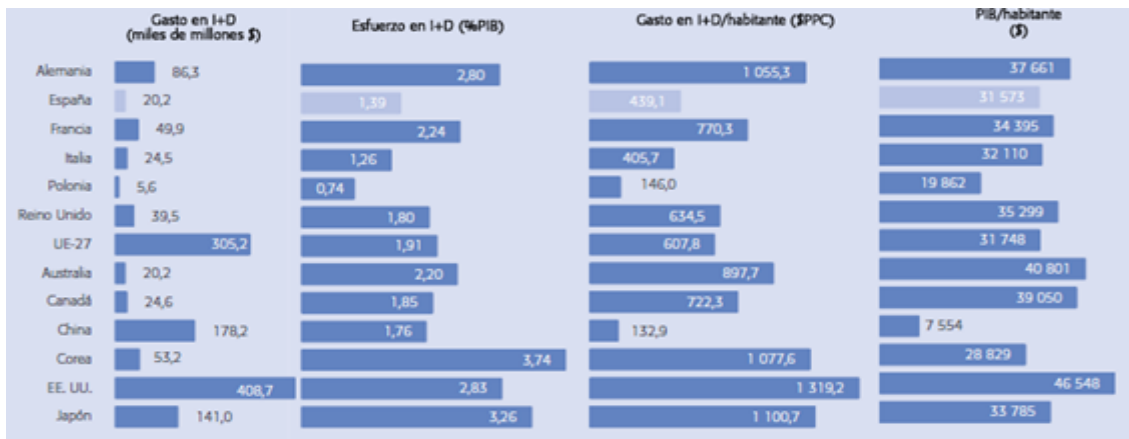
- *“Promoción de la cultura tecnológica y de actitudes innovadoras. La Fundación aspira a que se consolide la innovación tecnológica como valor cultural y como norma de conducta empresarial.”*
- *“Análisis de los efectos de la innovación. COTEC debe contribuir al conocimiento de las consecuencias que el cambio tecnológico tiene para las empresas y para la sociedad en general.”*
- *“Presencia institucional. Esta visión empresarial debe ser transmitida a las instituciones, para que sea uno de sus puntos de partida, a la hora de diseñar sus actuaciones de contenidos tecnológicos e industriales.”*

Cada año, sale a luz pública un informe de la fundación (Las Memorias) donde se pueden apreciar los pasos que ha marcado COTEC en el ejercicio al que corresponde el informe. Además, sirve como muestra para comprender cuáles son los objetivos y las funciones que tiene año a año la fundación.

A continuación se pasan a comentar algunos datos de interés en relación con la innovación a nivel mundial y unos específicamente en España.

La Figura 5 indica el gasto que realizaron las empresas e instituciones en los principales países del mundo en innovación y desarrollo, en el 2010. Se puede apreciar como en términos relativos, la inversión de España está en la media del resto de países en lo que se refiere a Producto Interior Bruto (PIB) por habitante.

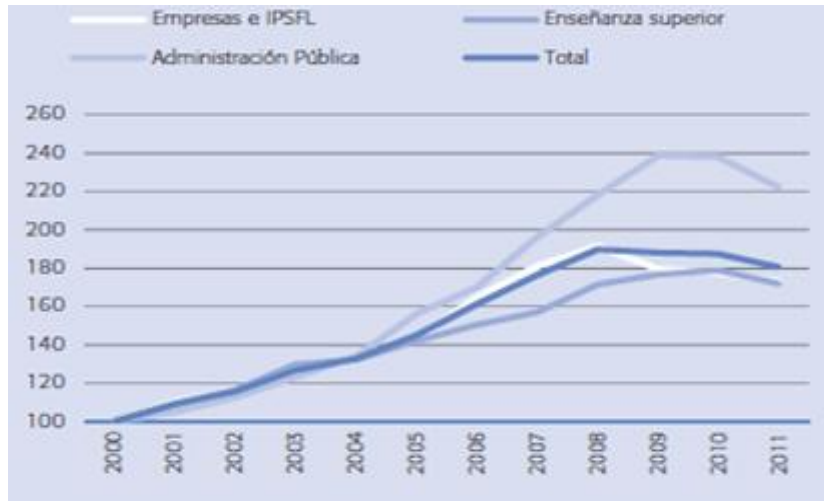
Figura 5: Gasto de los países más importantes



Fuente: OCDE (2013)

En la Figura 6, se muestra la evolución del gasto anual en I+D en España, en función del organismo que lo realiza. Su evolución, como era de esperar, es positiva hasta el comienzo de la crisis en 2008, a partir de entonces se ha estancado hasta el punto de que en estos últimos años se aprecia una caída.

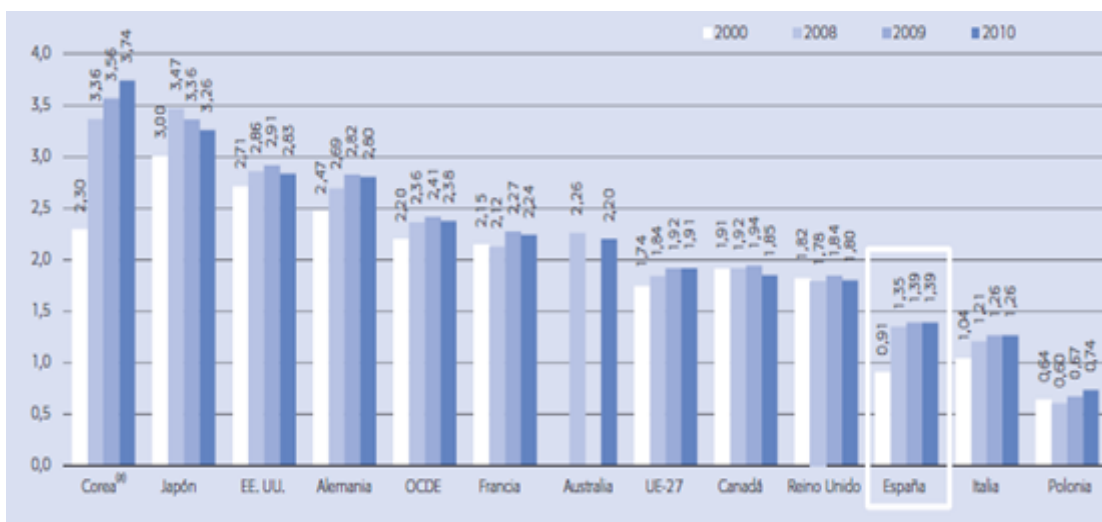
Figura 6: Evolución anual del gasto en I+D en España



Fuente: INE (2012)

La Figura 7, extraída de la memoria del COTEC (2013), es la que indica donde está la diferencia de España con el resto de países importantes y poderosos dentro de la Unión Europea. En él se indica el esfuerzo en I+D en los países industrializados medido a través del porcentaje del PIB que se destina.

Figura 7: Esfuerzo por países en I+D



Fuente: OCDE (2013)

Si en la actualidad, como los datos muestran, el gasto en I+D+I no se puede comparar al del resto de países importantes, las expectativas futuras no son nada positivas. Sumidos en esta crisis, está previsto que el gasto público destino en I+D+I se congele, como mínimo, hasta el año 2020. Para ello, se van a amparar en la revisión que ha llevado a cabo la Unión Europea donde establece que en vez de destinar un 3% del PIB para inversiones en I+D+I, se destinará solo un 2%. El Ejecutivo español sostiene que significa un "importante esfuerzo presupuestario", ya que el gasto en I+D+I "no ha sufrido recorte alguno respecto al Presupuesto del año anterior, lo que contrasta con el recorte medio del gasto de los ministerios del 8,9%", recalca el informe del Programa Nacional de Reformas de España 2013.

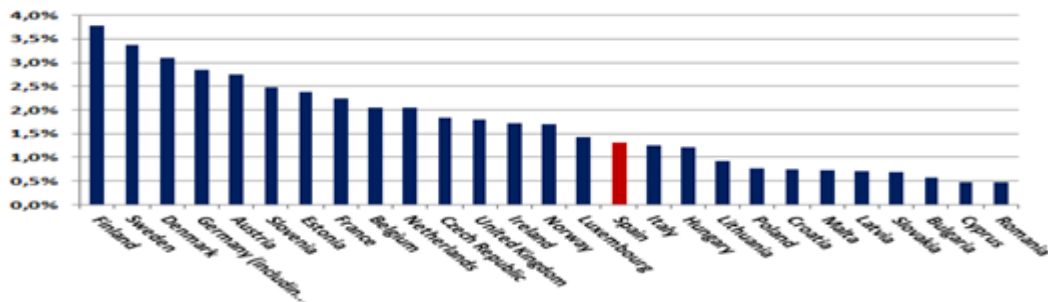
Sin embargo, el gasto público que se destina a I+D+I representa solo el 1,39% del PIB, ya que el resto hasta llegar al 2% lo asume la empresa privada y continuará asumiendo lo que falte para llegar al límite hasta por los menos el 2020. Además, las previsiones es que siga bajando progresivamente el gasto público y caerá sobre las empresas el grueso de la inversión.

Para lograr este objetivo de inversión, el Ejecutivo va a modificar las deducciones fiscales y así lograr atraer más dinero de las empresas. Si las empresas cumplen con los requisitos de creación y mantenimiento de empleo, podrán rebajar hasta 3 millones de euros en impuestos para destinarlo a otras partidas, entre ellas I+D+I.

En conclusión, donde coinciden tanto el Gobierno como la comunidad científica es que para crear empleo hay que invertir en investigación, desarrollo e innovación. Hoy en día, España está muy por detrás en comparación con el resto de países de la U.E. Además, cada vez hay más opiniones sobre la necesidad de una buena estrategia de innovación para bajar la tasa de desempleo y lograr salir de la crisis de una vez por todas.

Para poder realizar una comparación con el resto de países, basta con analizar la Figura 8, a partir de los últimos datos que se tienen, de gasto del PIB en I+D+I en 2011 de los países de Europa.

Figura 8: Gasto en I+D en el 2011



Fuente: Ministerio de Economía (2012)

En los últimos años, la mayoría de actuaciones para reforzar la competitividad empresarial se han vinculado con la innovación en las empresas industriales. Sin embargo, estudios recientes a nivel Europeo apuntan que el sector servicios es cada vez más innovador. Una empresa que esté dentro del sector servicios no debe sólo satisfacer las nuevas necesidades de los clientes, sino también innovar para adaptar su organización con nuevos medios y nuevas maneras de producir y hacer llegar los servicios, incluso para crear nuevos modelos de negocio.

Actualmente, cualquier empresa de servicios que quiera añadir valor a sus actividades o incrementar su productividad tendrá que innovar, invirtiendo recursos y tiempo. El proceso de innovación requiere la realización sistemática de un conjunto de actividades, como son: la detección de oportunidades, la generación y selección de ideas, la gestión de la cartera de proyectos de innovación, la ejecución de los proyectos y finalmente la protección y explotación de los resultados obtenidos mediante estos proyectos que tanto esfuerzo cuesta a la empresa, Ayneto (2010).

Uno de los factores que inciden de manera más directa sobre la diferenciación de las empresas son sus actividades de marketing. Se puede innovar mediante nuevas aplicaciones del marketing estratégico (reposicionamiento de la marca o del servicio y segmentos de mercado) y operativo (el precio, la intermediación con el cliente y la comunicación).

El carácter intangible de los servicios, tal y como se ha comentado con anterioridad hace que resulte más complejo su posicionamiento para el cliente. Por este motivo la imagen y la reputación de la empresa de servicios toman un papel fundamental. Las instalaciones, el mobiliario, la decoración, la ambientación, el vestuario, el personal,... son elementos clave para conformar la imagen que se desea proyectar. Así mismo, la reputación, conseguida mediante una historia de éxitos y calidad de servicio, contribuye a formar en el cliente una percepción positiva de la empresa de servicios.

En las empresas industriales, un nuevo concepto de producto es fácilmente identificable en forma de una solución constructiva tangible, que deberá cumplir adecuadamente las funciones necesarias para satisfacer las necesidades de los futuros usuarios. Este no es el caso de los servicios debido a su carácter mayoritariamente intangible. Está instalada la teoría de que un nuevo concepto de servicio es una nueva manera de organizar una solución a un problema y de ponerla a disposición del cliente. En resumen, se trata de una aplicación nueva ante algún problema que hasta el momento se resolvía de una manera menos satisfactoria, o una solución ante la aparición de nuevas necesidades o problemáticas.

El sector servicios está en continuo crecimiento en los últimos años. Múltiples factores explican este hecho, algunos ejemplos son la incorporación de servicios a la industria de fabricación, el aumento de las necesidades formativas, el tiempo de descanso de los trabajadores, el envejecimiento de la población o, en general, el

aumento de los servicios vinculados con la salud. El cambio de una economía industrial a una economía del conocimiento no puede obviar que el sector servicios representa las dos terceras partes del trabajo y el PIB de la UE, y que empiezan a darse síntomas de competencia creciente por parte de los países emergentes también en este ámbito, Escauriaza, Tintoré y Torres (2010)

1.2.2. CONCEPTO Y TIPOS DE INNOVACIÓN

En términos académicos, el diccionario de la Real Academia Española (RAE) define la innovación como “la creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado”.

Actualmente, hay corrientes que sostienen que innovar es acelerar para ser el primero, para anticiparse a los rivales a la hora de obtener soluciones nuevas, Rodríguez Ibarra (2008). Para muchos expertos, la innovación sólo se puede hacer acelerando, consiguiendo hacer hoy lo que se hará en un futuro, ya que si sólo se hace lo que hoy es necesario, no se está innovando. Aunque desde un primer momento la innovación es rechazada socialmente, porque no suele gustar que alguien se adelante, en los tiempos que corren es algo fundamental para intentar paliar la crisis global.

Retrocediendo unas décadas atrás, aparece la figura de Joseph Schumpeter (1939), que ha sido el primer economista en introducir una definición de innovación referida a 5 casos:

- Introducción en el mercado de un nuevo bien o servicio, con el que los consumidores no están familiarizados. Un ejemplo de ello puede ser una empresa española que lleva jamón serrano a algún país asiático.
- Introducción de un nuevo método de producción o metodología organizativa. El método *just in time* introducido por Toyota supuso un gran avance en la fabricación de automóviles.
- Creación de una nueva fuente de suministro de materia prima o productos semi-elaborados. El uso de las energías renovables para obtener energía es un buen ejemplo para este tipo de innovación.
- Apertura de un nuevo mercado en un país. La llegada, hace ya unos años, de los productos Apple a España.
- Implantación de una nueva estructura en un mercado. Con las privatizaciones de empresas públicas de distintos sectores, aparece un nuevo mapa de mercado donde el consumidor se aprovecha de mejores oportunidades.

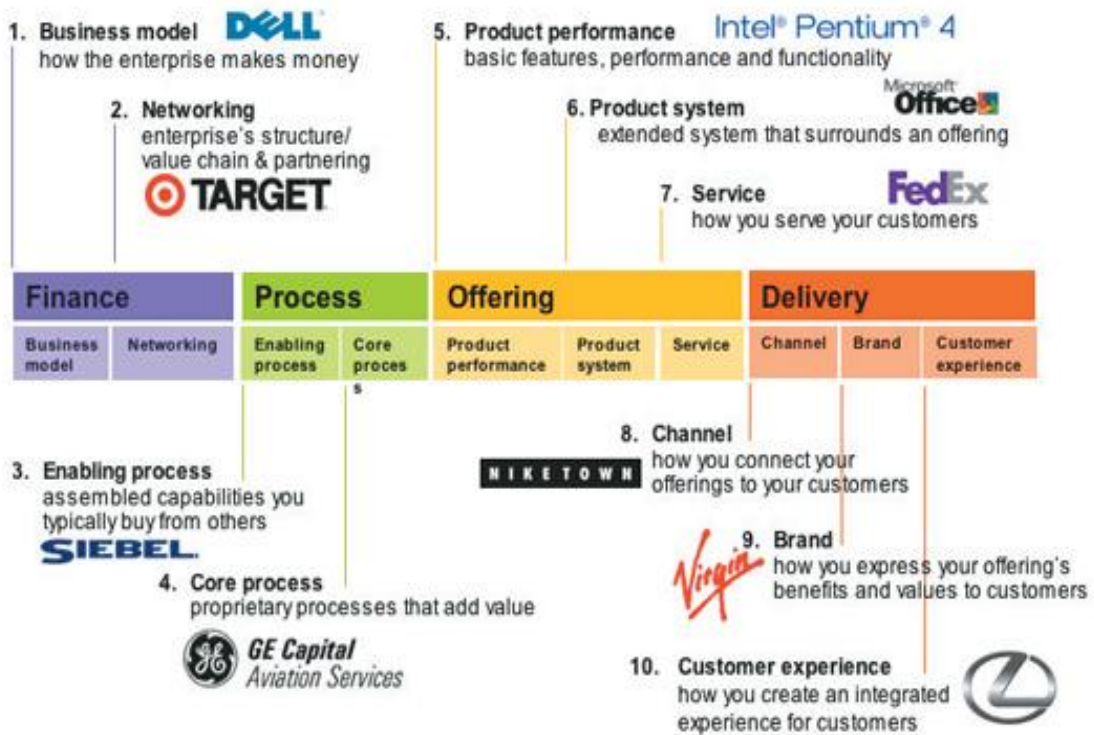
Asimismo Schumpeter (1942), introdujo la idea de “espíritu emprendedor”, definiéndola como *la voluntad que tenían una serie de individuos de transformar las condiciones existentes, de superar obstáculos y romper con las rutinas, de ir contra la corriente y crear cosas nuevas*. Estas personas que se atreven a lanzarse a lo

desconocido, estos héroes de la era capitalista, son los famosos emprendedores Schumpeterianos.

La consultora de innovación Doblin, con sede en Chicago, es conocida por su modelo de “los 10 tipos de innovación“, que ha tenido bastante repercusión en el mundo de la consultoría, y que se aplica en diversos ámbitos para demostrar que la innovación no consiste solo en desarrollar nuevos productos, sino que abarca muchas otras actividades.

El modelo de *Ten Types of Innovation* de Doblin distingue 4 áreas y 10 tipos diferentes de innovación tal y como se muestra en la Figura 9. Seguidamente, se van a desarrollar cada uno de los tipos de innovación:

Figura 9: Los 10 tipos de innovación



Fuente: web de Doblin (2013)

Área de Finanzas

Se corresponde con las actividades que relacionan el intercambio de distintos bienes de capital entre individuos, empresas, o Estados. La peculiaridad de estos intercambios es la incertidumbre y el riesgo que dichas actividades conllevan.

1. Innovación en el modelo de negocios: busca adivinar la manera de ganar el dinero. Esto se relaciona con el valor agregado de la oferta al cliente, y con lo que está dispuesto a pagar el cliente por ello.

2. Innovación en redes y alianzas: persigue la unión de fuerzas con otras compañías para buscar un mayor beneficio mutuo. Normalmente se trata de empresas que se encuentran en la misma cadena de valor (proveedores o clientes).

Área de Procesos

Se corresponde con el conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan con el fin de obtener un producto nuevo dentro de la propia empresa.

3. Innovación en procesos auxiliares: las innovaciones de este tipo recaen en la organización de los procesos de apoyo para las actividades principales de la compañía y sus trabajadores. Hay veces en las que una empresa está demasiado centrada en el proceso de producción en sí mismo, y pierde de vista que en la empresa hay otros procesos secundarios, con gran relevancia en el resultado final. Un ejemplo claro es el proceso de atención postventa o ayuda al cliente.

4. Innovación en procesos principales: se busca cómo crear y agregar valor a la oferta de la compañía. La estrategia competitiva de la empresa se encuentra en los procesos principales, ya que es donde se dan las acciones que mejor sabe hacer la empresa. Su organización y optimización hasta el último detalle permitirá mejorar el valor agregado al cliente, que es el valor por el que está dispuesto a pagar para adquirir el bien o servicio.

Área de Oferta

Tiene que ver con las unidades que produce la empresa y pone a la venta.

5. Innovación en mejora del producto: persigue avanzar en el diseño o las características principales de la oferta de la compañía. Para que un producto o servicio sea un éxito ha de estar diseñado de acuerdo a los a las necesidades del cliente, para que este lo adquiera. En muchas ocasiones la empresa realiza estudios a sus potenciales clientes para comprobar cuáles son las inquietudes y en qué quiere la gente que se mejore el producto.

6. Innovación en el sistema de productos: busca la manera de enlazar múltiples productos o servicios de la empresa. La innovación más clara de este tipo ha sido llevada a cabo por Windows, y es su famoso Microsoft Office: una clara combinación de productos distintos (Word, Excel, PowerPoint, etc.) para conformar un paquete con destinatarios específicos.

7. Innovación en el servicio: se centra en la forma que tiene una empresa de crear valor alrededor y más allá del producto. Por norma general, los clientes esperan algo más que el producto en sí mismo. Por ejemplo, cuando un individuo compra un coche espera poder hacer uso de su garantía postventa, de la misma forma que cuando contratan un seguro de automóvil esperan tener respuesta inmediata ante cualquier incidente.

Área de Distribución

Se corresponde con la elección de las vías que sigue el producto de una empresa desde que se fabrica hasta que llega al consumidor final.

8. Innovación en el canal de distribución: busca la forma más óptima que pueda tener la empresa para hacer llegar sus productos al mercado. Hay que destacar que aunque se trate de una nueva empresa no es necesario tener una red de distribución completa con sucursales y transportes para vender su nuevo producto. La expansión imparable del comercio electrónico en múltiples sectores es un buen ejemplo de innovar en la forma de distribuir los bienes y servicios (viajes, libros y revistas, ropa, electrodomésticos, banca, juego, etc.).

9. Innovación en la marca: persigue mejorar la comunicación de la oferta a los clientes de la empresa. Para lograrlo es fundamental saber transmitir la idea de valor de un producto o servicio al cliente. Un individuo no va a pagar lo que pide la empresa si no entiende para qué sirve el producto o qué beneficios le traerá. Un buen ejemplo de esto son las marcas de ropa.

10. Innovación en la experiencia del cliente: es importante saber cómo se sienten e interactúan los clientes con la oferta de la empresa. El cliente espera recibir, además de un buen producto, una buena atención desde el comienzo, e incluso hasta después de haber comprado y usado el producto. Así, la experiencia del cliente con la empresa empieza mucho antes de la compra y se prolonga por mucho tiempo después. Un ejemplo de ello es la comunidad de millones de usuarios de las motocicletas *Harley Davidson* que reflejan el sentimiento de pertenencia a un grupo, convirtiendo el uso de esa motocicleta en una forma de vida y de expresión.

1.2.3. MODELOS DE INNOVACIÓN

Cualquier proceso de innovación es algo que tiene un alto grado de incertidumbre y complejidad, a pesar de que pueda proporcionarlo el éxito a la empresa que lo desarrolle correctamente.

A partir de esto, surgen varios modelos de innovación, Forfás (2006), Karneva, Hollanders y Arundel (2006) y Tekes (2007) entre otros para agrupar a aquellos que siguen, más o menos, unas pautas básicas comunes. Para gestionar de forma adecuada

un proceso de innovación hay que organizarse muy bien y saber de qué recursos se disponen, sino no hay otro camino para generar ideas que te permitan disponer de nuevos productos o servicios.

A continuación, se van a desarrollar los modelos europeos de gestión de la innovación más importantes y que más empresas tienen en cuenta a la hora de realizar su propio proceso de innovación: Modelo Noruego, Modelo Finlandés, Modelo Irlandés, Modelo de la Dirección General de Empresas e Industrias de la Comisión europea, Modelo Español: Fundación COTEC.

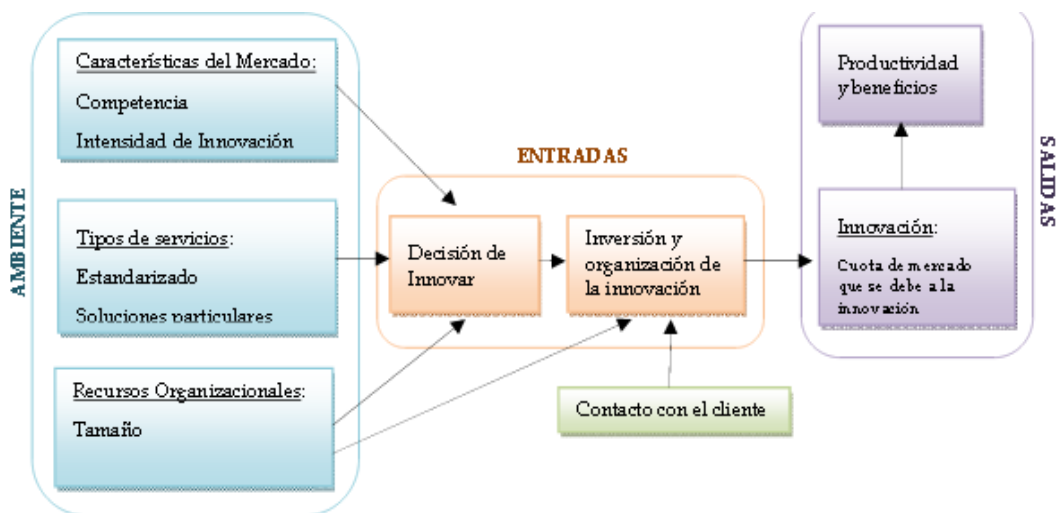
Modelo Noruego

El modelo noruego de gestión de la innovación se basa en tres áreas esenciales: Ambiente, Entradas y Salidas.

El primer área, el ambiente, define cuáles son los factores tanto internos como externos que afectan al desempeño de la empresa. Por otro lado, las entradas hacen referencia a aquellos condicionantes que pueden estimular la innovación; y por último, las salidas, vienen referidas a los resultados del proceso de innovación, muestran la cantidad y tipo de innovación que se alcanza con dicho proceso y las consecuencias que produce en la empresa.

Cada una de estas áreas está compuesta de diversos elementos, los cuales se observan en la Figura 10:

Figura 10: Modelo Noruego



Fuente: Comisionado del Ministerio de Industria y Comercio de Noruega (2006)

Este modelo se realizó con la idea de que sirviera como guía para aquellas empresas que querían iniciar la actividad innovadora en el sector servicios, estableciendo una serie de patrones de comportamiento. Además de esto, se

complementa con indicadores que permiten medir la actividad de cada una de las empresas. Cada indicador se utilizar para un área concreta.

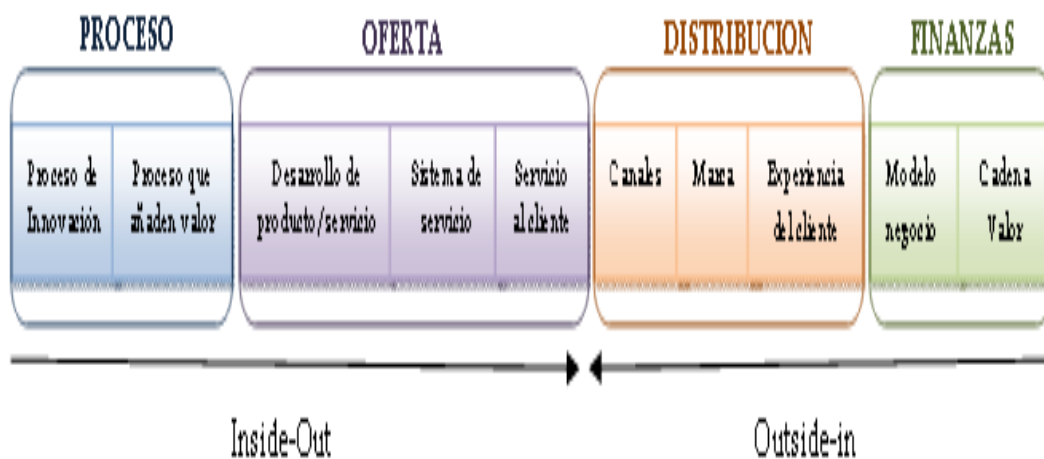
El primero de los indicadores mide a partir de los cambios que se producen en las cuotas de mercado de las empresas que compiten. El siguiente, compara a las empresas después de calcular la cuota de mercado, que ya se conoce, con el gasto total en innovación de Noruega. El grado de movilidad dentro de un sector específico también se utilizar como indicador. Otro de ellos, propone comparar empresas a través del cálculo de la proporción de nuevos servicios sobre el total de facturación y el crecimiento del valor agregado por empleado.

Modelo Finlandés

El modelo gestión de la innovación de Finlandia ha sido desarrollado por Finnish Funding Agency for Technology and Innovation (Tekes). Se basa, en el trabajo de L.Keeley, presidente de Doblin Inc., titulado “The Ten Types of Innovation”, donde se realiza una clasificación de los diferentes tipos de innovación en cuatro áreas, que contienen a su vez diez tipos (ya ha sido citado con anterioridad).

Este modelo contempla dos etapas: Inside-out, donde se refleja el concepto tradicional de la cadena de valor; y Outside-in, en la cual se realizan algunas modificaciones en la perspectiva tradicional y procurando atender a las demandas de los consumidores, de tal forma que cada empresa puede experimentar cambios en su modelo de negocio. El resumen de este modelo se recoge en la Figura 11.

Figura 11: Modelo Finlandés



Fuente: Tekes (2007)

La primera de las etapas se refiere a los proyectos tácticos, y permite averiguar la forma en la que deben desarrollarse los proyectos de innovación para que sean un éxito. Por otro lado, en la segunda etapa se incluyen los programas estratégicos, a fin de

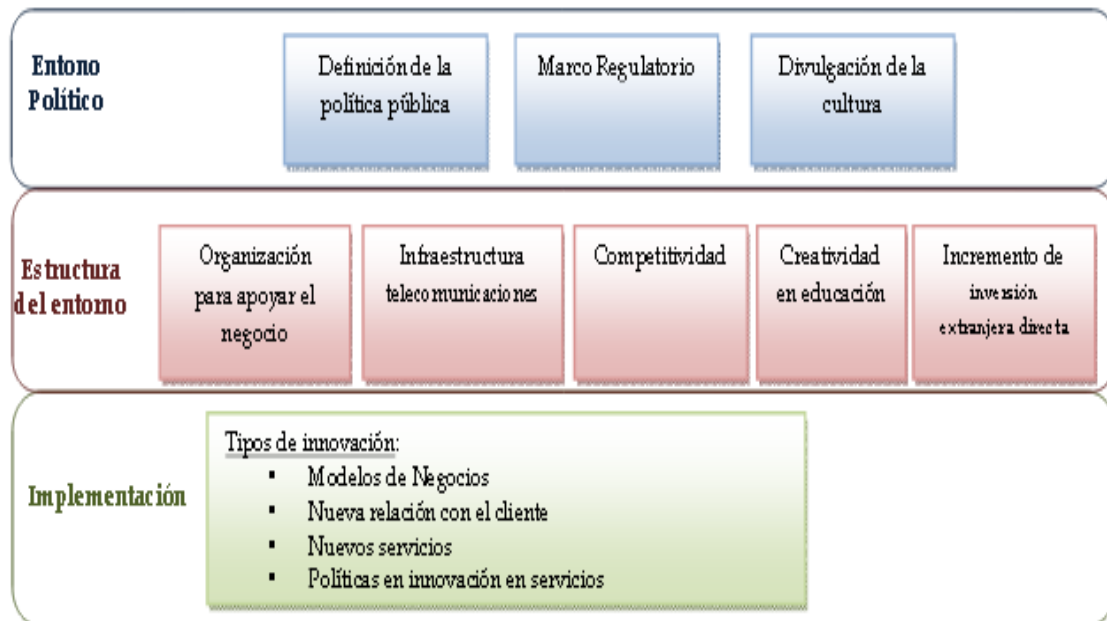
dar respuesta a la manera de gestionar los proyectos de innovación, qué esperan los clientes y de qué forma se pueden hacer los proyectos más exitosos.

Modelo Irlandés

El modelo irlandés, de la mano de Forfás, considera que el reto de las entidades es acelerar su desarrollo para convertirse en empresas con capacidad de competir en el mercado mundial y lograr una posición fuerte en dicho mercado. Para ello, se elabora una estrategia centrada en lograr identificar las capacidades (compras/ventas, posición en el mercado), en seleccionar adecuadamente a los clientes objetivo (nuevos sectores, clientes potenciales) y en analizar e interpretar los resultados de la industria (exportaciones, análisis del grado de competitividad de las empresas del mismo sector o misma tecnología).

El modelo de gestión de la innovación de Irlanda está básicamente centrado en analizar el entorno para poder identificar las áreas de actuación del sector público. Dicho modelo está formado por tres áreas tal y como se muestra en la Figura 12.

Figura 12: Áreas de actuación



Fuente: Forfás (2006)

Modelo de la Dirección General de empresas e industrias de la Comisión europea.

Para que las empresas tuvieran unas directrices correctas en la gestión de la innovación, la Dirección General de Empresas e Industria de la Comisión Europea presentó un estudio en el año 2006. En el modelo elaborado, destinado a aquellas empresas que no seguían ningún tipo de guía, se señala que los modelos de gestión de la

innovación se construyen a partir de tres tipos de diagnósticos: los diagnósticos de proyectos específicos; los de marco-orientados a técnicas de medida y desarrollo clásico, y los diagnósticos orientados en procesos, estructuras o sistemas.

En primer lugar, los diagnósticos de proyectos específicos: los modelos de gestión no consideran la calidad de la gestión de la innovación, puesto que fundamentalmente se concentran en los resultados obtenidos o esperados, y en la preparación de proyectos futuros.

Los modelos desarrollados a partir de diagnósticos marco-orientados a técnicas de medida y desarrollo clásico: se centran en las entradas y salidas, así como el gasto de I+D+I, las patentes o el porcentaje de nuevos productos. Para ello, investigan sobre cómo medir los resultados actuales, pero desconocen la ruta seguida para alcanzarlos.

Por último, los modelos basados en diagnósticos orientados en procesos, estructuras o sistemas: permiten conocer más detalles y las pautas adecuadas acerca del desarrollo del proceso.

Modelo español: Fundación COTEC

La Fundación COTEC, definida anteriormente en otro punto del trabajo, presentó en el año 2004 un estudio en el que desarrolla un modelo de gestión de la innovación, elaborado a partir de la revisión bibliográfica y de entrevistas realizadas a organizaciones españolas: Alsa-Enatcar, Savia Amadeus, Bankinter, Grupo Barceló, Bassat Ogilvy y Osakidetza.

La Fundación, a través de la experiencia de empresas con éxito en innovación, diseñó un escenario objetivo de innovación al que España debería llegar en 2015. Temas como contratos en I+D+I, reformas en el sistema educativo para conseguir recursos o aumento de la formación profesional para situarse en la media de países innovadores, se consideraron claves para lograr que las empresas españolas tuvieran un grado de innovación por encima de la media. Sin embargo, llegado el 2014 apenas se cumple nada de lo estipulado en aquel trabajo del 2004, nadie tenía previsto la crisis financiera que está sufriendo el país.

El modelo en cuestión se basa en cinco elementos esenciales:

- Vigilar el entorno: descubrir, recolectar, tratar, almacenar informaciones y señales pertinentes, débiles y fuertes, que permitirán orientar el futuro y proteger el presente y el futuro de los ataques de la competencia. Transfiere conocimientos del exterior al interior de la empresa.
- Focalizar: es necesario formular una estrategia tecnológica para lograr el éxito a la hora de ganar y sostener una ventaja competitiva.

- Capacitarse: supone la combinación de conocimientos nuevos y existentes, disponibles tanto dentro como fuera de la organización, para llevar a cabo la estrategia tecnológica.
- Implantar: constituye el núcleo del proceso de innovación: permite que la innovación se materialice.
- Aprender: busca ampliar el conocimiento de la empresa y la capacidad de hacer mejor las cosas.

1.2.4. CICLO DE VIDA DE LA INNOVACIÓN

La innovación en el sector servicios se suele realizar a través de dos vías: la no planificación y la planificación. Quienes apuestan por la no planificación, defienden que el proceso de innovación debe ser espontáneo, las ideas ocurren al momento, y que es necesario establecer olvidarse de los mecanismos específicos ya que pueden disminuir la capacidad innovadora. En esta postura, Sundbo (1998) señala que la innovación en servicios debe ser un proceso informal, que se logra por medio de la exhortación a los trabajadores para que presenten ideas innovadoras.

Por otro lado, existe la postura donde se aboga por la estructuración del proceso, mediante grupos de proyectos y departamentos vinculados, quienes se encargan de organizar y programar actividades que tengan como resultado final ideas innovadoras, que posteriormente serán analizadas y evaluadas para determinar su factibilidad.

Independientemente del caso que sea, muchos autores, Levitt (1965), Kotler (1997) conciben que es posible establecer un ciclo de vida de la innovación en servicios. Uno de ellos, ya comentado anteriormente, Sundbo (1998) identifica tres fases, que coinciden con la gran mayoría del resto de expertos en la materia:

- Fase de la Idea: en este momento surge y se desarrolla la idea. Para ello se intentan realizar los esfuerzos necesarios para que se convierta en un proyecto. Estas ideas derivan de diversas fuentes, como serían clientes actuales y potenciales, personal de la empresa, o de ambos.
- Fase de desarrollo: en esta oportunidad se traslada a la práctica la innovación y se intenta medir el nivel de aceptación de ésta en el mercado.
- Fase de protección: la empresa que ha generado la innovación de que se trate, procura utilizar mecanismos para protegerse de la acción de otros competidores (registro de marcas, derechos de propiedad intelectual). Ello se realiza con el objeto de mantener una ventaja competitiva por un determinado tiempo, a fin de garantizar una posición privilegiada en el mercado.

A raíz de la fase de protección, Escauriaza (2001) y Forfás (2006) consideran que los instrumentos legales vigentes se pueden utilizar para contribuir con aquellas empresas innovadoras y que éstas mantengan por algún tiempo, la posición privilegiada en el mercado de la que se han beneficiado gracias a la innovación introducida, y en

consecuencia, obtener los resultados esperados, en lo que se refiere a retorno sobre la inversión e incremento eventual de la cuota de mercado.

1.2.5. BARRERAS A LA INNOVACIÓN

Existen una serie de factores que dificultan a las empresas la posibilidad de introducir innovaciones, por lo que la empresa que sea capaz de identificarlos ganaría mucho terreno respecto a sus competidores. Normalmente, se suelen considerar las mismas barreras para todos los sectores, en este caso, como recoge Pilat (2000) se pueden diferenciar cinco categorías de barreras a la innovación:

- Barreras legales y burocráticas.
- Restricciones financieras
- Problemas técnicos.
- Capacidades de absorción de los mercados.
- Cualificación y gestión de la innovación.

Dentro de la primera de las categorías destacan la legislación en el mercado de trabajo, la legislación impositiva, las normas y las condiciones que llevan a cabo muchos países en sus mercados nacionales y la falta de protección de este tipo de innovaciones en relación al resto de sectores, sobre todo en el tema de patentes. Estos impedimentos ocurren sobre todo en los mercados de bancos o seguros, donde las empresas se encuentran con muchas normas y condiciones para ofrecer sus servicios.

En lo que se refiere las restricciones financieras, el problema está en que los bancos son reacios, y más en estos tiempos que corren, a financiar innovaciones y en la escasa disponibilidad de recursos propios por parte de las empresas para financiarse sus proyectos. Además, en España los bancos suelen financiar proyectos solo de rentabilidad asegurada o garantizada.

Los problemas técnicos a los que se presentan las empresas suelen ser debido al escaso conocimiento del que disponen los políticos del país en lo que a tecnología se refiere, a la hora de conceder proyectos y ayudas.

La cuarta de las barreras, indica que las capacidades de absorción de los mercados de servicios son en muchos casos limitadas. Por ejemplo, en lo que a servicios relacionados con la mejora en la calidad o formación se refiere, los clientes no valoran dicho servicio para su empresa, piensan que ellos pueden desempeñar las mismas funciones.

Por último, como recoge Preissl (1998), la planificación y la realización de innovaciones requieren de muchos conocimientos y cualificación elevada de los trabajadores de la empresa. Siguiendo con este tema, es muy común la falta de experiencia en gestión de innovaciones por parte de las empresas ya que carecen de cultura organizativa de la innovación.

2. LA INNOVACIÓN EN LOS SERVICIOS

En el presente capítulo se centra en analizar, exclusivamente, la innovación en el sector de los servicios (el terciario). Comienza desarrollando las características de los nuevos servicios que están apareciendo en los últimos años. A partir de esto, se explica cómo surge la idea de un nuevo producto para una empresa, los métodos que puede seguir para desarrollarlo y las etapas que forman el proceso.

2.1. LOS NUEVOS SERVICIOS

La innovación en los servicios suele tener un carácter incremental, responde a la incorporación de nuevos atributos o la mejora de los existentes, en respuesta al comportamiento del mercado y al interés por ganar cuota en el mismo. Las innovaciones en producto y proceso son generalmente simultáneas, y por lo tanto más complejas. Si bien son las predominantes en el sector, la innovación organizativa muestra una tendencia creciente, como anticipó Miles (1994), y se manifiesta sobre todo a nivel estratégico.

Esta mejora cualitativa de la organización se traduce en un mayor flujo de comunicación entre empresas y/o entre diferentes elementos de la cadena de valor, en una mayor flexibilidad organizativa, en la definición de nuevas estrategias de crecimiento, de nuevos modelos de negocio y de productos. Autores como Evangelista y Savona (1998) subdividen al sector servicios a partir del elemento innovador de la siguiente manera:

- Servicios muy innovadores (relacionados de forma estrecha con los proveedores de manufacturas).
- Sectores usuarios de tecnologías (generalmente poco innovadores pero que interactúan estrechamente con los proveedores de tecnologías).
- Sectores poco innovadores (dependientes de fuentes internas para la innovación y que tienen relaciones estrechas con proveedores y clientes).
- Servicios de consultoría (muy innovadores, que dependen de fuentes internas y tácitas de innovación y también mantienen relaciones estrechas con proveedores y clientes).

En la actualidad, la innovación y el cambio tecnológico son los dos factores más importantes que marcan el crecimiento de una economía. Son muchos los trabajos, a lo largo de los últimos años, Weil (2006), Myro (2010)... donde se demuestra la correlación existente entre innovación y crecimiento, utilizando el gasto en I+D, el número de patentes o innovaciones como elementos de medición de la innovación. Además, se pueden encontrar una serie de indicadores que corroboran estas afirmaciones que veremos en un punto posterior del trabajo.

A lo largo de los últimos años, se han ido haciendo diversas encuestas que muestran la creciente inversión de las empresas en innovación para obtener una mayor cuota de mercado, reducir los costes y aumentar los beneficios, entre otras cosas. Esto

ocurre en todos los sectores de la economía, no solo en el de servicios que es sobre el que gira el trabajo, ya que las empresas innovan para dar respuesta a lo que demandan los clientes, a las exigencias del mercado y a la competencia global. También, debido al reciente fenómeno de la globalización que ocasiona una fuerte competencia entre las empresas, hace que estas innoven más rápido, realicen actividades innovadoras orientadas a la demanda de sus consumidores y que acaben por integrar el I+D+I dentro de su estrategia empresarial principal.

En este proceso de innovación, el capital humano es otro elemento clave a analizar en los países que pretenden crecer a través de la innovación. Que un país carezca de personal cualificado es una barrera muy difícil de superar, ya que cada vez se necesita de personal más cualificado para investigar. Además, se trata de un gremio que se caracteriza porque no tienen problema en desplazarse de su país de origen a otro donde la oferta de trabajo, medios sea mayor.

En definitiva, el crecimiento económico y la innovación que se produce en las empresas del país están estrechamente ligados. Para medir el grado de relación, habría que analizar modelos macroeconómicos completos que contengan, variables como empleo, inversión, renta per cápita.

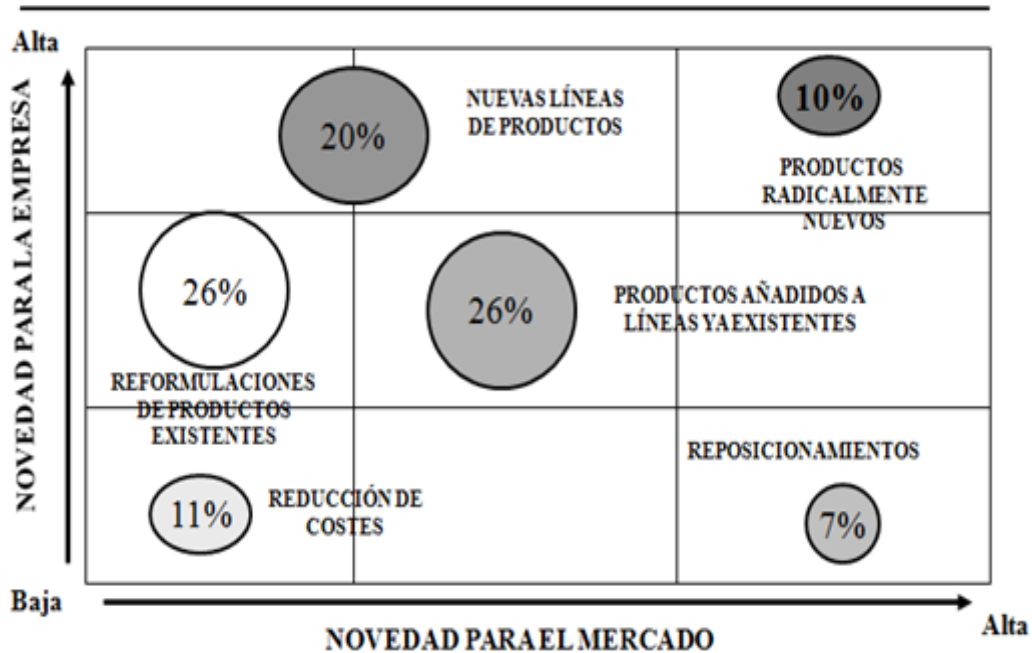
2.2. LA IDEA DE NUEVO PRODUCTO

El lanzamiento de nuevos productos o servicios es uno de los pilares clave de las empresas. La mayoría de las empresas, por normal general, no suelen seguir los pasos adecuados para desarrollar los nuevos productos con éxito, ya que suele ser algo en lo que no son especialistas. A partir de esto, surgió una metodología cuyo objetivo es que toda la empresa comparta el mismo propósito, asegure el plazo de lanzamiento, mejore la calidad del resultado y permita la reutilización, en posteriores lanzamientos, del conocimiento acumulado.

Cada nuevo producto supone la creación de una nueva plataforma, un nuevo modelo, una nueva gama... Por norma general, las empresas explotan cada plataforma, modelo o gama mediante sucesivos artículos (también llamados referencias o variantes).

A continuación, en la Figura 13 se muestra un cuadro, en el que se recogen los distintos tipos de nuevos productos de los que se puede hablar según el grado de innovación que suponen para la propia empresa y para el mercado (Booz, Allen, y Hamilton, 1982).

Figura 13. Métodos para obtener nuevos productos



Fuente: Booz, Allen, y Hamilton (1982).

A continuación, se van a analizar los métodos que se muestran en la Figura 13 para obtener los nuevos productos por parte de las empresas:

- Nuevas líneas de productos: Fabricación de productos relacionados entre sí que se ofrecen a la venta por primera vez por parte de la empresa.
- Productos radicalmente nuevos: No tienen nada que ver con productos ya creados dentro de la empresa.
- Reformulaciones de productos existentes: Modificaciones que se hacen en productos ya comercializados con los que se busca ganar una mayor cuota de mercado.
- Productos añadidos a las líneas existentes: Creación de un producto que se relaciona con los que ya se fabrican en la empresa.
- Reducción de costes: La empresa encuentra un método para desarrollar sus productos a un coste más pequeño del que lo hacía previamente.
- Reposicionamientos: Cambiar la posición del producto ya creado dentro de la empresa para que el cliente lo vea de otra forma que se supone hará que lo demande en mayor cantidad.

Los datos muestran que la mayoría de los nuevos productos suelen ser reformulaciones de productos ya existentes o productos que se añaden a líneas que ya se encuentran en el mercado.

En la literatura existente sobre innovación se ha tratado de sistematizar el proceso seguido para lanzar al mercado un nuevo producto. En ocasiones no coinciden en cuanto al número de etapas a seguirse en dicho proceso, pero sí que existe un acuerdo sobre el contenido general del proceso. La propuesta de Vázquez, Trespalacios y Bello (2005), considera 8 etapas que se comentan a continuación, Figura 14.

Figura 14: Etapas del lanzamiento de un Nuevo Producto

ETAPA	NOMBRE
PRIMERA	Generación de ideas
SEGUNDA	Tamizado de ideas
TERCERA	Test de concepto
CUARTA	Diseño de la estrategia de marketing
QUINTA	Desarrollo del producto
SEXTA	Test de producto
SEPTIMA	Test de mercado
OCTAVA	Lanzamiento y comercialización

Fuente: Vázquez, Trespalacios y Bello (2005).

- Generación de ideas: Cada empresa para lanzar su nuevo producto primero tiene que tener una idea previa de que es lo que quiere hacer. Para lograr esta idea, se aprovecha de fuentes no archivadas (personal de la empresa, distribuidores, competidores...), fuentes archivadas (informes de venta, estudios de mercado, licencias disponibles...) y de fuentes diversas (consultores, técnicos de productos, institutos de investigación...)
- Tamizado de ideas: En esta fase se procede a evaluar y analizar las ideas generadas. Se seleccionan una serie de ellas en función de: viabilidad, ventajas, potencialidades, relación con la competencia, productos líderes que operen en el mercado... También se puede dar el caso de que se desechen ideas que no son adecuadas para ese preciso momento quedando archivadas para un futuro.
- Desarrollo y test de concepto: Muestra una descripción detallada del futuro producto en términos que sea fácilmente comprensible para el consumidor. Se suelen describir los principales beneficios del producto, las características propias que lo hacen más atractivo, así como los componentes únicos o esenciales que pueda tener que lo hagan ser más deseado por los consumidores. Por otro lado, dentro de esta misma fase, se elabora un test con un grupo de consumidores objetivo para ver cómo responden ante el nuevo producto. Está considerada como una de las fases más importantes.

- **Diseño de la estrategia de marketing y análisis económico:** Lo primero que habría que hacer sería buscar un mercado objetivo y un posicionamiento adecuado para el producto. Seguidamente, se calcularía la cuota de mercado, los beneficios esperados en los primeros meses además de establecer un precio estimado de venta. El análisis económico se haría a través de una revisión de las perspectivas de ventas, costes y beneficios del nuevo producto donde es importante conocer los resultados de productos similares anteriores y estudios de opinión de mercados.
- **Desarrollo del producto:** Aparecen tres tipos de decisiones, I+D, producción y marketing. Las decisiones en I+D tienen que ver con el diseño preliminar del producto y las pruebas que se le realizan tanto de manejabilidad y formas como de laboratorio para comprobar su calidad y funcionamiento. Las decisiones en producción tienen como objetivo definir claramente las necesidades concretas para el desarrollo del proceso productivo, donde es muy importante la formación de los trabajadores. Las últimas decisiones, las de marketing, están basadas en aportar a los departamentos técnicos la información en aspectos como el precio, la marca, la publicidad, los canales de distribución, el apoyo comercial...
- **Test de producto:** En esta fase aparecen por una parte las pruebas de laboratorio donde se comprueba la respuesta del producto ante distintas situaciones y por otra, las pruebas a los consumidores las cuales son realizadas a muestras de personas pertenecientes a la población objetivo. Se suele comprobar el producto en situaciones cotidianas que vivirá una vez que su lanzamiento al mercado sea definitivo.
- **Test de mercado:** Esta etapa busca contrastar en el mercado real el grado de satisfacción que el nuevo producto ofrece a los clientes y si el Plan de Marketing es el idóneo. Con la comercialización a escala reducida se podrán mejorar las estimaciones en lo que se refiere a las ventas, al presupuesto comercial o a las estructuras de precio. Por último, esta fase sirve para corregir posibles fallos que pueda haber en la fabricación, en falta de entendimiento con los distribuidores o variaciones sobre el posicionamiento deseado. Sin embargo, en esta fase pueden surgir una serie de problemas ya que supone un alto coste para la empresa, la competencia puede lanzar campañas agresivas en los establecimientos de prueba y las expectativas de venta pueden variar de las zonas testadas a las zonas que no.
- **Lanzamiento y Comercialización:** Es la última etapa y la que resulta definitiva ya que sólo un 10% de todos los productos que se lanzan al mercado tiene éxito. Una situación aparentemente dura pero que se ha naturalizado y ya se entiende como el coste lógico de hacer negocios. Una vez puesto de lleno en el mercado,

con el soporte publicitario y promocional previamente definido, resta instrumentar los mecanismos de control y seguimiento pertinentes para adecuarlo a cambios e innovaciones a lo largo de su ciclo de vida.

2.3. FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN NUEVOS PRODUCTOS

Existe una gran corriente ampliamente reconocida por la literatura que considera que la realización de innovaciones por parte de las empresas está influida por un conjunto de variables, las cuales suelen agruparse básicamente en tres grandes bloques, tal como recoge en su obra Hadjimanolis (2000):

- Factores extra-organizativos, en particular asociados a características del sector al que pertenece la empresa.
- Variables vinculadas a las características de los miembros de la organización, en especial los directivos.
- Aquellas variables relativas a la propia organización (orientación estratégica, estructura financiera...).

En lo que se refiere al primer bloque, diversos estudios consideran que la intensidad de innovación de la industria puede determinar el tipo de procesos de innovación llevados a cabo por las empresas (Lichtenthaler, 2008). De acuerdo con este planteamiento, cabría esperar una relación positiva entre la innovación de las empresas y los gastos y el personal de I+D del sector en el que operan.

Otro factor extra-organizativo que normalmente suele influir en el proceso de innovación es el ciclo de vida de la tecnología y/o mercado. En los nuevos sectores emergentes, las empresas consideran que tienen que optar por utilizar fuentes externas de innovación (Laursen y Salter, 2006), mientras que en sectores de rápido crecimiento se dificulta la explotación de los recursos internos de las empresas (Gooroochurn y Hanley, 2007). Por lo tanto, si para indicar el grado de madurez de un sector se toma su tasa de crecimiento, lo más probable es que se cumpliera que a mayor tasa de crecimiento del sector analizado, las empresas correspondientes a dicho sector tendrían un mayor grado de innovación.

Sin embargo, para este primer bloque, existe una corriente cada vez mayor que considera que existen diferencias según el tamaño de las empresas que justifican que en el análisis de la actividad innovadora de las pequeñas empresas tengan más peso variables de carácter interno, más vinculadas con la figura del empresario/directivo y con ciertas decisiones estratégicas tomadas en la empresa.

Pasando al segundo bloque, el que considera que la empresa se comporta según las características de sus directivos y gerentes, existen estudios centrados exclusivamente en las variables edad y nivel educativo para explicar dicho comportamiento. Partiendo de la lógica, la edad tendría una relación negativa con la actividad emprendedora y la capacidad de innovación, ya que a medida que pasan los años ésta disminuye debido entre otras cuestiones a la pérdida de habilidades tecnológicas y a la falta de adaptación al cambio. En lo que se refiere al nivel educativo, se consideró (Hausman, 2005) que existía una relación positiva entre la innovación de las empresas y el nivel de estudios de los empresarios, viendo que las empresas que más éxito tenían con sus innovaciones eran aquellas que estaban dirigidas por personas con una amplia formación.

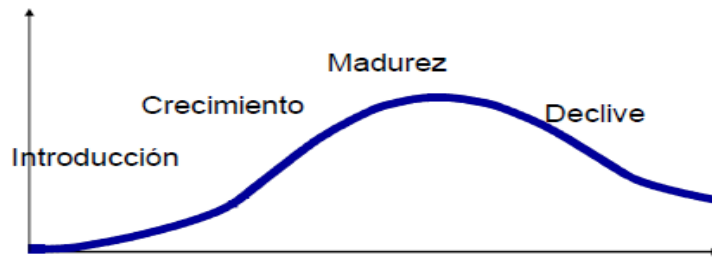
Por último, el tercer gran bloque de variables comprende factores vinculados con aspectos internos de las empresas como la estructura financiera, y determinadas decisiones estratégicas y de comportamiento organizativo. En este bloque se analiza la financiación propia, la cultura organizacional y la pertenencia a redes empresariales. Empezando por ver si las empresas con mayor financiación propia son más proclives a innovar, se suele afirmar que de cuantos más recursos propios disponga la empresa, menor será su necesidad de endeudamiento a la hora de arriesgar con realizar alguna innovación exitosa.

En lo que se refiere a la cultura organizacional, la evolución del fenómeno de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) por parte de las empresas que les permite a éstas resolver los conflictos y distribuir el valor creado entre los distintos grupos de interés, ha hecho en los últimos años que las empresas tengan una mejor cultura organizacional. Por lo tanto, cabe afirmar la existencia de una relación positiva entre la realización de actividades dirigidas a la RSC y la innovación.

El último punto que se trata en este bloque, la pertenencia a redes empresariales. Para Valle y Vázquez Bustelo (2009) “la cooperación empresarial e institucional en I+D, mediante, por ejemplo, redes de cooperación o pertenencia a grupos, favorece la innovación, de hecho algunos autores han estudiado que la colaboración con los proveedores conduce a procesos de innovación más rápidos y eficientes y a nuevos productos superiores.” En definitiva, existe una influencia positiva en lo que se refiere a la pertenencia en redes de cooperación y el éxito en la innovación de los productos de una empresa.

Por otro lado en lo que se refiere al ciclo de vida del producto, los factores o variables analizadas previamente relacionados con la innovación, pueden modificar la curva, aumentando o disminuyendo las etapas del producto. La Figura 15 recoge las etapas de dicho proceso:

Figura 15: Etapas del ciclo de vida del producto



Fuente: García (2013)

Cuanto más éxito tenga el producto y más innovación tenga, mayor será la curva de crecimiento, así como la de madurez. Si el nuevo producto resulta un fracaso, ocurrirá lo contrario, acortándose todas las fases, llegando más rápido a la etapa del declive.

En resumen, el grado de innovación del producto ayuda a esta serie de factores de éxito como son: atiende a las necesidades de los consumidores, sigue la tendencia del mercado, anticipa la reacción de la competencia, desarrolla alianzas, realiza correctamente el marketing-mix. Por el contrario, sino se consigue el grado de innovación adecuado y aumenta el riesgo de fracaso se puede dar el caso de que el producto no tenga la cuota de mercado esperada porque no se ha percibido como diferente, por deficientes investigaciones de mercado, por subestimar a la competencia, falta de coordinación de las variables de marketing...

Finalmente, antes del análisis de una serie de casos reales; la teoría a la hora de desarrollar un nuevo producto, servicio, abrir un negocio... suele causar grata impresión y hace parecer que todo se va a cumplir. Sin embargo, en la práctica hay que ser capaz de aplicar bien todo lo que se analiza y saber que ni con eso, ni resolviendo los imprevistos, se necesitan otros factores externos para conseguir el éxito. Habrá casos en los que el éxito ha llegado por suerte, estar en el momento oportuno en el sitio adecuado, cambios repentinos imprevisibles... en productos que inicialmente con las innovaciones previas realizadas no se esperaba que tuvieran éxito. Puede darse también lo contrario, sectores muy bien analizados, necesidades de los clientes bien estudiadas, buena política de lanzamiento o apertura... y por causas que no se esperaban el producto o servicio pudo no resultar un éxito y tirar al traste todo el tiempo y dinero de la empresa destinado a él.

3. CASOS PRÁCTICOS

En este capítulo se procede a describir 5 casos prácticos de empresas que han desarrollado algún tipo de innovación. De este modo se analizan dos casos a nivel nacional, y dos casos de la comunidad autónoma del Principado de Asturias, en ambos se presentan ambas caras de la moneda, una innovación exitosa y una que no lo ha sido tanto. Y en quinto lugar se presenta un caso de una innovación que aunque inicialmente no había proporcionado los resultados esperados ha sido modificada y tiene opciones de futuro.

1. Grupo RESTALIA
2. Donuts Fresquito
3. Escanciador eléctrico
4. Ciudad de Vacaciones Perlora
5. Cigarrillo electrónico

Para analizar cada uno de los casos, se va a seguir una estructura similar; al comienzo habrá una introducción de la empresa o producto a comentar. A continuación, se realizará una descripción de la empresa que lleva a cabo el desarrollo del nuevo producto. Una vez hecho esto, se desarrollará la innovación que se ha llevado a cabo para seguir con el éxito o fracaso de dicha innovación dependiendo del caso. Finalmente, aparecerá un pequeño análisis de las perspectivas futuras que tiene el producto o la empresa.

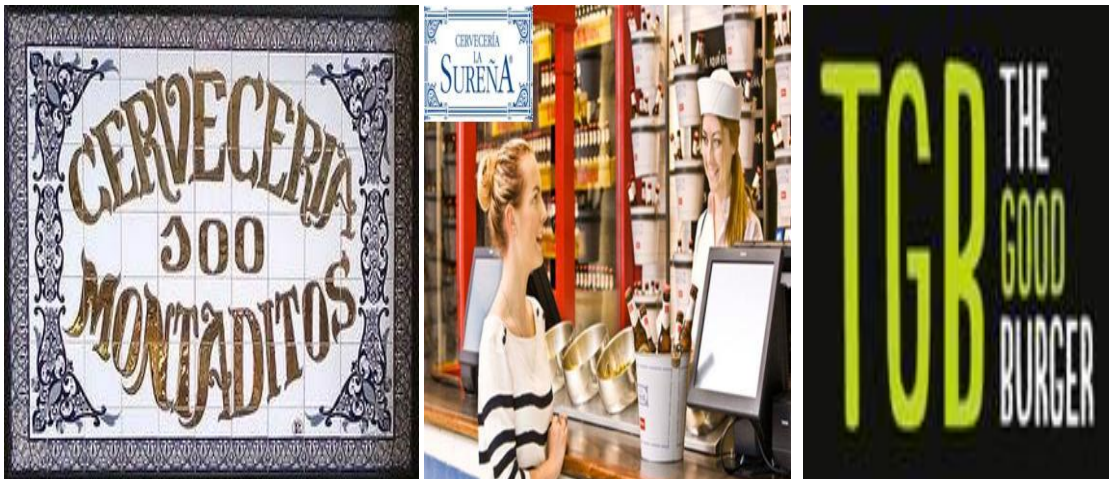
3.1 GRUPO RESTALIA

RESTALIA es un grupo de restauración líder, con 13 años de vida, que ha desarrollado en España y extendiéndolo al resto del mundo, una nueva forma de entender y aplicar los conceptos de la comida popular mediterránea utilizando para ello el formato de cadenas de franquicia tematizadas (Figura 16).

Figura 16. Grupo RESTALIA



RESTALIA ES UN GRUPO DE RESTAURACIÓN QUE HA DESARROLLADO EN ESPAÑA UNA NUEVA FORMA DE ENTENDER Y APLICAR LOS CONCEPTOS DE LA COMIDA POPULAR MEDITERRÁNEA UTILIZANDO PARA ELLO EL FORMATO DE CADENAS DE FRANQUICIAS TEMATIZADAS.



Fuente: Grupo RESTALIA (2013)

Esta empresa debe su éxito, ya desde sus inicios, al desarrollo de conceptos novedosos que marcan la diferencia respecto a sus empresas rivales en el mercado. Dentro de estos conceptos destacan:

- Su política de precios competitivos.
- La gran variedad, selección y calidad de sus productos.
- La ambientación de los restaurantes.
- El servicio amable y directo a sus clientes.

3.1.1 LA EMPRESA GRUPO RESTALIA

La compañía ha comenzado su gestión de cadenas con 100 Montaditos, fundada en Huelva en el año. Los objetivos en sus orígenes era crear una empresa en el sector de la restauración, innovadora en trato con los clientes, precios, gastronomía... Hoy en día, RESTALIA es sinónimo de éxito y buen hacer en el sector de la hostelería organizada en España, y su buque insignia 100 Montaditos es el referente claro y tangible del trabajo desarrollado por su amplio equipo de profesionales y franquiciados. Probablemente su acción más innovadora haya sido la *Euromanía*, referente claro para la mayoría jóvenes y adultos que consiste en reducir el precio de todos los productos a 1€ los miércoles, en sus inicios, y ahora también los domingos. Además, este año han lanzado otra promoción los lunes en los que cualquier montadito cuesta 0,5€. Esta política de precios ha logrado fidelizar a miles de consumidores.

Debido al éxito de su primera cadena, la empresa no ha quedado estancada, sino todo lo contrario con el lanzamiento de su segunda cadena de franquicias La Sureña. Buscaron algo que complementara a lo que ya disponían, y para ello se basaron en promocionar más la cerveza, en vez de la comida como hacen en 100 Montaditos. Con sus famosos cubos de botellines de cerveza a 3€, ya es un referente y un punto de encuentro en muchas ciudades de España.

Por último, en el último año han presentado e inaugurado su nueva apuesta, la cadena The Good Burger (TGB) que busca ofrecer un concepto de hamburguesa gourmet a un precio competitivo con el objetivo de entrar de lleno en un sector liderado hasta la fecha en España por McDonald's y Burger King. Los resultados de los próximos meses indicaran si ha tenido el éxito de las otras dos franquicias de la compañía.

La compañía RESTALIA aporta a sus franquiciados una estructura empresarial muy consolidada, con gerentes que previamente han tenido experiencia en el sector de la restauración en diferentes empresas y formas de gestión. Además, otras de las ventajas competitivas globales que poseen es que se preocupan de realizar planes de negocio rigurosos, formación de personal, motivación y estrategia comercial y de marketing, importantes inversiones en I+D, logística centralizada, gran capacidad de negociación y compra con los principales proveedores de referencia y un exhaustivo control sobre las operaciones directas en los restaurantes amparado por auditorías de calidad y servicio.

Otra de las ventajas que ofrecen es la centralización de servicios y homologación de productos y proveedores, gestionados por volumen de compras que permite un aumento de productividad y del rendimiento del negocio, influyendo positivamente en la competitividad.

Para finalizar con las principales ventajas que ofrece la empresa hay que destacar el plan de formación que realizan tanto al futuro personal del local como al franquiciado. Para ello, imparte 2 tipos de cursos:

1. Cursos teórico/prácticos, que se realizan en los restaurantes formativos de la compañía, dirigidos a los franquiciados y gerentes para mejorar sus conocimientos sobre la gestión y el sistema de franquicia.
2. Cursos teórico/prácticos, realizados en el propio local del franquiciado y dirigidos al personal gerencial y básico, incluyendo todo lo necesario para su trabajo diario: manipulación y presentación del producto, atención al consumidor, venta sugerida, uso de las aplicaciones informáticas, etc.

3.1.2. INNOVACIÓN: CADENAS DE FRANQUICIAS LOW-COST

La innovación de esta empresa son sus cadenas de franquicias independientes 100 Montaditos, La Sureña y The Good Burger. A continuación se va a explicar la innovación de cada una de ellas por separado.

100 MONTADITOS

Como se dijo anteriormente, 100 Montaditos es la cadena de franquicias líder de la empresa RESTALIA. Este tipo de restaurante busca combinar ocio y gastronomía a través de una variedad de un centenar de montaditos y demás complementos, muy variados y de gran calidad, a unos precios muy competitivos (en ocasiones por debajo de 1€). Tienen como filosofía principal que el cliente disfrute de una alimentación sana, en un ambiente cómodo e informal, sintiéndose siempre bien atendido.

Para desmarcarse del resto de cadenas de comida rápida, 100 Montaditos incentiva la participación de los clientes a través de las comandas de pedidos personalizadas o la visualización directa del proceso de preparación de sus productos. Por otro lado, todos los locales de la franquicia recrean el ambiente y la decoración de las tradicionales tabernas españolas del siglo XX, como se muestra en la Figura 17 ayudando a que la marca posea una imagen propia y singular.

Figura 17: Imagen del local típico y los montaditos



Fuente: Grupo RESTALIA (2013)

100 Montaditos nació en el año 2000, en Islantilla (Huelva). Como bien defina la empresa que la formo “constituyó el inicio de una nueva modalidad de restauración, personificando la cultura gastronómica mediterránea de alta calidad y variedad, amparada en un marco de sencillez y alcance popular”.

Ya en sus inicios la cadena de franquicias quería poseer fuerte y original personalidad que la hiciera ser alternativa a los bares y restaurantes ya existentes. Para ello se centraba en la gastronomía autóctona española y sus derivadas regionales. A esto se le añadió una gran política de precios, que gracias a la calidad de sus servicios y a lo poco que tardaban desde que el cliente hacía su pedido, provocó un gran éxito desde el origen.

En el siguiente punto se verá la rápida expansión de la cadena tanto en España como en el mundo. Para ello, 100 Montaditos se basó desde que fundó en una fórmula de crecimiento sostenido y la elección de las mejores ubicaciones posibles. Gracias a esto, se puede ver a la marca en los más importantes complejos comerciales y de ocio del país, así como en una buena parte de las principales calles comerciales de grandes ciudades, con una dispersión geográfica que ha consolidado la enseña en la práctica totalidad de las comunidades y regiones españolas.

Por lo que respecta a su expansión nacional, entre 2001 y 2013, la cadena de franquicias 100 Montaditos ha experimentado un crecimiento único en el sector disponiendo, en la actualidad cuenta con más de 250 restaurantes en la práctica totalidad del territorio español. Además, en estos tiempos de crisis, contribuye en gran medida a bajar la tasa de paro gracias a los más de 3.000 profesionales y trabajadores directos e indirectos.

Como se puede apreciar en la Figura 18, la mayoría de Comunidades Autónomas disponen de alguna franquicia y por otro lado, se puede ver la evolución en el número de locales durante los primeros 10 años de vida.

Figura 18: Locales 100 Montaditos España



Fuente: Grupo RESTALIA (2013)

En relación con su expansión internacional, la empresa no lo había tenido tan claro como a nivel nacional. Previamente, RESTALIA ha estudiado ampliamente las diversas posibilidades y mercados, valorando la implantación internacional como un paso significativo en el crecimiento de la red de franquicias.

Finalmente, se llegó a la conclusión de que el concepto de negocio y de restauración de 100 Montaditos es potencialmente exportable, gracias al tirón que están teniendo los productos españoles y la conocida idea de alimentación saludable “dieta mediterránea”. Los primeros locales en países extranjeros se abrieron en el 2010 en EEUU, Francia y Portugal.

A principios del 2014, la empresa está centrada en el mercado americano, tanto en EEUU como en México, como en América del Sur. 100 Montaditos tiene una amplia presencia en el Estado de Florida y la previsión de varias aperturas en Washington D.C y Nueva York. En el continente latinoamericano, se está en una fase de consolidación con varios locales abiertos en México y Colombia. Además, se está abriendo mercado en Chile donde se esperan más de una decena de aperturas a lo largo de este año. La previsión general para el Continente Americano es de quinientos restaurantes abiertos al término del 2015.

Apertura de una franquicia

La Figura 19 muestra las condiciones exigidas por RESTALIA para llevar a cabo la puesta en marcha de un nuevo local de 100 Montaditos.

Figura 19: Condiciones para la apertura de un nuevo local

INVERSIÓN Y OBLIGACIONES FINANCIERAS

- ▶ Duración del contrato: **Mínimo 10 años.**
- ▶ Royalty Mensual Variable: **7% de las ventas**
- ▶ Canon de entrada: **30.000 €.**
- ▶ Canon de publicidad: **0€.**
- ▶ Inversión tipo:
 - Proyectos técnicos y gestión licencias: **7.300 €.**
 - Obra civil, instalaciones, decoración, mobiliario de marca y maquinaria: **1.000€/m²**
 - Informática: **10.000€**

CARACTERÍSTICAS Y UBICACIÓN DEL LOCAL

- ▶ Dimensiones Local: **100-180 m²**
- ▶ Dimensiones Kiosco: **A partir de 25 m² más terraza a partir de 60 m².**



Fuente: Grupo RESTALIA (2013)

Analizando las cifras, el coste que tiene para el inversor abrir un nuevo local sería de 50000€ más el alquiler del local en el caso de que no fuera suyo. Además, la duración del contrato es adecuada para un negocio de restauración (10 años) y un pequeño porcentaje de las ventas mensuales va directamente al Grupo RESTALIA.

LA SUREÑA

Para el Grupo RESTALIA, Cervecería La Española es un concepto de restauración española inspirada en todo lo relacionado a la gastronomía andaluza y al sur (de ahí su nombre). Para ello posee una carta elaborada a través de productos de

calidad de esa tierra como es el jamón ibérico de bellota o la gamba blanca, con un precio único para todas sus raciones y una forma de operar como la del resto de restaurantes de comida rápida. Por encima de todo se encuentra el cubo de latón en el que se sirven botellines de cerveza sobre hielo picado a un precio muy asequible, siendo este el principal reclamo para la mayoría de clientes, por encima de la calidad de la comida.

En la Figura 20, se puede observar el famoso cubo de botellines de cerveza que sirve como atracción para los clientes.

Figura 20: Cubo de La Sureña



Fuente: Grupo RESTALIA (2013)

Todos los restaurantes de esta franquicia se dividen igual: por un lado una parte del local es la destinada a ordenar los pedidos y coger la bebida y la otra es donde se recoge la comida unos minutos después de haberla pedido. Como en todas las franquicias de la compañía, se utiliza el sistema de *show cooking*, a través del cual los clientes pueden observar cómo se realizan los productos demandados.

El Grupo RESTALIA, a raíz del éxito que estaba teniendo su primera franquicia (100 Montaditos) crea en 2010 un concepto de características similares en lo que se refiere a logística, precios, tipo de público... pero que pueda complementar a la otra franquicia.

Tres años más tarde, se podría decir que los números hablan por sí solos y puede ser que esté teniendo más éxito que 100 Montaditos en los primeros años. Actualmente, se encuentran más de 50 restaurantes abiertos en las comunidades autónomas de Andalucía, Extremadura, Comunidad de Madrid, Comunidad Valenciana, Cataluña, Castilla y León, Murcia, Navarra y País Vasco.

Por último, las condiciones del contrato de franquicia son casi idénticas a las vistas para el caso de 100 Montaditos, únicamente con ligeras diferencias en el tamaño y distribución del local.

THE GOOD BURGER (TGB)

En noviembre de 2013, el Grupo RESTALIA lanza su tercera marca bajo el nombre de TGB. Se trata de un formato de inspiración neoyorquina que sea diferente a la idea de hamburguesa americana que se tiene en España (asociada al *McDonald's* o *Burger King*). Se busca reinventar la hamburguesa bajo las claves de la identidad de RESTALIA, es decir: productos de alta calidad a precios muy económicos y adaptados al tiempo actual.

En palabras de la directora general de RESTALIA, Virginia Dorado, “la idea es de una hamburguesa gourmet, de una calidad más alta que las del *McDonald's*, sin ver a esta cadena como un rival ya que hemos visto una oportunidad de negocio en las hamburguesas de calidad.”

Figura 21: Formato de TGB



Fuente: Grupo RESTALIA (2013)

Otra de las cosas que destaca la compañía como elemento diferenciador es el pan. Para ello, han estado casi año y medio buscando una fórmula secreta que permite tener un pan diferente al de cualquier hamburguesería. Además, TGB va a adoptar la venta de *merchandising* en tienda, al igual que están haciendo *Starbucks* o *Hard Rock Café*.

Para finalizar, al tratarse de un proyecto que se acaba de iniciar, todavía no se sabe si será un éxito como las otras 2 franquicias de la empresa o si por el contrario será el primer fracaso de la compañía. El tiempo dirá en qué situación se encontrará TGB.

3.1.3 ÉXITO DEL GRUPO RESTALIA

El principal secreto de la compañía para su éxito, tal como se dice desde dentro de la propia empresa en palabras de Virginia Dorada, “es el de crear acuerdos potentes con los proveedores para ajustar precios. Después, es cuando se fortalece la marca y se va a por los grandes volúmenes de venta”.

Todas las franquicias de la empresa tienen un *know-how* muy similar en lo esencial, lo que hace muy fácil la formación de los nuevos franquiciados en todas las cadenas. Además, todas se sustentan sobre los mismos pilares básicos: basan su carta en comida a precios populares (pequeños bocadillos, raciones o hamburguesas), las promociones y días especiales de descuento también son factores de éxito clave (100 Montaditos, los miércoles y domingos; La Sureña, los jueves), la ausencia de camareros para tomar nota de los pedidos provoca un gran ahorro en personal y el máximo aprovechamiento del espacio de cada local.

El éxito de la compañía es tan claro y apreciable que los organizadores de los *European Business Awards* han anunciado que RESTALIA ha sido la empresa seleccionada para representar a España en la edición de 2013-2014 junto con otras empresas campeonas de una treintena de países de Europa. Este premio busca a la empresa más brillante e innovadora de Europa y hasta abril del 2014 no se conocerá al ganador.

Durante el ya empezado año 2014, la empresa espera que siga creciendo el número de restaurantes al ritmo de este último año, sobre todo en lo que se refiere a La Sureña. Para el caso de The Good Burger, la empresa tiene la idea de que se asiente a nivel nacional, actualmente solo hay en Madrid, y que siga el camino que en su idea hicieran sus otras dos franquicias.

3.2. DONUTS FRESQUITO

La empresa Donuts, propiedad de la española Panrico, lanzó al mercado en el verano 2011 un producto con el que esperaba aumentar sus ventas durante el mercado estival. Con el nuevo Donuts Fresquito la compañía buscaba un producto fresco, que se tomara muy frío y que provocara al cliente un efecto refrescante en el momento que lo comiera. Dicho producto dejaba un regusto a lima-limón, un poco ácido, que se esperaba fuera la sensación de ese verano y los posteriores (Figura 22).

Figura 22: El Donuts Fresquito



Fuente: Panrico (2011)

La empresa llevaba tiempo investigando y desarrollando un producto que fuera específico para el verano, ya que los números mostraban que el consumo de Donuts tradicionales caía en los meses de verano y las empresas de helados adquirirían un gran protagonismo que Panrico buscó restar con el lanzamiento del producto.

3.2.1 LA EMPRESA DONUTS

Andreu Costafreda, catalán, hijo de una familia de panaderos, es el hombre considerado como el creador de Donuts. A principios de la década de los 60, Andreu en un viaje a Estados Unidos, descubrió para su negocio familiar una serie de máquinas que producían de una forma simple y rápida unas variedades de rosquillas, que en inglés se llamaban *doughnuts*. Consideró que ese producto iba a ser revolucionario en España si era capaz de conseguir dichas máquinas, con lo que los siguientes meses fueron de

duras negociaciones hasta que en 1962, Andreu llegó a un acuerdo con los americanos para fabricar esas rosquillas especiales en España.

Sin embargo, cuando ya parecía todo hecho, surge el problema de que las harinas españolas no tenían la consistencia que poseían las americanas y al introducirlas en las máquinas no se podía fabricar la rosquilla como se quería. Además, la política exterior de Estados Unidos impedía importar harina hacia cualquier país, por lo que el proyecto de Andreu Costafreda pasó por momentos delicados.

Finalmente, tras varias semanas probando nuevas fórmulas para crear nuevos tipos de harina, ya que no se iba a echar atrás tras duros meses luchando por conseguir las máquinas, Andreu logra una fórmula nueva que permite garantizar la calidad óptima de la materia prima para fabricar un nuevo producto, los hasta hoy conocidos Donuts.

El empresario, a finales de 1962, registro la marca Donuts en España. Más de 50 años después del producto ha habido muchos intentos por parte de marcas competidoras, cocineros... para intentar copiar su sabor y su textura. El producto tradicional consiguió un éxito y unas ventas que perduran en el tiempo como muestras los números, en un estudio de Panrico, donde se recoge que en España se consumen más de 500 millones de Donuts cada año, lo que representa 16 cada segundo. Además, según estos estudios, un 99,7% de los españoles conoce la marca.

Figura 23: Clásico Donuts



Fuente: Donuts (2013)

La figura 23 muestra el color y la forma clásica del Donuts tradicional que lleva más de 50 años en el mercado manteniendo el éxito inicial y aumentando sus ventas, algo de lo que muy pocos productos pueden presumir.

En la actualidad, Donuts es una parte de la empresa Panrico, esta unión nace en 1999 cuando la familia Costafreda compra las acciones propiedad de Allied Domecq,

hasta ese momento dueños de la empresa Panrico, iniciándose así el proceso de unificación de la empresa que acaba denominándose Grupo Panrico.

A partir de ese momento, es una de las empresas más fuertes y solventes del país, con una cartera de productos donde el mencionado Donuts y Bollycao sobresalen y son los que más éxito obtienen. Coincidiendo con la actual crisis, a lo largo de los últimos años, gracias a la capacidad financiera de la empresa, compra la empresa Kraft Foods con sus marcas más emblemáticas donde destacan Chiquilín, Filipinos, Princesa... y La Bella Easo, marca líder en el mercado con productos tradicionales como magdalenas, pan de leche, o croissants.

La Figura 24 muestra la imagen actual de la empresa:

Figura 24: Logo de la empresa



Fuente: Panrico (2013)

3.2.2 INNOVACIÓN: DONUTS FRESQUITO

Antes del lanzamiento de Donuts Fresquito, tanto Donuts por un lado como Panrico por otro como las 2 juntas después de la fusión, habían empezado a comercializar otros productos que buscaban ampliar la cuota de mercado. Con Fresquito, la empresa buscaba otro producto que se adaptase y complementase con la oferta de la empresa, que tuviera éxito y que no interfiriera en las ventas de los demás productos.

A continuación, se van a describir una serie de productos que han tenido gran éxito y que la empresa los había lanzado siguiendo los mismos patrones que hizo con Donuts Fresquito.

Donuts de chocolate

Después del éxito del donuts tradicional, la compañía sabía que el chocolate era uno de los productos más solicitados dentro de la bollería y la pastelería por los clientes. Para conseguir un producto que complementase al donuts de siempre, la empresa decidió cubrirlo de chocolate, manteniendo las mismas propiedades y el mismo envasado, naciendo el Donuts Bombón. De esta manera fabrica un donuts de chocolate,

de elaboración sencilla, que desde el primer momento adquirió un gran éxito que hoy en día continúa siendo uno de los productos más demandados de Panrico.

Con el paso de los años, la empresa ha ido jugando con los chocolates y las pepitas ya que ha ido lanzando gran variedad de Donuts cubiertos de varios tipos de chocolate, rellenos de otro, con pepitas de varios tipos por encima... En definitiva, a partir de un producto simple ha ido añadiendo modificaciones temporales con lo que los clientes se veían en la necesidad de probarlos antes de que salieran nuevas variaciones. El último ha sido, en marzo del 2013, los nuevos Donuts Mix, que como se ve en la Figura 25, son varios modelos cada uno recubierto o relleno de una forma diferente.

Figura 25: Nuevos Donuts Mix



Fuente: Panrico (2013)

Donettes

Después del éxito de los Donuts tradicionales, la empresa extendió su gama de producto en 1973, 10 años después, lanzando al mercado los Donettes, una versión de mini donuts con sabor a chocolate.

Con este lanzamiento, la compañía buscaba un producto más fácil de llevar y comer para acercarse más si cabe a la merienda de los niños y adolescentes. Además, el formato permitía fomentar la generosidad entre las personas ya que el paquete traía entre 8 y 10 unidades, ideal para comer en grupos también. En los últimos años, para paliar los efectos de la crisis en sus ventas, la empresa ha decidido o bien aumentar la cantidad del producto o bien reducir el precio, dependiendo de la promoción.

Como ocurrió con el caso de Donuts Bombón, a lo largo de los años se han ido sucediendo las variaciones del producto jugando con las cuberturas de chocolate y con los rellenos. Sin embargo, a pesar de las ventas de los nuevos productos, el líder de este producto sigue siendo los Donettes de siempre, con el formato que se aprecia en la Figura 26.

Figura 26: Donettes clásicos



Fuente: Panrico (2013)

Envase

En el año 2009, Panrico decidió envasar sus Donuts en estuches individuales de plástico. El objetivo era claro: a nivel de producto, evitar que las famosas rosquillas se secaran y poder alagar así su frescura; a nivel empresarial, y como consecuencia de lo anterior, aumentar la compra por parte del consumidor del número de unidades (por el retraso en la caducidad real que conllevaba dicho pack) y así mejorar los resultados de la cuenta de explotación.

El éxito de la medida durante los primeros meses fue un éxito rotundo, como recogen las palabras del entonces consejero delegado de Panrico, Joan Cornudella, donde afirmó que las ventas de Donuts se habían disparado un 30 % tras la implantación del nuevo sistema de envasado.

Donuts siempre ha querido invadir el mercado con distintos sabores, a parte de los ya citados lanzó los: Foundant, Flower Power, Navidad, Cebolla, los Donettes nevados, de turrón, galleta...Pues bien, además de todos estos, en el verano del 2011 decidió arriesgar y lanzar un producto hasta el momento inimaginable, los Donuts Fresquito.

Tras analizar las ventas de los últimos años, la empresa comprobó que las ventas de todos sus productos caían un poco durante los meses de verano, coincidiendo con el auge de los helados, elaborados por empresas que para ellos eran competencia directa en esos meses. Para intentar paliar este déficit y mantener las ventas del resto de meses, la compañía investigó y estudió hasta desarrollar un producto que se consumiera muy frío, como los helados, que dejara una sensación refrescante pero que mantuviera las propiedades del Donuts tradicional. Tras muchas pruebas y análisis, llegó a la conclusión de que el Fresquito sería la solución de los problemas estivales. El nuevo producto tenía el mismo aspecto que el de toda la vida, pero el sabor era de lima-limón para conseguir ese efecto refrescante. Además, para tener unas mayores sensaciones era aconsejable mantenerlo en la nevera.

Teóricamente, la idea estaba muy bien pensada ya que se centraba en un nicho de mercado hasta ese momento desconocido por la empresa, y viendo los éxitos que habían tenido los productos novedosos previos de la empresa, este no tenía por qué ser al revés que los demás.

Sin embargo, como se verá en el próximo punto del caso práctico, el producto no cumplió las expectativas previas de la empresa ya que no fue acogido en el mercado de la forma que Panrico hubiese querido.

3.2.3 FRACASO DEL PRODUCTO

Como ocurrió con el resto de lanzamientos de nuevos productos de la empresa, el Donuts Fresquito fue bien acogido durante los primeros días en el mercado, ya que los clientes ante un producto novedoso de una marca con esta importancia, siempre quieren ser de los primeros en probarlo.

No obstante, con el paso de los días, las opiniones de los clientes no eran las esperadas por Panrico, y gracias también a la importancia de las redes sociales, se extendió el comentario de que el producto dejaba mucho que desear. No era ni refrescaba como un helado, además de que el sabor que tenía no fue bien acogido entre los consumidores. Se tenía la sensación de que al consumirse en frío, tal como recomendaba el fabricante, el sabor no estaba potenciado y la sensación de frescor venía más por la temperatura del producto que por el sabor.

Otra de las quejas más comunes de los clientes fue el envoltorio individual. Al abrir el producto, el cliente no sabía si seguía siendo un Fresquito o alguien haciendo broma podía haber cambiado los donuts en el supermercado e introducir un Donuts tradicional. La Figura 27 muestra este hecho en el que los 2 envases, sino fuera por el cartón de fuera, fácilmente cambiabile, serían idénticos.

Figura 27: Comparativa de envases



Fuente: Panrico (2013)

En definitiva, el Donuts Fresquito no cumplió con la idea inicial de la compañía en la que se creía que sería un producto exitoso que iba a revolucionar el mercado durante el verano. Poco antes de finalizar el verano de 2011, Panrico decidió parar la producción y retirar el producto del mercado, asumiendo que se había equivocado y había intentando entrar en una parte del mercado que no domina.

3.3 ESCANCIADOR ELÉCTRICO

Se trata de un producto innovador, que como se verá en este caso práctico, marcó un “antes y un después” en la historia de la emblemática industria de la sidra asturiana. Trató de introducir a un sector bastante tradicional, en el que apenas había habido cambios desde su origen, en las nuevas tecnologías del siglo XXI.

Además, consiguió cambiar la cultura de beber sidra debido a que permite consumirla en los hogares, en las mismas condiciones en las que se consume en cualquier sidrería o restaurante.

3.3.1 EL ESCANCIADO TRADICIONAL

Para la RAE, escanciar significa “echar un líquido”. El verbo escanciar es famoso por su relación con la sidra asturiana. Sin esta relación, muchas serían las personas que no lo conocerían y ni mucho menos, llegaría haber productos como el que se va a analizar a continuación (Figura 28).

Figura 28: Escanciadores eléctricos



Fuente: Eolo-Innova (2013)

La sidra lleva siendo y será durante muchos años la bebida por excelencia de Asturias, se consumen incontables litros a diario en chigres, sidrerías, restaurantes, casas... lo que la convierte en un producto típico que todos los turistas desean degustar. Además, gracias a su elaboración casera, a partir del zumo de manzana prensado y fermentado, y a su baja graduación de alcohol, entre 4 y 6 grados, una persona normal puede llegar a beber grandes cantidades de sidra. Se envasa en botellas de cristal verde oscuro que se van reciclando.

Los números muestran que al año, en Asturias, se cosechan de media 35000 toneladas de manzana, con un promedio de 40 millones de litros elaborados cada año. A pesar de la importancia de los números, no es suficiente para igualar la demanda de la región, por lo que hay que importar fruta de Galicia, País Vasco...

Como se puede apreciar, el mercado de la sidra es algo que en Asturias mueve mucho dinero, por lo que todo lo relacionado con ella adquiere gran importancia. Muchas personas trabajan gracias a ella, y todo lo nuevo que se descubra que pueda beneficiar a la sidra, conseguirá un gran éxito en la región.

¿Por qué se escancia?

La fermentación del mosto de la manzana hace que para que la sidra este buena y se aproveche al máximo su sabor, no haya más remedio que lanzarla al vaso desde lo alto (escanciarla). De esta forma, cuando el líquido golpea contra el vaso se producen unas pequeñas burbujas de anhídrido carbónico que arrastran el aroma de la sidra. Esta es la razón por la que el vaso tiene una forma ancha y fina, para poder introducir la nariz y se pueda apreciar el aroma de la bebida y para que sea más fácil depositar todo el líquido dentro del vaso en el momento del escanciado.

La Figura 29 muestra el momento en el que la sidra golpea contra el vaso y se producen las burbujas de las que hablabamos. Además, otras de las características es que se escancia por rondas, teniendo que ser consumido todo lo que se tiene en el vaso de un solo trago, justo después de ser escanciado para que no se pierdan las propiedades. Como el vaso se comparte, es tradición, los últimos restos de aprovechan para limpiar la parte del recipiente donde se colocan los labios.

Figura 29: Sidra rompiendo dentro del vaso en el momento del escanciado



Fuente: Sobre Asturias (2010)

¿Cómo se escancia?

Aunque parezca fácil, el escanciado tiene su técnica y anualmente se celebran concursos para ver quién es la persona que menos líquido desperdicia durante el escanciado. Se va a explicar a continuación la forma de escanciar, para que luego se aprecie todavía aún más el invento del escanciador eléctrico y se entienda todavía aún más el por qué de su éxito.

Este sería el procedimiento que habría que seguir para lograr hacer un buen escanciado:

- La postura debe ser recta.
- El brazo que sostiene a la botella, tiene que estar estirado por encima de la cabeza.
- El brazo que sostiene el brazo, estirado hacia abajo y al centro del cuerpo.
- La botella una vez inclinada para echar el *culín* (nombre asturiano que recibe cada vaso que se bebe de un trago), se sujeta con los dedos índice, corazón y anular por la parte del cuerpo y con el meñique por la parte de atrás.
- El vaso se sujeta con los dedos pulgar, índice y corazón en el culo del vaso y con los otros dos apoyados sobre la palma de la mano.
- El vaso no se debe de mover de la posición inicial, por lo que es la sidra la que debe de buscar al vaso.
- El corcho se tiene que sujetar con la mano encargada de sujetar el vaso, para luego volver a ponerlo en la botella al finalizar la ronda.
- El escanciador debe siempre procurar que la sidra caiga íntegra dentro del vaso y produzca las burbujas como es debido.

A continuación, la Figura 30 muestra la posición típica del escanciador en el momento que echa la sidra.

Figura 30: Escanciador típico



Fuente: Asturias de Bares (2006)

Como se puede observar a partir de lo explicado anteriormente, la acción de escanciar no es algo que sea muy fácil para el hombre, por lo que el invento de una máquina que lograra un escanciado perfecto, con el que no se desperdiciara ni una gota de sidra, iba a causar un gran éxito e iba a ser uno de los productos estrella de la región en los siguientes años.

El siguiente punto tratará sobre la empresa asturiana que ha conseguido desarrollar y lanzar al mercado este invento del escanciador eléctrico.

3.3.2 LA EMPRESA EOLO-INNOVA

Eolo-Innova es una empresa asturiana que nace en 2006, siendo una división del Grupo Eolo, con el objetivo de desarrollar productos innovadores y originales que faciliten la vida cotidiana. Para lograrlo, busca ideas de personas anónimas e inquietas que tienen un producto desarrollado o en mente, pero que no tienen medios técnicos y/o económicos para terminar de desarrollarlo, fabricarlo o distribuirlo.

El primer producto no ha podido tener un mayor éxito ya que se trató del Ayudante del Escanciador Eléctrico, con el cual se produjo una revolución en el mundo de la sidra. Como se ha explicado anteriormente, iba a ser algo que tendría éxito seguro y en seguida iba a ser reconocido no solo a nivel autonómico y nacional, sino también a nivel internacional. Dicho reconocimiento llegó en el año 2008, cuando la empresa gracias al escanciador eléctrico logró el Premio a la Mejor Patente del Centro Europeo de Empresas e Innovación (CEEI).

A lo largo del año 2010, la empresa ha recibido también otros premios:

- Empresa más Innovadora de Asturias.
- Premio Ejecutivos de I+D+i

Desarrollo de Productos

La empresa cuenta con un grupo de trabajadores cualificado y joven, con muchas ganas de trabajar y seguir buscando productos innovadores. Sin embargo, como bien se ha explicado antes, aceptan y estudian todas las propuestas que reciben de fuera de personas que puedan trabajar con ellos y llegar a desarrollar las ingeniosas propuestas que puedan haber desarrollado.

Para ello la empresa estudia la viabilidad de los productos, el mercado donde se introduciría así como los costes, tanto fijos como variables que pueda tener el producto. Una vez que se realiza todo esto, si la empresa tiene capacidad técnica y económica y el mercado presenta una oportunidad ante un producto de esas características, la empresa no duda, lo fabrica y lo comercializa.

Por último, una vez que el producto se va a comenzar a fabricar, la empresa considera que los productos han de tener la mayor calidad posible por lo que trabaja con las mejores fábricas, mejores materiales y mejor personal para cada producto concreto.

Distribución

La empresa tiene el principio que un producto por muy innovador y original que sea, no tiene éxito si no cuenta con un excelente sistema de distribución. Por norma general, distribuye sus productos a través de dos vías:

- Venta directa, o mediante distribuidores y almacenistas, dirigida a profesionales del ámbito de la hostelería.
- Venta a la gran distribución y a tiendas especializadas que hagan llegar los productos al consumidor final.

Así, no solo se llega a Asturias, sino que rápidamente está en el resto de Comunidades.

3.3.3. INNOVACIÓN: ESCANCIADOR ELÉCTRICO

El Ayudante del Escanciador Eléctrico, primer producto lanzado al mercado por Eolo-Innova, se basa en un aparato en el cual introducir la botella, con un mecanismo que hace que la sidra caiga dentro del vaso, sin que se desparrame ni una sola gota y con la misma calidad que tendría esa sidra si fuera escanciada por el mejor escanciador de la

región. Además, la persona que utiliza el aparato puede controlar la cantidad de sidra que echa en cada *culín*.

Para lograr esto, dispone de una potente batería de litio y una bomba que permita escanciar la sidra automáticamente. También cuenta con un soporte para colocar el vaso que hace que la sidra rompa directamente en el vidrio consiguiendo un *culín* perfecto, mejor en la mayoría de los casos, que el que te pueden escanciar en cualquier sidrería.

La Figura 31 muestra cual fue el primer producto de Escanciador Eléctrico que se lanzó. La empresa, coincidiendo con el buen momento del Sporting de Gijón, utilizó un ingenioso y acertado plan de Marketing ya que el envase donde se introducía la botella era la figura de una persona, que su aspecto recordaba al entrenador del Sporting de aquella época, Manolo Preciado, muy querido en la región en ese momento ya que coincidió con el ascenso a Primera División del equipo. El producto fue muy comentado ya que no habían hablado con la persona en la que supuestamente se inspiraba el producto, ya que para la empresa el producto mostraba la figura de Albert Einstein. Para ello, la empresa vendía otro producto igual pero vestido de diferentes colores, en este caso azul, para que los seguidores del otro equipo de la región no se sintieran ofendidos ni dejaran de adquirir el producto.

Figura 31: Escanciador Eléctrico



Fuente: Eolo-Innova (2010)

Volviendo a las características técnicas del producto, es muy ligero, muy fácil de usar y su batería recargable tiene una autonomía aproximada de 50 horas por cada carga.

En resumen, además de las características del producto, a través del cual se lograba facilitar la vida cotidiana de las personas que compraban dicho producto; la empresa supo tocar la fibra sensible de muchos compradores con política de marketing y logró que el producto fuera muy comentado a nivel nacional por muchos medios de comunicación, consiguiendo un éxito repentino tan elevado que era inesperado por sus creadores.

3.3.4 ÉXITO DEL PRODUCTO

Con el Ayudante del Escanciador Eléctrico, se pusieron fin a una serie de problemas, ligados desde hace mucho años al consumo de sidra tanto en bares como en casas particulares, que se detallan a continuación:

- En las sidrerías hay muchos días que los camareros no tienen tiempo para escanciar a todos los clientes las veces que estos últimos quisieran. Con este invento, los clientes pueden servirse siempre que deseen y con mayor continuidad. Lo que reporta positivamente para la sidrería, ya que consumirán mas sidra.
- En otros lugares de España, había restaurantes que carecían de sidra en su oferta debido a que nadie sabía escanciarla. A partir de ahora, esto no será un problema ya que pueden contar con el Ayudante del Escanciador Eléctrico.
- El consumo de sidra en hogares era muy escaso ya que, el hecho de escanciar sidra de forma tradicional salpica mucho y ensucia bastante. Ahora, gracias a Eolo-Innova, se puede disfrutar de una botella de sidra con tranquilidad en muchos hogares.
- Pasaba lo mismo en hogares fuera de Asturias, pero todavía más pronunciado ya que al no haber mucha demanda, pocas eran las marcas de sidra que ponían sus productos a la venta en mercados nacionales. Con el nuevo invento, crecerán mucho las exportaciones a otros mercados.

En resumen, con el Ayudante del Escanciador Eléctrico los grandes beneficiados indirectamente son los productores y distribuidores de sidra, ya que hará que crezca considerablemente el consumo en todos los hogares y en los restaurantes de fuera de Asturias. Además, el éxito también viene de su bajo precio en comparación con las ventajas que ofrece a tantas personas. En el momento de su lanzamiento se podía comprar por unos 100€, cantidad que iba a ser amortizada en unas pocas semanas por muchos restaurantes.

Otras de las razones que lanzó al producto al éxito, fue su diseño, como se ha explicado anteriormente, la figura de Manolo Preciado era muy importante en la región. A la empresa le salió bien ya que defendió que se trataba de Albert Einstein vestido con la equipación del Sporting de Gijón y para demostrarlo, al poco tiempo lanzaron otro igual vestido de azul entero, coincidiendo con los colores del Oviedo. De esta forma, la empresa no tuvo que pagar en concepto de derechos de imagen y todos los asturianos tenían su Escanciador con los colores de su equipo.

Adaptaciones del producto

Finalmente, la empresa se dio cuenta de que el precio para particulares era un poco elevado, y vieron una nueva oportunidad en adaptar el producto para los hogares, reduciendo su tamaño y en consecuencia su precio.

El producto estaba teniendo gran éxito durante los primeros meses en sidrerías y restaurantes. Sin embargo, muchas familias eran un poco reacios a pagar casi 100€ por el producto. En consecuencia, la empresa se puso a trabajar y buscar una fórmula que hiciera que el producto fuese más barato y más manejable para los hogares.

Pocos meses después, la empresa lanzó al mercado Ayudantes del Escanciador Eléctrico con forma de tonel o de manzana, productos muy ligados a la sidra, de un tamaño mucho más pequeño que el original y a un precio mucho más reducido también. El nuevo aparato, como se ve en la Figura 32, se encaja a la parte superior de la botella, en vez de tener que introducir toda la botella dentro del aparato. El éxito para los hogares fue total, ya que encima de no tener que pagar un precio tan elevado se podía guardar con mucha más facilidad que el primer producto. Tanto fue el éxito de este producto, que muchos bares y sidrerías también disponen del tonel o de la manzana.

Figura 32: Ayudante del Escanciador Eléctrico forma Tonel



Fuente: Eolo-Innova (2012)

La empresa, se encontraba en un momento de continuo auge, pues todo lo que fabricaba se convertía en éxito. Por ello, una vez consolidados los escanciadores con forma de tonel y manzana, y ante una posible caída en las ventas de los Ayudantes de Escanciador, la empresa lanzó al mercado uno más pequeño aún y plegable, ideal para barbacoas, espichas o tener en casa.

En la Figura 33 se ve este nuevo producto, igual de forma que el anterior, pero bastante más pequeño.

Figura 33: Escanciador plegable



Fuente: Eolo-Innova (2012)

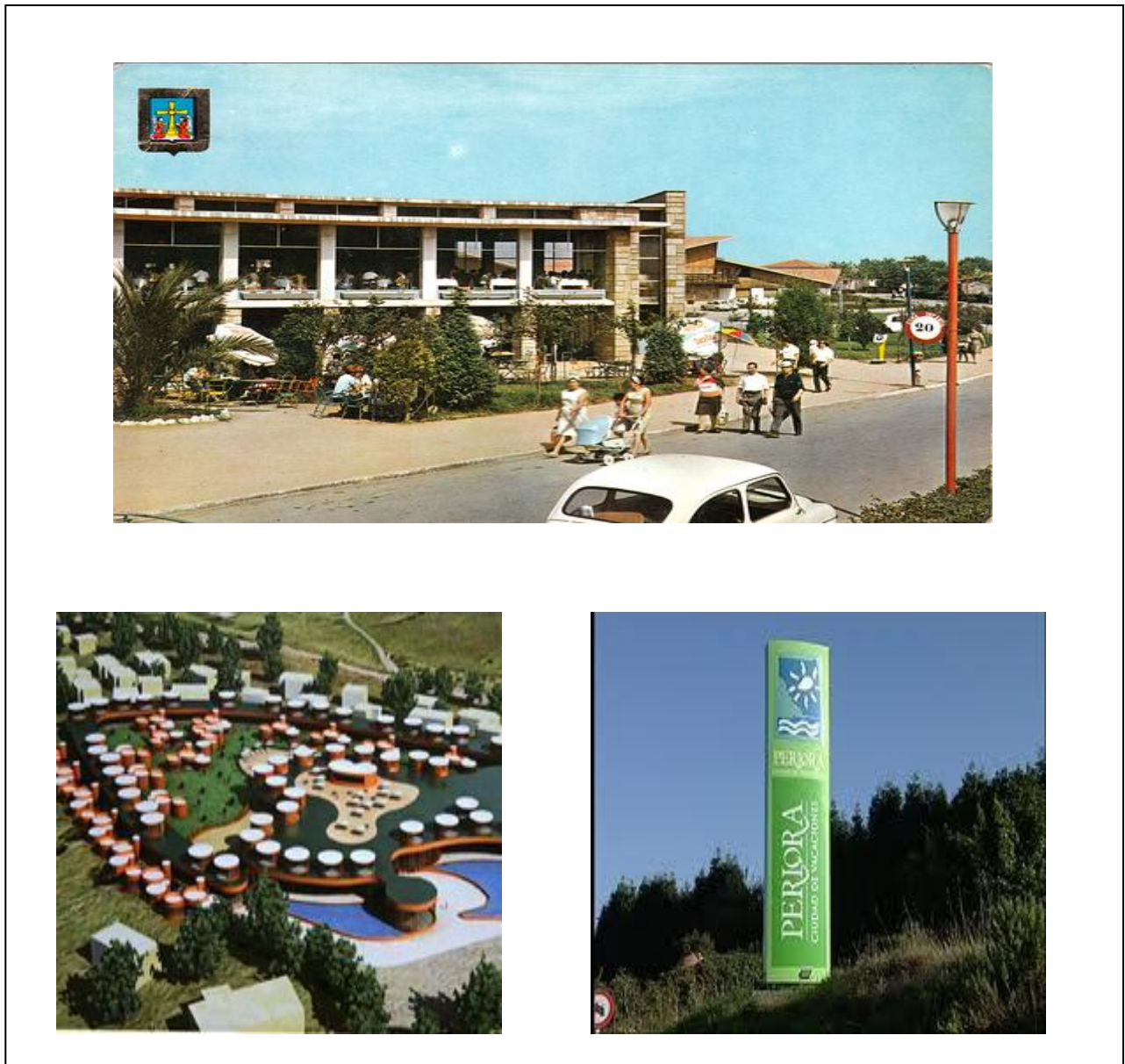
3.3.5. PERSPECTIVA FUTURA

Para acabar, la empresa ha lanzado hace poco un producto, para sidrerías y restaurantes, relacionado con los anteriores, se trata de un soporte antirobo para las terrazas de los establecimientos. Con este aparato, la empresa busca evitar robos de Ayudantes del Escanciador Eléctrico. Eolo-Innova cree que las oportunidades de mercado en lo que se refiere al escanciado de sidra se han terminado y para el futuro próximo buscará otros productos que se relacionen con los anteriores, como el anti-robo y puedan seguir facilitando la vida cotidiana al mayor número de personas posible.

3.4. CIUDAD DE VACACIONES PERLORA

Desde su creación, a mediados del siglo XX, la Ciudad de Vacaciones de Perla formaba parte del grupo de Residencias de Tiempo Libre, agrupación de instalaciones vacacionales dirigidas a los trabajadores de ciertas empresas y sus familiares, además de a otros colectivos como jubilados, grupos juveniles... Dichas instalaciones permitían a estos grupos de personas gozar de unas vacaciones y un ocio que en aquellos años era un lujo que solo unos poco privilegiados podían permitirse (Figura 34)

Figura 34: Ciudad de Vacaciones en los años 70



Fuente: El Comercio (2008)

Al morir Franco e instaurarse la democracia como forma de gobierno en España, las instalaciones pasaron a ser parte del Principado de Asturias. En unos pocos años, pasó de llegar a ser un ejemplo para el ocio al servicio de miles de personas a un caos de problemas, conflictos políticos, sociales...destacando el curioso caso de la Universidad Americana de Perlora. (Un timo de una universidad ficticia al parecer especializada en traer ciudadanos orientales a Europa.)

El principio del fin llega a finales del año 2005, cuando el hotel fue derribado en una operación relámpago contra la “aluminosis”¹. Desde ese momento, las instalaciones se encuentran en un lamentable estado de abandono, muy poca gente vive allí o pasa sus vacaciones y se está a la espera de que un nuevo gestor o unos políticos vuelvan a dar vida a la Ciudad de Vacaciones de Perlora.

3.4.1 INNOVACIÓN: CIUDAD DE VACACIONES

El proyecto lo puso en marcha el Sindicato Vertical, única organización sindical legal durante la etapa franquista. Dicho sindicato, velaba por los derechos de los trabajadores de grandes empresas, a los cuales quiso facilitar que dispusieran de un lugar donde pasar sus vacaciones y desconectar del trabajo de todo el año en la fábrica u oficina. Hasta ese momento pocos trabajadores, debido a sus bajos salarios, podían permitirse el lujo de comprar una casa de vacaciones o irse a un hotel lejos de sus lugares de trabajo.

Fueron meses de construcciones hasta que en julio de 1954 se inauguró la Ciudad de Vacaciones de Perlora. Uno de los máximos responsables del Sindicato Vertical, y natural de Piloña (Asturias), Servando Sánchez Eguibar, fue el encargado de inaugurarlo ya que había sido una de las personas que más énfasis había puesto en el proyecto que iba a permitir que los trabajadores con menos recursos pudieran disfrutar de unas vacaciones en un marco idílico.

La construcción fue posible gracias a las cuotas de los trabajadores y de los empresarios, llegando a tener 273 chalés, propiedades de las empresas que disfrutaban los mencionados trabajadores en periodos de 15 días, previa reserva.

El complejo contaba con dos comedores que daban de comer a más de 1500 personas que quincenalmente abarrotaban Perlora, un pequeño hospital para accidentes, una iglesia propia, amplias instalaciones deportivas, cine, bares, tiendas de ultramarinos, peluquerías, quioscos... Se trataba de una ciudad pequeña en donde, por encima de lo ya mencionado, destacaba la residencia Jacobo Campuzano, situada a la entrada del

¹ Aluminosis: Alteración progresiva del hormigón en cuya fabricación se ha empleado Cemento Aluminoso, que provoca la pérdida de firmeza en las estructuras en que se ha utilizado.

complejo y que disponía de más de 90 habitaciones. La Figura 35 muestra la residencia mencionada anteriormente, además del bello paisaje en el que se encuentra el complejo.

Figura 35: Residencia Jacobo Campuzano



Fuente: Asociación de Vecinos de Carreño (2011)

En resumen, se daban las condiciones económicas, las sociales, la ubicación, etcétera, para que fuera y siguiera siendo un lugar mundialmente reconocido en el Norte de España para el turismo, igual que ocurre en otros sitios del sur de España como Benidorm, Marbella... Sin embargo, como se comprobará a continuación a pesar de tener un comienzo esperanzador, en el momento que empezó a pertenecer al Gobierno de Asturias en la democracia y ninguna empresa privada se quiso hacer cargo de él, empezó la decadencia y el fracaso de la Ciudad de Vacaciones de Perlorá.

Espejismo de éxito

Muchas personas que vivieron de cerca el comienzo de la Ciudad de Vacaciones, tienen el recuerdo de ver multitud de familias de trabajadores anónimos que pasaron allí sus vacaciones veraniegas, así como de personajes ilustres: los reyes de España, Don Juan Carlos y Doña Sofía (como se ve en la Figura 36), ministros como Fernández Sordo, López-Bravo o Arias Navarro, directores de las empresas más importantes del país, gobernadores civiles, diputados... Era típico que cada familia tenía asignada la

misma mesa colmada de comida casera en cada uno de los comedores; destacando las fabes con almejas, la merluza con salsa de calamar y el arroz con leche.

Figura 36: Visita de los Reyes a Perlora



Fuente: La Nueva España (1979)

Era tal la perspectiva de éxito que junto al edificio principal se construyó otro edificio más en los años 70, que disponía de 30 habitaciones más. Además a su alrededor surgió una clínica nueva, servicio de correos, más bares y chiringuitos. En resumen, la Ciudad de Vacaciones de Perlora al comienzo de la década de los 70 se encontraba en fase de despegue hacia el éxito al que todo el mundo estaba confiado que llegaría.

Sin embargo, como se demostrará en el siguiente punto, los años dorados del complejo ya habían pasado e iba a comenzar la fase de decadencia.

3.4.2 EL FRACASO

A partir de que en 1974 se cesa el desarrollo del complejo, coincide que se termina la dictadura franquista en España. Tras el periodo de transición, al llegar la democracia, la gestión del recinto fue pasando de unos a otros, primero al Ministerio de Trabajo y luego al Principado de Asturias. En ese momento, ya fuese por la falta de rentabilidad, se había invertido mucha cantidad de dinero que los organismos públicos no estaban dispuestos a asumir, o bien por la falta de inversiones, todo se fue deteriorando.

El paso de los años hizo que la gente fuera dejando de visitar Perlora poco a poco ya que desde ese año 1974, no se acometieron ningún tipo de reparaciones o reformas, como se dijo anteriormente, debido a que las entidades públicas no veían nada claro la rentabilidad de ese proyecto. El problema estuvo al principio, cuando el régimen franquista permitió la construcción de ese enorme complejo, sin saber quién se haría cargo después de los futuros gastos. Aunque al principio, pareció todo muy bonito,

se demostró a medida que pasaban los años que iba acabar siendo un enorme fracaso, como así ha sido.

La Ciudad de Vacaciones de Perlora siguió yéndose a pique poco a poco hasta que en el año 2006 se cerraron sus puertas, se decía que de forma temporal, para dar paso a una nueva fase. El complejo iba a pasar de titularidad pública a ser gestionado de forma mixta, con capital público y privado.

A finales del 2006, el Gobierno del Principado de Asturias inició el proceso para privatizar una parte del complejo y gestionarlo de forma mixta, tal como se explica en el párrafo anterior. Además, había surgido la idea de remodelar y construir un hotel de lujo, aparta hoteles, un complejo deportivo, un centro de congresos y talasoterapia, restaurante más modernos... Sin embargo, los problemas económicos de las empresas, se estaba en la antesala de la crisis actual, a las que se adjudicaron los proyectos de explotación y la imposibilidad de captar el capital que se exigía impidió iniciar este nuevo proyecto.

Estos años atrás, se siguió debatiendo cual puede ser el futuro de la Ciudad de Vacaciones mientras que las instalaciones e infraestructuras se iban quedando ya desiertas, comenzando a mostrar signos de deterioro: maleza en las aceras, manchas de humedad, grietas... Esto ha hecho que el Gobierno asturiano, para mantener la seguridad de los veraneantes haya tenido que precintar algunos chalets ante el riesgo de derrumbe. A continuación, en la Figura 37, se puede apreciar como la flora se apodera de las casas con el paso de los años en los que se encuentra deshabitada.

Figura 37: Casa abandonada en Perlora



Fuente: Asociación de Vecinos de Carreño (2013)

3.4.3 ALTERNATIVAS FUTURAS

Hoy en día, si uno pasea por el complejo puede observar chalets en ruinas, establecimientos cerrados, casas empolvadas y ladrillos a la vista... Una ciudad en miniatura en la que no se puede vivir, solo sirve para pasear, sacar a la mascota, ir a la playa, pescar o andar en bicicleta. Lo único que mantiene a Perlora, es la playa que en

verano se encuentra abarrotada de vecinos o gente de lugares cercanos, y un único chiringuito que solo abre en el periodo estival coincidiendo con los días de playa.

La revista *Interviú*, en un reportaje de octubre del 2012, encontró una casa en la que todavía residían personas. Sus inquilinas, dos hermanas de Valladolid que habían llegado a Perlora para trabajar hace más de 40 años, durante sus adolescencias en plena etapa inicial, y que han vivido en primera persona todos los acontecimientos que han ido sucediendo y se han contado en este caso práctico anteriormente. En la actualidad, en vez de escuchar el bullicio de las familias que vivían o pasaban sus vacaciones, se escucha el sonido de las máquinas y las grúas, podando árboles, perforando el suelo... Esto sucede debido a que el Gobierno regional está trabajando en adecuar el complejo para convertirlo en un espacio más transitable, visto el tirón que tiene sobre todo en verano.

Se pretende hacer un lavado de cara de la zona, mejorando el espacio para potenciar un poco más las actividades de ocio de los asturianos y visitantes. Se está talando los árboles viejos, asfaltando las calles más dañadas, mejorando el servicio subterráneo de agua, entre otras cosas de primera necesidad. Además, el Gobierno asturiano busca que la zona infantil recupere su esencia, donde muchos padres y abuelos han crecido jugando al tenis, baloncesto, fútbol. Por último, la Federación ha aprobado la celebración de una prueba de Cross, con lo que parece que poco a poco el Gobierno está consiguiendo que la zona vuelva a salir un poco a flote.

A pesar de que el Gobierno regional se encuentra destinando parte de su presupuesto a la reforma de los terrenos, se lleva años buscando un proyecto, a poder ser mixto o privado, que relance otra vez la ubicación en la que se encontraba la Ciudad de Vacaciones.

A continuación, se van a enumerar algunas de las opciones que han cogido más fuerza en los últimos años y que en algunos de los casos, han sido estudiadas para llevarlas a cabo:

- Convertir Perlora en una Ciudad del Universo, con sus telescopios, observatorios, museos... La idea nació del Director del Aula Estable “Ciencias del Cosmos”, Luis San Miguel, al que le parecía algo interesante y que podría ser comparable con otros dos museos que tienen éxito en Asturias como son el Museo del Jurásico de Asturias (MUJA) en Colunga y el Museo de la Minería e Industria (MUMI) en El Entrego. De hecho, Luis San Miguel llegó a presentar una propuesta a la FADE y al Consejero de Economía y Empleo, aunque una vez analizada nadie financió el proyecto para que siguiera hacia adelante. El proyecto buscaba algo que en el norte de España no se encuentra y parecerse al Planetario de Madrid y al Museo de las Artes y las Ciencias de Valencia, únicos lugares de España donde se aprecia algo similar.

- La formación política Carreño Unido (CA-UN) propuso transformar el comedor principal del complejo en un centro de ocio juvenil. Había sido remodelado en 2002 y el Gobierno de Asturias había invertido mucho dinero como para dejarlo abandonado y oxidándose. La propuesta de CAUN daría nueva vida a un edificio pagado por todos los asturianos; aunque es evidente que al edificio, para volver a la actividad necesitaría unos cuantos arreglos y un programa de trabajo con ideas novedosas.
- Por último, un grupo de empresarios de Carreño que ha buscado apoyos en otras partes de la región, propone al Principado de Asturias que se rehabiliten los chalets y convertirlos en casas rurales para su alquiler. Además, esta idea busca que se fomente de nuevo la creación de negocios para satisfacer a los visitantes. Básicamente, lo que estos empresarios buscan es volver a abrir una Ciudad de Vacaciones pero más simple y acorde a las necesidades actuales de la sociedad.

Finalmente, nada de esto se está llevando o se va a llevar a cabo en los próximos meses. Lo único que sigue su curso es el plan del Principado de Asturias para adecentar el complejo. Se trata de la mayor inversión realizada por el gobierno de la región desde el cierre del complejo, con 80.000 euros de partida presupuestaria, para hacer un "lavado de cara" completo al recinto, que llevaba tres años sin atención alguna. Sin embargo, parece que en no "llueve a gusto de todos", ya que recientemente, el 05 de diciembre de 2013, la Nueva España, publicaba un reportaje en el cual había vecinos de la zona que se quejan de que se están talando demasiados árboles en vez de podarlos. Estos vecinos consideran positivas las labores de limpieza del terreno pero sin que se talen árboles que tienen mucha historia para ellos.

A continuación, la Figura 38 recoge el estado actual de la Ciudad de Vacaciones de Perlora:

Figura 38: Estado actual de Perlora



Fuente: La Nueva España (2013)

El transcurso de los meses o años, mostrará si la Ciudad de Vacaciones de Perlora se reinventa en algo que le otorgue un gran éxito o por el contrario se mantiene como en la actualidad, en lo que solo queda el recuerdo y restos materiales del gran proyecto que fue y que fracasó.

3.5 CIGARRILLO ELECTRÓNICO

En los últimos años, ante la mayor concienciación por parte del ser humano de que el tabaco dañaba seriamente la salud, existe un gran crecimiento del consumo de los cigarrillos electrónicos. Además, gracias a estos últimos, se está utilizando una palabra que la RAE todavía no la recoge, como es “vapear”, acto de fumar este tipo de cigarrillos que en vez del humo del tabaco tradicional, se expulsa vapor de agua. En resumen, con el cigarrillo electrónico se vaporiza un líquido con nicotina en vez de quemar tabaco (Figura 39).

Figura 39: Cigarrillo electrónico



Fuente: Joyetech (2013)

Como se verá a lo largo del caso, en un primer momento el producto ni salió al mercado y hubo que esperar muchos años para su lanzamiento. Además, una vez que estaba en el mercado, en España, tardó más que en otros países en adquirir la cuota de mercado y el éxito que hoy en día tiene.

3.5.1 LA INNOVACIÓN: EL CIGARRILLO ELECTRÓNICO

Aunque a simple vista puede parecer una invención muy reciente, el origen de este producto data de 1963, cuando el norteamericano Herbert A. Gilbert registró la

patente de un cigarrillo sin humo ni tabaco que funcionaba con baterías. Para el inventor, en palabras suyas, “es un cigarrillo sin humo y sin tabaco que tiene el objetivo de proveer un método seguro e inofensivo de fumar reemplazando el tabaco por aire húmedo calentado.

Sin embargo, a pesar de que la idea en un principio fuera buena, no se lanzó al mercado en esa época; habiendo que esperar hasta comienzos del siglo XXI para ver la comercialización del cigarrillo electrónico. Ocurrió en China donde el farmacéutico Hon Lik, tras la muerte de sus padre por un cáncer de pulmón, se dispuso a desarrollar un dispositivo que permitiera regular la cantidad de nicotina que se inhala al fumar, para conseguir que se fuera reduciendo progresivamente hasta poder dejar de fumar o conseguir hacerlo sin tantos riesgos, obteniendo la patente de dicho producto en el año 2003.

Este nuevo dispositivo permite sustituir el cigarrillo convencional por otro virtual, controlando mediante cartuchos los niveles de nicotina que se desean introducir en el organismo para causar menos perjuicio en la salud de los fumadores. Está demostrado que los cigarros tradicionales producen más de 60 sustancias cancerígenas además de alquitranes, monóxido... que el fumador introduce en sus pulmones; con el nuevo cigarrillo electrónico, según el comerciante, se producen más sustancias que en el tabaco pero solo es la nicotina nociva para la salud, y que en los casos en los que el fumador ya haya perdido la adicción, se venden cartuchos sin ella.

Centrándonos ya en el producto dentro del territorio español, nos encontramos un estudio del portal *El Huffington Post* que muestra las características y lo que hay que saber sobre el producto en España:

- No es un producto nuevo. Como ya se analizó en este trabajo, a pesar del boom actual del cigarrillo electrónico, ya había salido a la venta en España unos años atrás, sin tener apenas éxito. En un apartado posterior se analizarán cuales fueron las causas para que se diera esta situación.
- Salvo en Cataluña, no hay restricciones para “vapear”. Los comerciantes se aprovechan de la actual legislación, la Ley Antitabaco de 2011, en la que no se menciona la utilización del cigarrillo electrónico, por lo que se puede utilizar en cualquier lugar público. Tan solo Cataluña prohibió el uso de estos dispositivos en centros de atención primaria y hospitales públicos como forma de precaución mientras no haya estudios científicos que los avalen o los descarten. Sin embargo, si existen países que lo consideran nocivo y está prohibido no solo su uso en lugares públicos, sino que también su comercialización.
- Se pueden publicitar y usar en televisión. En España, hace ya muchos años, desde 1988, que se prohibió el uso y la publicidad del tabaco en la televisión y a partir del 2005, se prohibió cualquier patrocinio, publicidad o anuncio del mismo. Sin embargo, debido al vacío legal con este producto, podemos ver anuncios de cigarrillos electrónicos en televisión u otros soportes. Incluso se ha

podido ver a personajes famosos sacarlos en platós de televisión, como es el caso de Lolita en El Hormiguero.

- Contiene sustancias cancerígenas. Aunque se venden como que son sanos, saludables, que se va a dejar de fumar tabaco gracias a ellos, los cigarrillos electrónicos son fabricados por muchas marcas y cada una lo realiza con una composición distinta. El Comité Nacional para la Prevención del Tabaquismo (CNPT), a través de un informe afirma que: “Algunas marcas liberan cantidades detectables de nitrosaminas, compuesto cancerígeno que también se encuentra en el humo de los cigarrillos convencionales y muchos de ellos liberan un compuesto químico llamado dietilenglicol (se usa como anticongelante en los coches), por lo que no puede afirmarse de que solo liberen vapor de agua.”
- Pueden producir problemas respiratorios. La revista científica *Chest* en un estudio del 2012, afirmó que se habían dado casos de personas consumidoras de cigarrillos electrónicos que habían empezado a padecer resistencia bronquial; es decir, el bronquio disminuye su tamaño con lo que entra menos aire a los pulmones.
- No ayuda a dejar de fumar. Para la Organización Mundial de la Salud (OMS) no hay ningún estudio ni informe convincente para que se pueda afirmar que el uso de estos cigarrillos acaba por eliminar la adicción y la ganas de fumar el tabaco normal.
- Se desconoce si producen daños sobre el fumador pasivo. Como era de esperar, sino se sabe los efectos que tiene dicho producto sobre el “vapeador”, mucho menos se sabe lo que ocurre con la persona que está a su lado, el fumador pasivo.
- Está prohibido en menores. Como ocurre con el tabaco tradicional, está prohibida su venta a menores de 18 años. A partir de esa edad todo el mundo puede comprar uno y los lugares para hacerlo son muy variados.
- En el año 2014, su regulación a nivel europeo va a cambiar. En octubre se acaba de aprobar una nueva norma que entrará en vigor en este próximo abril, más o menos, un poco más flexible que la solicitada por la OMS. Esta obligará a los fabricantes a informar a las autoridades de si sus productos son o no medicinales, con propiedades curativas o preventivas. El primer caso tendrán que cumplir con la legislación que siguen chicles, parches y comprimidos de nicotina; mientras que en el segundo serán tratados como el tabaco normal. Además, no podrán exceder los 30 mg/l de nicotina y deberán incluir advertencias sanitarias. Por último, tendrán las mismas restricciones publicitarias que los productos del tabaco, con lo que dejaran de ser emitidos en los medios de comunicación.

3.5.2 FRACASO EN LOS PRIMEROS AÑOS

A principios de marzo del 2008, fue la fecha señalada para el lanzamiento del cigarrillo electrónico en España. La situación de España en cuanto al tabaco en esos momentos, era muy poco restrictiva ya que solo estaba prohibido su promoción, publicidad o anuncio y se podía fumar en cualquier lugar público que se deseara, ya fuera al aire libre o en espacios cerrados.

En el momento de su lanzamiento, la empresa china Ruyan que era la que desarrollaba el producto, tenía dos objetivos claros: convertirse en un sustituto del tabaco e intentar ayudar a quienes quieren dejar de fumar. Sin embargo, no existían datos científicos que avalasen su eficacia como método para reducir el consumo. Esto último, unido a la nula prohibición del tabaco convencional hicieron que la población no prestara mucha atención, ni probara el producto como la empresa esperaba. Los españoles, al contrario que ocurrían en muchos países, eran reacios a dejar su clásica cajetilla de tabaco y cambiarse a otros productos, como el cigarrillo electrónico para dejar de fumar. Además, el hecho de que dicho nuevo producto tuviera nicotina dificultó aún más, la difusión del mensaje que la empresa quería mandar con su producto. La gente no entendía eso de que hubiera un cigarrillo que no tuviera tabaco pero si tuviera nicotina.

En resumen, las circunstancias que se daban en España en el 2008 no eran las más apropiadas para que un producto de esas características tuviera el éxito que estaba teniendo en otros lugares, a pesar de que se desconocían sus características y no estaba demostrado científicamente que no era malo para la salud.

3.5.3 ÉXITO ACTUAL

La entrada en vigor de la Ley Antitabaco de 2011 fue el detonante que hizo revertir la situación del cigarrillo electrónico en España. A lo largo de estos últimos meses se han inaugurado una gran cantidad de tiendas exclusivas en vender cigarrillos electrónicos y productos relacionados con ellos. La Figura 40 muestra los datos de la caída del consumo del tabaco en España a partir de la entrada en vigor de dicha ley.

Figura 40: Variación del consumo de tabaco en España en 2011



Fuente: Libre Mercado (2011)

Con la ley Antitabaco, el Gobierno español prohibió fumar tabaco en sitios públicos y en lugares cerrados; situación de la que se aprovechan los fabricantes de cigarrillos electrónicos ya que su producto no entra en dicha legislación y la población española podría “vapear” en cualquier lugar. Además, llegan en un momento en el que la industria del tabaco se encuentra en una gran crisis debida, no solo a las prohibiciones en la mayoría de países, sino a las sucesivas subidas de impuesto. El caso del cigarrillo electrónico, al no considerarse tabaco en España, tributa el Impuesto Valor Añadido (IVA) a un 21%, lo que hace tener una gran ventaja en el precio en relación al tabaco tradicional.

El crecimiento se puede comprobar en los números ya que Europa facturó en 2012 más de 500 millones de €, según Intereconomía, y las previsiones muestran para el 2012 una facturación de cerca de 2000 millones de €. Como era de esperar, los estancieros ya han pedido al Gobierno español que regule la comercialización de los cigarrillos electrónicos, para que ellos también puedan beneficiarse de este “boom” o para que suban los impuestos y tributan igual que el tabaco.

En las últimas semanas, se han producido reuniones por parte del Ministerio de Hacienda y el Comisionado para el Mercado de Tabacos para ver que hacían con los cigarrillos electrónicos. La primera conclusión de dichas reuniones es que se les va a permitir vender cigarrillos electrónicos a la par que tabaco a los estancieros españoles. El Comisionado para el Mercado de Tabacos, ha considerado que “en la actualidad los fumadores usan el cigarrillo electrónico como un complemento o sustituto del cigarrillo analógico y que el hecho de “vapear”, es decir, sacar vapor en lugar de humo, es innegablemente parecido y comparte elementos comunes con el hecho de fumar, aspirar y/o inhalar”.

Por lo tanto, a partir de ahora los ingresos se van a repartir mucho más que en estos primeros meses de éxito en España; sin embargo, existe la posibilidad de que endurezcan los impuestos y las prohibiciones para los cigarrillos electrónicos si se demuestran los recientes estudios médicos. La Sociedad Española de Neumología y Cirugía Torácica (SEPAR) advirtió del peligro de que “vapear” sea igual de perjudicial que los cigarrillos de siempre. Esta no es una afirmación nueva ya que debido a los informes médicos en Dinamarca o Japón se prohibió la venta de cigarrillos electrónicos.

En resumen, es evidente el cambio que ha habido en España desde que en 2008 se lanzaron al mercado por primera vez los cigarrillos electrónicos, donde había sido un auténtico fracaso. En la actualidad, son un rotundo éxito del que cada día más personas se benefician económicamente de su venta. Sin embargo, a lo largo de los próximos meses o años, la situación puede volver a cambiar si se demuestra que son perjudiciales para la salud y se endurecen las restricciones y los impuestos.

A lo largo del 2014, dos de las tabacaleras más importantes del mundo Philip Morris International Inc. e Imperial Tobacco, han anunciado que ante la crisis del tabaco debido a las prohibiciones y a los impuestos, van a entrar de lleno en el mercado de los cigarrillos electrónicos.

Philip Morris, la compañía tabacalera más grande del mundo, ha anunciado para el lanzamiento, para el segundo semestre del año, una serie de productos llamada “Reduced-Risk” o riesgo reducido, algo que ha calificado la compañía productora de los cigarrillos Marlboro como su “más grande oportunidad de crecimiento”. Se van a tratar de una serie de productos con menos nicotina para aprovechar el tirón de los cigarrillos electrónicos como alternativa más saludable que los cigarrillos convencionales. Todavía se desconocen las características y prestaciones exactas de estos nuevos productos, sin embargo, conociendo la magnitud de la compañía y la inversión en I+D+i que está realizando será algo similar al cigarrillo electrónico actual pero con alguna gran novedad o mejora que atraiga a más clientes que el resto de compañías.

Por otro lado está el caso de Imperial Tobacco, cuarta compañía tabacalera más grande del mundo, que acaba de adquirir las patentes y los activos del cigarrillo electrónico inventando por Hon Lik, pionero del negocio. Con dicha transacción, la empresa cuenta con tener en el mercado a primeros de 2014 los primeros productos de cigarrillos electrónicos bajo su marca.

Estos casos no hacen más que reflejar que el mercado de cigarrillos electrónicos está creciendo a velocidades deslumbrantes y las tabacaleras no tienen más remedio que adaptarse a ellos si quieren seguir con vida. Algunos analistas prevén que los cigarrillos electrónicos podrían dejar fuera del mercado a los cigarrillos convencionales en el transcurso de una década, particularmente dado que las grandes compañías tabacaleras se enfrentan a una reducción significativa de sus ventas debido a las regulaciones gubernamentales y a los consumidores preocupados por su salud.

Sin embargo, como ya se mencionó en otro punto de este caso práctico, los cigarrillos electrónicos aún no son universalmente aceptados como una herramienta de salud pública y los órganos reguladores de los países, como vimos en el caso de España, están indagando sobre si restringirlos como una forma de entrada al hábito de fumar o acogerlos como tratamientos para dejar de fumar.

4. CONCLUSIONES

Como se ha visto a lo largo del trabajo el sector servicios es el que más crecimiento está teniendo a lo largo de los últimos años, restando protagonismo a la agricultura y a la industria. La mayor parte de las personas, hoy en día, trabajan para este sector servicios, por lo que se considera fundamental acertar con el bien o servicio que se quiere poner a disposición de los clientes.

Los recientes cambios que se han producido en los servicios en estas últimas décadas tienen que ver con la globalización del comercio, la aparición de nuevas formas de intercambio y espacios comerciales, o el desarrollo de fórmulas comerciales que antes no existían, como el comercio por Internet. Con respecto a los transportes y las comunicaciones, han surgido nuevos medios de locomoción, mejorado otros por la implantación de la tecnología (nuevos combustibles menos contaminantes), y expandido de las redes de comunicación, que nos permiten llegar a cualquier punto del planeta.

España, como reflejan los datos analizados en un primer momento se quedó atrás respecto a otros países importantes de Europa. Sin embargo, con la llegada de la democracia y la entrada en la Unión Europea la distribución del empleo en los diferentes sectores por parte de la población, se ha igualado al resto de países potentes y desarrollados, estando España en una posición privilegiada en este sentido.

Una vez que la mayoría del país se dedica al mismo sector, el hecho de poseer alguna característica diferente u ofrecer algo que nadie o muy pocas empresas pueden dar, es clave para tener éxito en los servicios. A raíz de esto, la innovación adquiere un papel fundamental y son muchas las empresas que dedican horas y dinero en investigar de qué manera pueden cambiar algo o descubrir algo nuevo que les haga ganar cuota de mercado.

Como era de esperar, tras el mucho tiempo y dinero dedicado a la innovación no todas las empresas logran los resultados esperados ni el producto o servicio deseado. Entran en juego una gran cantidad de factores externos que en la mayoría de los casos no se pueden controlar.

Los casos prácticos que han tenido éxito recogidos en el trabajo se han aprovechado de circunstancias diferentes. En el primero de los casos, el Grupo Restalia, ha sabido lanzar definitivamente al mercado su serie de cadenas con productos de bajo coste en el momento en que el país entraba en crisis, por lo que había menos dinero para gastar en restaurantes y cafeterías clásicas, adquiriendo a partir del 2008 un gran éxito en todo el país, muy pocos años después de su creación. El segundo de los casos con éxito, el escanciador eléctrico, la empresa Eolo-Innova ha sabido crear un producto que satisface una necesidad que hasta ese momento solo podían hacer personas profesionales, como era escanciar la sidra de manera brillante y sin derramar ni una gota. Además, gracias a este invento, se aumento el consumo de sidra en los hogares y la venta a particulares ya que no era necesario ir a la sidrería para consumirla en condiciones.

Sin embargo, no todo puede tener éxito y como se ha podido ver en el trabajo, existen casos en los que se cree que nada puede salir mal y por causas externas terminan siendo un auténtico fracaso. El primero de esta serie de casos que se ha analizado, el Donuts Fresquito, inicialmente parecía que era una buena idea ante la caída del consumo del Donuts tradicional en el periodo estival y para competir con los productos y empresas heladeras de esta época del año. No obstante, la empresa descuidó el sabor y no trató de comprobar que por muy fresco que sea su producto, la mayoría de las personas seguían prefiriendo otro tipo de productos que el suyo. El segundo de los casos, la Ciudad de Vacaciones de Perlorá, a pesar de aparentemente tener un gran éxito inicial y enorme afluencia de personas, la realidad era que había sido un enorme gasto y que con la nueva forma de gobierno del país, ninguna entidad pública se quiso hacer cargo de los gastos, ni ninguna privada quiso coger el testigo, por lo que poco a poco se fue deteriorando hasta la ciudad abandonada que es ahora.

Por último, existe el caso del cigarrillo electrónico que en España se ha sabido rectificar y aprovechar el momento oportuno para volver a salir al mercado y adquirir el éxito que no había conseguido durante su primer lanzamiento. Al principio, surgió como un método alternativo de fumar, en teoría más saludable pero más caro y que no estaba demostrado todo lo bueno que se decía de él, por lo que la gente apenas se fijó en él y tuvo que salir del mercado. El momento clave llegó en el 2011 cuando en España entró en vigor la Ley anti-tabaco; las compañías aprovecharon que la legislación no mencionaba el cigarrillo electrónico con lo que se podía utilizar en cualquier instalación pública, al contrario que el tabaco tradicional. A partir de este momento, se volvieron a lanzar al mercado con un gran éxito que todavía continúa a principios del 2014.

En definitiva, no existe el producto que tenga asegurado el éxito desde su lanzamiento y son muchas las causas y los factores que marcan el porvenir del producto. Lo que sí es cierto es que el trabajo previo de análisis y estudio hace que aumenten las posibilidades de que el bien o servicio tenga el éxito esperado.

5. BIBLIOGRAFÍA

Adagio, P. (2010). “Vapear hubiera sido posible desde 1963”. Disponible en Vapeadores.com, 30 de julio de 2010.

Agencia EFE (2013). “El cigarrillo electrónico, un producto en auge en toda Europa en medio de un limbo legal”. Disponible en 20 Minutos, 7 de diciembre de 2013.

Agencia EFE (2013). “Restalia confirma su éxito a nivel internacional”. Disponible en EFE Empresas, 15 de marzo de 2013.

Álvarez, J.L. (2012). “Solas en el pueblo fantasma”. Disponible en revista Interviú, 26 de octubre de 2012.

Ayneto, X. (2010). “La práctica de la innovación en las empresas de servicios”.

Business Innovation Barcelona (2012). “Diagnóstico de los 10 tipos de innovación”. Disponible en http://www.businessinnovationbarcelona.com/?p=502&doing_wp_cron=1380558430.9991679191589355468750.

Díaz Villanueva, F. (2013). “Los cigarrillos electrónicos entran con fuerza en el mercado español”. Disponible en Intereconomía, <http://www.intereconomia.com/noticias-negocios/economia/los-cigarrillos-electronicos-entran-fuerza-mercado-espanol-20131023>.

Escauriaza M., Tintoré J., Torres X. (2010). “Innovación en servicios”.

Etayo, F. (2013). “Las franquicias explotan su fórmula de éxito”. Disponible en El Expansión, 27 de agosto de 2013.

Fernández, B. (2013). “Los vecinos acusan al Principado de mutilar la arboleda de Perlora”. Disponible en La Nueva España, 5 de diciembre de 2013.

Garrido, C. (2009). “La innovación en los servicios: aspectos generales y los casos de los servicios de telecomunicaciones, turismo y bancario”.

Gómez García, Jesús M. “La importancia del sector servicios en las economías modernas: El caso de los países de la OCDE y España”.

IMYPE. “¿Qué es innovar?”. Disponible en <http://www.imype.net/informacion/que-es-innovar.aspx>.

Informe COTEC (2013). “Tecnología e innovación en España”.

Innovación en Servicios Empresariales Avanzados (2008). “Análisis prospectivo sobre modelos de innovación en el sector servicios”.

Interempresas (2006). “Definición de nuevos productos”. Disponible en <http://www.interempresas.net/Plastico/Articulos/15651-Definicion-de-nuevos-productos.html>.

Jansa, S. (2010). “Resumen del manual de Oslo sobre innovación”.

Lázaro, M. (2013). “10 verdades sobre el cigarrillo electrónico que deberías conocer por tu bien”. Disponible en El Huffington Post, 16 de noviembre de 2013.

Marcos, R. (2008). “Llega a España el primer cigarrillo electrónico”. Disponible en El Mundo, 16 de febrero de 2008.

Menéndez, M. (2013). “Proponen convertir la ciudad de vacaciones de Perlorá en un espacio de ciencias del cosmos”. Disponible en El Comercio, 3 de octubre de 2013.

Pascual, A. (2013). “Tiembra McDonald’s: Restalia llega a la hamburguesa”. Disponible en El Confidencial, 11 de octubre de 2013.

ProductosdeAsturias.com (2013). “Decálogo del escanciador”.

Rodríguez Ibarra, J.C. (2008). “¿Qué significa innovar?”. Disponible en El País, 31 de mayo de 2008.

Rodríguez, A. (2011). “CA-UN propone crear un centro de ocio juvenil en el comedor de la ciudad de vacaciones de Perlorá”. Disponible en Asturias Verde, 21 de octubre de 2011.

Rodríguez, M. (2013). “El Gobierno prevé congelar la inversión pública en I+D hasta 2020”. Disponible en Público, 1 de mayo de 2013.

Rodríguez, N. (2013). “Lanzamiento y comercialización de nuevos productos”.

Serrano, J.C. (2011). “El sector servicios en la economía global: transformaciones y consecuencias” (Temario de oposiciones de Geografía e Historia), Clío 37.

Serrano, M.L. (2013). “Perlorá, paseo entre ruinas”. Disponible en La Nueva España, 1 de diciembre de 2013.

Sidrerias.com (2013). “Escanciador de sidra eléctrico Eolo”. Disponible en <http://www.sidreria.com/portal/tienda/eolo/>.

Unión Progreso y Democracia (2013). “UPyD exige una solución inmediata para la ciudad de vacaciones de Perlorá”. Disponible en su web, 16 de setiembre de 2013.

Universia Business Review (2011). “Efecto dual del conflicto en el resultado de los nuevos productos”.

Universia Business Review (2011). “La influencia de la percepción del directivo en el resultado de la innovación: Evidencias encontradas en España”.

Universia Business Review (2011). “Prácticas de gestión de recursos humanos y desarrollo de nuevos proyectos innovadores”.

WEBS CONSULTADAS:

www.donuts.es. Última consulta el 23 de noviembre de 2013.

www.eoloinnova.com. Última consulta el 9 de noviembre de 2013.

www.gruporestalia.com. Última consulta el 27 de octubre de 2013.

www.panrico.com. Última consulta el 23 de noviembre de 2013.

www.rae.es. Última consulta el 5 de octubre de 2013.