

UNIVERSIDAD DE ALICANTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN EMPRESAS

CURSO ACADÉMICO 2017-2018

LA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN:
UN ESTUDIO DE TESLA, NETFLIX Y UBER

Autora: María Jesús Imaná Imaná

Tutora: Lorena Ruiz Fernández

ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

ALICANTE, 25 DE MAYO, 2018

RESUMEN

Este proyecto pretende enfocarse en el análisis de las estrategias llevadas a cabo por parte de empresas que han decidido aplicar la innovación dentro de su organización, ya sea aplicando modificaciones en sus actuales productos o en sus procesos, todo ello tratando de mejorar el valor percibido por el cliente con el objetivo último de incrementar la creación de valor. Concretamente nos centraremos en el estudio de tres empresas en particular: Tesla, Netflix y Uber. Para poder analizar el impacto que las distintas estrategias de innovación seguidas han provocado sobre las empresas estudiadas, trataremos de analizar sus resultados anuales, utilizando como medida cuantitativa el valor de cotización. Entre los hallazgos principales podemos destacar la estrecha relación entre innovación y éxito de cada empresa, lo cual ha ayudado a mejorar la rentabilidad y, por consiguiente, le ha permitido crecer.

Palabras clave: Innovación, Netflix, Tesla, Uber, crecimiento, creación de valor, disrupción.

ABSTRACT

This project aims to focus on the analysis of the strategies carried out by companies that have decided to apply innovation within their organization, either by applying modifications in their current products or processes, all trying to improve the value perceived by the client with the ultimate goal of increasing the creation of value. Specifically we will focus on the study of three companies in particular: Tesla, Netflix and Uber. In order to analyze the impact that the different innovation strategies followed have caused on the companies studied, we will try to analyze their annual results, using the quoted value as a quantitative measure. Among the main findings we can highlight the close relationship between innovation and success of each company, which has helped improve profitability and, consequently, has allowed it to grow.

Keywords: Innovation, disruption, Netflix, Tesla, Uber, growth, customer value.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	4
II. MARCO TEÓRICO	6
A. Definición: innovación.	7
A. Tipos de innovación.	9
a. Según su naturaleza.....	10
b. Según su grado de impacto.....	14
c. <i>Razones para innovar</i>	16
B. Innovación y estrategia.....	17
C. Modelo de Christensen.....	22
III. METODOLOGÍA: Estudio de casos	28
IV. CASOS ANALIZADOS.....	29
A. Tesla.....	30
a. Presentación	30
b. Estrategias	31
c. Innovación y estrategia.....	36
d. Resultados	37
B. Netflix.....	40
a. Presentación	41
b. Estrategias	41
c. Innovación y estrategia.....	43
d. Resultados	44
C. Uber.....	47
a. Presentación	47
b. Estrategias	47
c. Innovación y estrategia.....	51
d. Resultados	52
V. CONCLUSIONES.....	57
VI. BIBLIOGRAFÍA.....	60

I. INTRODUCCIÓN

En un entorno constantemente cambiante, se hace necesaria la dirección estratégica para saber dar respuesta a las diferentes maniobras competitivas que puedan llevar a cabo los competidores de la empresa. Se trata, en sí, de un proceso que parte de definir objetivos y metas a cumplir, adoptar diferentes estrategias consecuentes con ese último fin y verificar si la estrategia ha sido adecuada para la empresa que la ha ejecutado o no. En palabras de Bueno, Salmador, Merino y Martín (2006), el enfoque de la dirección estratégica tiene como argumento principal la ventaja competitiva derivada de la adecuada gestión del cambio y dinamismo que caracteriza el entorno actual,

En nuestro proyecto hablaremos de la estrategia de innovación, como herramienta que acompaña a la dirección estratégica en los procesos de toma de decisiones y que utilizan, entre otras empresas, Tesla, Netflix y Uber, para dar respuesta a los diferentes cambios del entorno (la tecnología digital, por ejemplo), adaptándose mejor a las necesidades de los consumidores –creando un especial valor para éstos–, desarrollando nuevos productos o servicios, redefiniendo la forma de organizarse o inventando nuevos modelos de negocio, entre otras decisiones estratégicas, con el fin de desarrollarse y crecer.

La estrategia de innovación, en fin, es una herramienta valiosa para cualquier organización porque le permite desarrollarse en un entorno turbulento y competitivo, ya sea aplicada a nivel interno, en la organización, o de cara al mercado, así como de cara al cliente, y en el momento en el que la empresa se posiciona en el mercado, consigue crecer, y esto último ha sido el elemento que se ha visto en las empresas que vamos a analizar.

Por ello, nuestro principal objetivo es analizar si el uso de la estrategia de innovación se encuentra estrechamente relacionado con el crecimiento de la empresa. Para ello, comprobaremos, en términos cuantitativos, el efecto que ha tenido la diferente toma de decisiones, atendiendo al volumen de ventas generado o ya sea por la variación en el precio de cotización de sus acciones.

En primer lugar, para analizar esta relación entre crecimiento e innovación, hemos considerado esencial un primer apartado en el que presentaremos algunas de las diferentes aportaciones que se han dado para definir la innovación. Posteriormente, mencionaremos distintas clasificaciones para conocer los diferentes tipos de innovación que se pueden aplicar dentro de la empresa. Continuando con este marco teórico, explicaremos la relación que tiene la innovación con la estrategia empresarial, en el sentido del que ya hablaba Schumpeter, con su término de la destrucción creativa, entendiéndose por tal término que aquellas empresas que no deciden innovar, están destinadas al fracaso. Por otro lado, daremos una explicación general de la teoría de innovación disruptiva planteada por Christensen (2000). Hemos decidido continuar por la línea de un único autor debido a que la literatura que gira en torno a la innovación es compleja, y con el fin de no divagar entre diversas hipótesis, hemos optado por ceñirnos únicamente a una, que aúne en sí misma, la relación entre los resultados de la empresa y su estrategia de innovación, y que, también, detalla la creación de diferenciación generada (o *gap*) frente al resto de competidores.

En segundo lugar, hemos introducido un apartado que hace referencia a la técnica metodológica a utilizar, para llevar a cabo este análisis de la relación entre estrategia de innovación y éxito o crecimiento organizacional. De entre las diversas metodologías existentes, hemos decidido aplicar la del estudio de casos, porque nuestra investigación gira en torno a factores empresariales, y éstos resultan complejos de analizar. Por ello, es seguido por diversos autores el estudio de casos como metodología de análisis porque permite analizar fenómenos empresariales en base a resultados que ya se han dado en la práctica.

En tercer lugar, y como parte central de nuestro trabajo, encontraremos el estudio de casos propiamente dicho, donde llevaremos a cabo el análisis de las tres empresas a estudiar. Como la planificación estratégica no se suele dar en pequeñas empresas, en el que, normalmente una persona asume todas las funciones de la organización, nos hemos visto obligados a estudiar la estrategia de innovación dentro de tres empresas grandes. Centrándonos en un primer momento en el estudio de las estrategias de innovación que

han aplicado Netflix, Tesla y Uber, seguiremos con la teoría de la innovación disruptiva que ha aportado Clayton Christensen, y estudiaremos si sus estrategias aplicadas son concordantes con la innovación disruptiva o no. También analizaremos las diferentes estrategias corporativas aplicadas, para detectar si el éxito de estas empresas se basa únicamente en la innovación o en una dirección estratégica adecuada.

Para conocer los diversos resultados y debido a que se trata de empresas que cotizan en Bolsa, en los casos de Tesla y Uber, observaremos la variación en el valor de cotización y, en el caso de Netflix, atenderemos al incremento de sus ventas.

Por último, especificaremos las conclusiones a las que hemos llegado después de analizar las empresas mencionadas para conocer si es posible establecer una relación directa entre la estrategia de innovación y el crecimiento de las empresas, medido por las variables ya comentadas, y comentar si se trata de innovaciones disruptivas, de acuerdo con la tecnología de Christensen.

El interés por este tema comenzó al observar el impacto que está teniendo el uso de la tecnología digital y cómo diversas empresas la están aplicando dentro de sus organizaciones, en concreto mi interés se centró al fijarme en cómo las empresas analizadas habían crecido de forma acelerada en tan poco tiempo, y fue en ese momento en el que nos cuestionamos si la estrategia de innovación estaba relacionada con el éxito, o si por el contrario, fueron otro tipo de estrategias lo que favorecieron que alcanzasen tal desarrollo.

II. MARCO TEÓRICO

Dentro de este marco teórico, intentaremos contextualizar el tema de la innovación que gira en torno a este proyecto. Para ello, revisaremos la diferente literatura existente que aporta una definición de innovación, que, como observaremos, no se trata de una tarea simple, en tanto son muchos los autores que han dado una definición al concepto de innovación.

Una vez definida la innovación, pasaremos a mencionar algunos de los tipos de innovación que podemos considerar más relevantes a lo largo de los años. En este sentido, nos ceñiremos a dos clasificaciones a modo de síntesis. Junto a esta clasificación, mencionaremos, a su vez, diversos ejemplos de estrategias seguidas por diversas empresas que se encuadran dentro de los tipos de innovación, con el fin de esclarecer la tipología.

En tercer lugar, y de forma resumida, hablaremos de la importancia que tiene la innovación en la dirección estratégica, en tanto en cuanto ha asumido un papel clave en el éxito de varias empresas, o, por lo menos, en su supervivencia en un mercado en el que aquellas empresas que no optan por la innovación acaban cediendo su puesto.

Por último, haremos referencia al modelo de Christensen, de forma sintetizada, por aportar este modelo lo que se entiende, hoy en día, como innovación disruptiva. Mencionaremos los principios que dan coherencia a esta teoría, para luego explicar los efectos que tiene la innovación disruptiva en las empresas disruptivas respecto del resto de sus competidores.

A. Definición: innovación.

No es sencillo proporcionar en este trabajo una definición única de innovación, máxime cuando se trata de un concepto que, en la extendida literatura sobre innovación, según Wang y Ahmed (2004:303). Aún no se ha llegado a un consenso sobre muchos temas, como cuáles son los factores que acompañan a la innovación o sobre su impacto en la dirección estratégica de la empresa, que es el tema que nos ocupa.

Es por ello que, aportamos algunas de las definiciones que diversos autores han dado sobre la innovación a lo largo de la historia y hemos de dejar claro que únicamente mencionamos algunas definiciones y no todas las existentes.

Después de introducir un concepto actual de innovación, mencionaremos los diferentes tipos de que por sus propias características y por su relación con el mercado, difieren entre ellos, para pasar a explicar las diferentes decisiones empresariales llevadas a cabo.

En primer lugar, uno de los pioneros en aportar un concepto de innovación fue Schumpeter (2003) en los inicios del siglo XX, y así lo describen Ferrer y Landaruz (2010:139), cuando expuso el término de innovación como eje del desarrollo del capitalismo y de la mejora de la distribución global de la riqueza y la producción. Schumpeter (2003), de hecho, asimilaba la innovación al motor del crecimiento de la economía dentro del sistema capitalista, debido a que sostenía que éste se encontraba en continuo cambio y evolución y que no podría ser nunca estacionario.

De esta forma, Arteaga (2013) cuando relata las obras de Schumpeter, refleja la importancia del impacto que tienen los empresarios en el proceso económico, porque son éstos los encargados de cambiar y evolucionar de tal forma hasta conseguir un punto de diferenciación frente a los competidores, asumiendo riesgos y dejando atrás a aquellos que no apuestan por la innovación.

Es el fenómeno de la destrucción creativa, por el cual se transforman las innovaciones dentro del proceso de competencia empresarial, esta innovación se ve reflejada en la organización de la producción y la apertura a nuevos mercados, y es la aparición de nuevas técnicas y productos lo que produce que la propia economía deseche lo antiguo para quedarse con lo nuevo.

De hecho, en 1943, Schumpeter sugirió que la innovación podría ser un proceso de gestión empresarial en grandes empresas, por medio de la investigación y desarrollo (I+D), y así aprovecharse de los beneficios obtenidos ya sea para el crecimiento interno dentro de la empresa o para protegerse de las fuerzas competitivas dentro de su industria, así lo especifican Prandelli, Sawhney y Verona (2008:1).

Más adelante en el tiempo, tanto Porter (1990) como Wilmot y Carlson (2006) afirmaron que la innovación ha de ser entendida como el proceso consciente de transformación de ideas para la creación de valor.

En su obra, Wilmot y Carlson (2006) destacaron la importancia de la innovación y su necesaria vinculación con la creación de valor, y decían que la organización en su conjunto se ha de enfocar en todos los aspectos de valor del consumidor y conseguir que

los procesos dentro de la organización sean más exactos, menos costosos y más rápidos. Las empresas han de ser capaces de hacer mejoras continuas en los productos y servicios de hoy (así concebimos hoy a la innovación incremental) mientras trabajan en las oportunidades de avance para el futuro (innovación radical).

Por su parte, Porter (1990) dio una de las definiciones que más soporte tiene hoy en día por varios autores, dado que expuso que innovar es crear un valor nuevo y significativo para el mercado, afirmando que las empresas de éxito han llegado a serlo por su capacidad para innovar en la creación de valor para sus consumidores.

Siguiendo esta tendencia, autores como Prahalad y Krishnan (2009) respaldan la importancia de la creación de valor y su relación con la innovación, en concreto con la digitalización y la globalización, siendo ambos elementos pieza clave para transformar la naturaleza de la empresa y cómo ésta crea valor. Por otro lado, Ponti (2009) también destaca la relevancia de crear valor, y concibe la innovación como aquel proceso empresarial que hace posible que un bien o servicio sea exitosamente valorado por un público determinado.

De la misma manera, Drucker (1985) hace referencia a la posición crucial que tiene el consumidor en las decisiones estratégicas, destacando que la innovación es aquello que cambiará la forma en que el consumidor individual hará las cosas.

En último lugar, la OCDE (2005:46) definió la innovación como “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar del trabajo o las relaciones exteriores”. Y será esta definición la que seguiremos en este trabajo, con el fin de no divagar en exceso en la amplia literatura.

A. Tipos de innovación.

Como acabo de mencionar, son varias las clasificaciones de la innovación, que han sido mencionadas por diversos autores. Por ello, y con el fin de no extender demasiado el

contenido teórico de este trabajo, en este caso hablaremos únicamente de tres formas de clasificar la innovación, según su naturaleza, según su grado de impacto y según su origen. A su vez, proporcionaremos diversos ejemplos con el fin de esclarecer la diferente tipología.

Todo lo explicado en este punto, se podrá encontrar de forma sintetizada en la tabla que aparece al final, con el fin de situar en todo momento al lector.

a. Según su naturaleza

Tal y como acabamos de mencionar, únicamente seguiremos la clasificación hecha por la OCDE (2005), aunque hemos de dejar constancia de las múltiples clasificaciones presentes en la literatura.

En primer lugar, podemos distinguir, en función de su naturaleza, la innovación de producto, la innovación de procesos, la innovación de marketing y la innovación organizacional.

La innovación de producto es la introducción de un bien o servicio que es nuevo o significativamente mejorado con respecto a sus características o sus usos destinados. Este tipo de innovaciones puede utilizar nuevos conocimientos o tecnologías, o puede basarse en nuevos usos o combinaciones de conocimientos o tecnologías ya existentes, es lo que conocemos como el *business intelligence* de la empresa.

Este tipo de innovación se podría llevar a cabo por medio del desarrollo de un nuevo uso para un producto con sólo pequeños cambios en sus especificaciones técnicas. Por ejemplo, el Grupo Fuertes, amplió su cartera de productos por medio de la venta de productos congelados, haciendo, así, pocas modificaciones en sus productos ya existentes, pero llegando a más consumidores y adaptándose a las necesidades de éstos.

Otra forma de innovar en los productos es a través de mejoras significantes en los productos existentes, ya sea a través de cambios en los materiales, componentes u otras características para intensificar su funcionamiento. Un ejemplo de este tipo de

innovación de productos fue la llevada a cabo por Skype, ofreciendo el servicio tradicional de telefonía pero mucho más eficiente y económico, optó por el modelo de voz IP -que es la transmisión del tráfico de la voz sobre redes basadas en Internet frente a las redes telefónicas tradicionales-, cuando las grandes compañías de telecomunicaciones no se interesaron por esta tecnología, consiguiendo, así, encontrar su nicho de mercado y convertirse en una empresa pionera en el sector de comunicaciones.

Hay varias formas de innovar en productos y según Kahn (2018) podríamos categorizarlas en las siguientes siete formas, que pasamos a describir brevemente.

Reducción en costes
*Un cambio en el precio sin modificar las características visuales del producto. Ejemplo: Nintendo redujo el precio de la Wii haciéndolo más asequible para más consumidores.
Mejora en el producto
*Supone cambios en el producto que suponen mejoras en su forma o en su función. Ejemplo: Ray-Ban introdujo en el mercado las gafas de sol que se podría doblar.
Ampliación de las línea del producto
*Son nuevas características añadidas a los productos existentes, que generan beneficios/funcionalidades diferentes. Ej.: Kellogg's introdujo los cereales Special K, para el cuidado de la figura.
Nuevos mercados
*Introducción en nuevas áreas geográficas o nuevos segmentos de clientes. Ejemplo: McDonald's replica su modelo de negocio en diferentes partes del mundo.
Nuevos usos
*Productos originales posicionados en nuevos mercados sin, a penas, cambios en el producto. Ej.: la "caja amarilla" de Arm & Hammer en el bicarbonato de sodio se utilizó para desodorizar neveras.
Nuevas entradas de categoría
*Productos que son nuevos para la compañía pero no para el consumidor. Ej.: Apple se introdujo en la industria de los relojes con el lanzamiento de su Apple Watch.
Productos nuevos para el mercado
*Innovaciones tecnológicas que crean un mercado completamente nuevo que previamente no existía. Ej.: Nespresso irrumpió en la industria con sus innovadoras cápsulas de café.

Cuadro 1: creación propia, a partir de la clasificación realizada por Kahn (2018)

En relación a la innovación de procesos, esta es la implantación de un nuevo o significativamente mejorado método de producción o distribución. Este tipo de innovación tiene como fin reducir los costes de producción o de distribución, mejorar la calidad o distribuir nuevos y mejorados productos.

En relación al método de producción en la innovación de procesos, podemos mencionar uno de los principales hitos de la automoción conocida como la Revolución Ford, que consiguió simplificar el tiempo de producción gracias a su cadena de montaje, por el que se especificaba cada una de las funciones de los trabajadores.

En cuanto a la distribución, hoy en día la mayoría de las empresas cuentan con un servicio de venta on-line, que se adapta a las necesidades de los clientes, ya sea por desplazamiento o por simplicidad, entre otras razones.

La innovación de marketing, por su parte, es la implantación de un nuevo método de marketing que conlleva cambios significativos en el diseño del producto o en el envase, en la forma de distribución del producto, en la promoción o en el precio.

Este tipo de innovación persigue conectar con los consumidores a diferentes niveles, de esta forma, la innovación de marketing sirve para impulsar la demanda mediante la concienciación, el reconocimiento de marca o la singularidad del producto.

Respecto a la distribución del producto, ésta no se refiere únicamente a los canales de venta sino también a la forma en que se da a conocer el producto, como, por ejemplo, con la introducción de las salas de venta en los comercios de muebles, en los que el propio consumidor puede “testar” el producto.

Por otro lado, la promoción de producto hace referencia, como, por ejemplo, al uso de promociones de nuestro producto con la colaboración de famosos, como hizo Hawkers para darse a conocer en el mercado, con la colaboración de Jorge Lorenzo, consiguiendo, así, poner en el mercado un producto tradicional como son las gafas de sol.

En tercer lugar, en lo que se refiere a los precios, la innovación también se puede encontrar en este aspecto cuando la empresa varía sus precios para llegar a más segmentos del mercado y, así, incrementar el volumen de sus ventas. Así, por ejemplo, Iberia ofrece servicios más asequibles por medio de su filial Vueling.

Finalmente, la innovación organizacional es la implantación de un nuevo método organizacional de las prácticas de negocio de la empresa, del lugar de trabajo o de las relaciones externas. Este tipo de innovación busca incrementar el rendimiento de la empresa reduciendo los costes administrativos o los costes de transacción, ya sea mejorando la satisfacción en el lugar de trabajo, obteniendo acceso a activos no comercializables o reduciendo los costes de los suministros.

Así, por ejemplo, en 2014, LEGO introdujo un nuevo concepto de oficina que incentivaba la colaboración y la posibilidad de encuentros para obtener nuevas ideas y nuevas oportunidades, debido a que los trabajadores no tenían un lugar de trabajo fijo y se podían mover por la oficina y, así, poder estar en contacto con el resto de trabajadores compartiendo ideas y conocimientos.

Otro ejemplo, que está presente hoy en día, es la aplicación del modelo de Canvas por parte de las empresas para crear nuevos modelos de negocio. Este modelo fue creado por Alex Osterwalder, quien sostiene que un modelo de negocio fundamentado en la innovación se basa en encontrar y fomentar nuevas formas de crear, entregar y captar valor para el cliente, Osterwalder y Pigneur (2011:230). Supone un cambio dentro de la organización, porque permite la generación de nuevas ideas con mayor simplicidad y se enfoca, principalmente, en la creación de valor para el cliente.



Business Model Generation Book.

Recuperado

de:

<https://www.ehu.es/documents/1432750/4992644/Gu%C3%ADa+para+el+dise%C3%B1o+de+modelos+de+negocios+basado+en+el+Modelo+Canvas.pdf>

Este modelo relaciona los elementos principales de la empresa, como son clientes, proveedores, socios, distribución y la propuesta de valor, con el fin de crear nuevos modelos de negocio, ya sea para una empresa ya existente o para su creación. Entre otras empresas, Energy System hizo uso de este modelo.

b. Según su grado de impacto

También es importante destacar la clasificación que hace la OCDE (2005) de la innovación según su grado de impacto para el mercado o para la empresa en sí, por tratarse de productos o servicios que no existían con anterioridad o por los efectos económicos que se reflejan después de su implantación y el buen acogimiento que ha tenido para los consumidores.

Hablamos, por un lado, de innovación incremental “cuando lo que se origina en la empresa son pequeños cambios que generan mejoras en los productos o servicios y que de producirse de forma acumulativa se puede transformar en una ventaja competitiva”, según Haro, Córdova y Alvarado (2017:91).

Como ejemplo de innovación incremental es la incorporación de nuevas funcionalidades a los teléfonos móviles, aportando al consumidor mayores beneficios, como disponer de una cámara de fotos con una resolución asimilable a una cámara de fotos tradicional, al alcance de la mano.

Por otro lado, nos referimos a la innovación radical como la introducción de un nuevo producto/servicio en la empresa, en el mercado o en el mundo. En el primero de los casos, que supone el nivel de innovación menos extremista, encontramos la implementación de productos que ya existen en el mercado, pero que para la empresa son completamente nuevos; como decidió el Grupo Fuertes, por ejemplo, cuando optó por incluir entre sus negocios el sector inmobiliario por medio de la creación de la empresa Profusa.

Por su parte, la innovación más radical, y mencionando la especialidad de esta categoría para este trabajo, comprende la introducción de un producto o servicio novedoso tanto para el mercado como para el mundo, posicionándose las empresas que optan por este tipo de innovación como líderes en el mercado y *drivers* del proceso de innovación, y serán éstos los que experimenten un mayor crecimiento económico en la empresa. Ejemplos de innovación radical, han sido las pantallas LCD, que sustituyeron a las antiguas pantallas de tubo, las estufas de inducción magnética y las llaves inteligentes para vehículos.

Al tratarse de productos nuevos, el impacto se ve reflejado en toda la economía, con la creación de un nuevo sector o ámbito de actuación que anteriormente no existía, por ejemplo, o dejando por obsoletos los productos existentes.

c. Razones para innovar

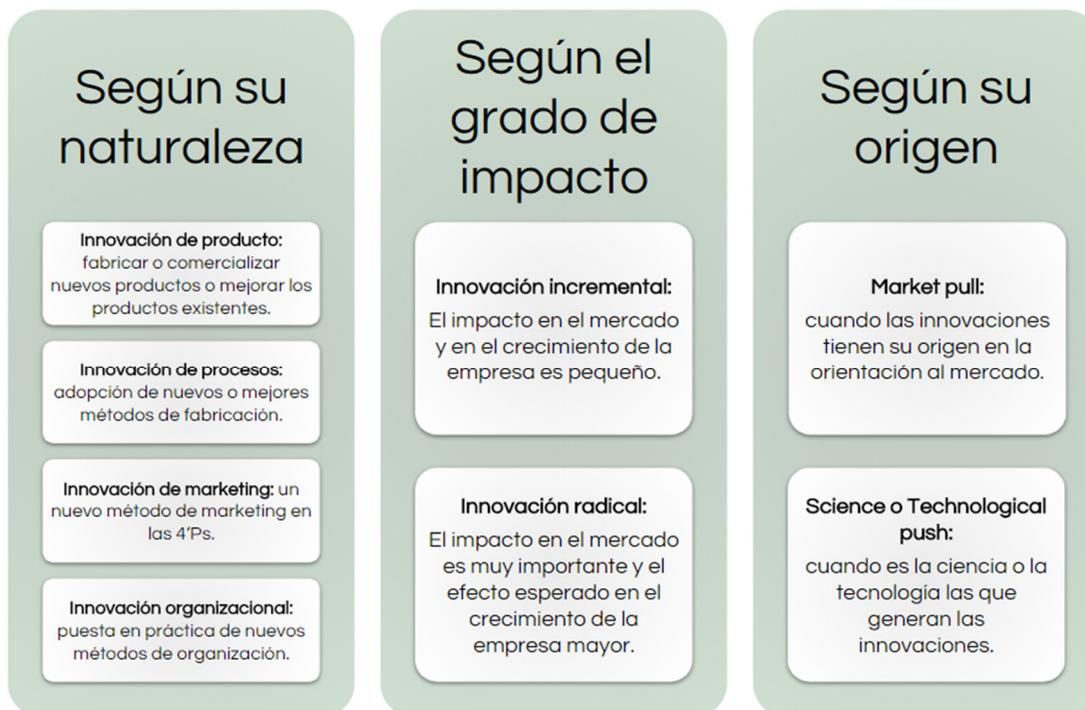
El interés por la innovación, hoy en día, no es baladí, supone la clave de la supervivencia de las empresas, adoptando cualquiera de sus modalidades, es observable en algunos casos que sólo las empresas que reconocen el valor de esa innovación y que sean capaces de ofrecer algo nuevo para el mercado o mejorar sus productos, son las que parecen mantener su cuota de mercado estable.

Por ello, podríamos señalar dos principales razones, a las que alude Morcillo (1997), por las que la empresa decide innovar: por un lado, ya sea porque es el propio mercado el que se lo requiere o, por otro, por los rápidos cambios tecnológicos.

En el primero de los casos, los cambios en el mercado, tales como la globalización progresiva de mercados o los cambios en los patrones de compra de los clientes son los que obligan a la empresa a adaptarse a los nuevos cambios, es decir, innovando, y es lo que se denomina como *Market pull*.

Por lo que se refiere a los rápidos cambios tecnológicos o científicos, la empresa se ve obligada a invertir en tecnología, ya sea para abaratar en costes o para acercarse o fidelizar al cliente y suplir sus necesidades de la misma forma adaptada por los competidores. Es lo que Morcillo (1997) denomina como el *Science o Technological Push*.

A modo de resumen, sintetizamos los diferentes tipos de innovación en la siguiente tabla:



B. Innovación y estrategia

La empresa se encuentra en un entorno constantemente cambiante y se enfrenta a riesgos externos a los que ha de hacer frente, y es aquí donde interviene la dirección estratégica, en tanto los directivos han de ser capaces de analizar las oportunidades de su entorno y las fortalezas de la empresa que podría aprovechar para conseguir una ventaja competitiva. Estos han de ser capaces, por tanto, de “poder representar un determinado modelo mental o estructura cognitiva que debe llevar a la organización a reflexionar sobre su proyecto empresarial, es decir, sobre lo que quiere ser y hacer, y a analizar la conveniencia o no de cambiar lo que está haciendo en el presente, como respuesta efectiva a su reto estratégico”, según Bueno, Salmador, Merino y Martín (2006:33).

Podrías pensar que son varias las razones por las que los directivos se han de plantear el reto de innovar, ya sea por hacer a la empresa más competitiva, para conseguir el

liderazgo en el sector, para incrementar la rentabilidad del negocio, para crear cambios de fondo (es decir, reinventar el sector) o para estar mucho más cerca de nuestros clientes, fidelizándolos e incrementando la satisfacción que éstos sienten a la hora de comprar los productos o servicios ofrecidos.

Sin adentrarnos más en el tema de la dirección estratégica, y tal como hemos observado en el punto anterior, podemos contemplar que las empresas de éxito lo son por la capacidad de poder adaptarse a los cambios en las necesidades de los consumidores, o a otros cambios que afectan directamente en el valor de la empresa que tiene la empresa en el mercado y en el valor que los consumidores perciben. Por tanto, una posible asunción que podríamos afirmar es que es para cambiar, la empresa necesita innovar, e “innovar es una oportunidad de cambio a mejor, y la innovación es su proceso” que se desarrolla dentro de la empresa y que le permite conseguir aproximarse a sus objetivos, de acuerdo con Nieto (2008).

Por ello, la innovación se manifiesta como un factor que acompaña a la mayoría de las empresas de éxito. Por tanto, es tarea de las empresas adoptar las medidas necesarias para adaptarse a su entorno, a las nuevas necesidades de sus clientes o a las nuevas exigencias tecnológicas del mercado. En consecuencia, los gerentes han de ser capaces de visualizar las oportunidades que ofrece el mercado e impulsar a la empresa a través del uso de sus principales habilidades, para conseguir adaptarse a los cambios a la misma velocidad que éstos suceden.

Así entonces, las empresas han de conseguir evolucionar de los sistemas tradicionales de gestión y dirección a los métodos modernos organizacionales, según Baruk (2017), en tanto la innovación es considerada como pieza clave en el desarrollo de las organizaciones, en la adquisición de ventajas competitivas y en la creación de valor para el cliente.

De esta forma, y siguiendo a los autores consultados, podríamos decir que hay plena vinculación entre la innovación y la estrategia, porque las organizaciones deben cultivar una sensibilidad ante dicho cambio, tratándolo como una variable más que necesita ser

tenida en cuenta en los procesos de toma de decisiones, porque “la innovación es cuestión de supervivencia”, de acuerdo con Davila, Epstein y Shelton (2005:59), para la empresa.

A su vez, concebimos la gestión estratégica como un proceso complejo de gestión empresarial enfocada a la creación e implantación en la práctica de estrategias eficientes, las cuales facilitan la mejor adaptación de la organización a su entorno, al mismo tiempo que consigue los objetivos estratégicos. Por tanto, ello requiere un contacto directo y constante con el entorno, es decir, “una relación entre la organización y el cliente”, de acuerdo con Baruk (2011:7).

Esta forma de estar en permanente contacto con el entorno es vista por otros autores como la innovación abierta, que no es otra cosa que “un modelo mediante el cual las empresas hacen uso intensivo del conocimiento interno y externo, con el objetivo de potenciar y acelerar y expandir los mercados (Chesbrough, 2006)”, a ella aluden González-Palacio, González-Palacio y Ortiz-Pabón (2017:2). Sin olvidar el elemento fundamental de relacionarse con el cliente constantemente para conocer sus necesidades. Lo cual ha sido denominado por Ruiz-Moreno, Ortega-Egea, Haro-Domínguez y Roldán-Bravo (2014) y Fatemeh y Naser (2017), entre otros, como la co-creación, por la cual, se destaca la posición del consumidor en la formulación de estrategias por parte de la empresa, en concreto en su capacidad de innovación, y ello debido al gran avance en las tecnologías de interacción.

En resumen, la principal forma de dirigir el cambio, apreciamos que es la innovación. De esta manera, “solamente desde la innovación puede plantearse la existencia de una organización con capacidad de respuesta, de anticipación y con la suficiente dosis de flexibilidad para aprovechar, evitar y responder a las empresas del entorno, Hamel y Prahaland (1995)” por Bueno, Salmador, Merino y Martín (2006:300).

Ahora bien, como subtipo de la estrategia de innovación entendida en su conjunto, encontramos la innovación tecnológica, que es concebida como un conjunto de políticas que guían las actuaciones de la empresa, de acuerdo con Fernández (1996:199), y que

sirve de apoyo a la estrategia competitiva, que será la que configure el marco de productos-mercados donde la empresa piensa competir en un futuro cercano, así como los medios necesarios para alcanzar tales fines. En consecuencia, una empresa debe desarrollar la tecnología que mejor se adapte a su estrategia competitiva.

Sin embargo, el contenido de la estrategia tecnológica afecta a toda la empresa, ya que la tecnología es una fuerza dinámica que está omnipresente en cada actividad de la cadena de valor, ejerciendo un efecto profundo en la forma de hacer las cosas, Porter (1997), es decir, aunque la estrategia de innovación tecnológica sea una de las fórmulas de la estrategia de innovación, ésta última se puede apreciar en todo el ente empresarial, porque conforme a Bartlett y Ghoshal (1991), es apreciable por diversos directivos, en un entorno constantemente cambiante, que su reto ya no consiste en desarrollar una capacidad estratégica para encajar en la demanda industrial, sino en múltiples fuentes de ventaja competitiva que puedan dirigir de manera complementaria y flexible. Consecuentemente, éstos han de buscar la forma de competir de forma más eficaz en el mercado, ya sea con los propios recursos de la empresa, o por medio de alianzas, que les permitan acceder a nuevas tecnologías, por ejemplo.

Por lo anteriormente comentado, la innovación es una herramienta que complementa o dirige el resto de estrategias que lleva a cabo la empresa, y que, por tanto, se puede encontrar en los diferentes que la componen. A modo ejemplificativo, exponemos algunos de los departamentos que se podrían ver afectados por la innovación, pero que, no obstante, no suponen la totalidad de ellos, porque debido a la complejidad del ente empresarial, con seguridad, habrá muchos más departamentos en los que se pueda innovar.



Cuadro 2: creación propia.

Hacemos referencia a la estrategia de innovación tecnológica para dar entrada al modelo teórico que pasaremos a explicar a continuación.

El modelo de Christensen que estudiaremos, parte de la innovación tecnológica como herramienta para competir en el mercado, y permite a las empresas que apuestan por una innovación tecnológica diferenciarse de sus competidores, por ser pioneros en su industria. Tal y como lo defino en su momento Porter (1987), cuando relacionó las estrategias competitivas con la estrategia de innovación tecnológica. La empresa innovadora relacionada con la estrategia de liderazgo en costes, logra ser pionero en el diseño del producto de menor coste y consigue ser el primero en activar el efecto experiencia. Por su parte, cuando se apuesta por la diferenciación, se consigue ser pionero en un producto único que aumenta el valor percibido por el cliente.

C. Modelo de Christensen.

A la hora de analizar los diferentes tipos de innovación, observamos que la propuesta de la innovación disruptiva planteada por Clayton M. Christensen, en 1995 y publicada en 1997, es una de las teorías que explica los fenómenos que se han dado en el mercado en relación a algunas de las empresas más innovadoras de hoy en día y que enlaza, además, con las características enunciadas en el párrafo anterior, como son el hecho de obtener de una ventaja competitiva que diferencia a las empresas innovadoras de aquellas que no optan por la innovación, en segundo lugar, con la creación de valor para el cliente y, por último, la relación existente entre éxito e incremento del valor de empresa en el mercado.

No me adentraré en profundidad en el modelo porque excede el objetivo de este estudio, pero haré mención a los principios que conforman esta teoría. Los principios en los que se asientan la teoría de Christensen (1997) fueron expuestas por primera vez en 1995, cuya publicación revolucionó la percepción de muchos empresarios en la forma en que se observan las empresas, siendo galardonado en 2011 con el premio al mejor investigador de la innovación.

De acuerdo con Clayton M. Christensen (1997), son cinco los principios en los que se basa esta teoría:

Las empresas dependen de los clientes y de los inversores para la búsqueda de recursos. Mientras los directores de las empresas piensan que son los que controlan el flujo de recursos en sus empresas, los que de verdad los controlan son los inversores y los consumidores, que son quienes dictan cómo se ha de invertir el dinero, porque las compañías con patrones de inversión que no satisfacen las necesidades de los clientes y de los inversores, no sobreviven, de acuerdo con Christensen (2000).

Los mercados pequeños no resuelven las necesidades de crecimiento de las grandes empresas. La tecnología disruptiva permite normalmente emerger nuevos mercados. Las empresas que optan, por tanto, por una tecnología disruptiva han de ser líderes de estos mercados en comercializarlas. Ello requiere implantar proyectos que desarrollen

tecnologías en las organizaciones comerciales que relacionan el tamaño de la empresa con el tamaño del mercado, Christensen (2016). Ello se basa en dos principales factores:

Ese liderazgo es más crucial para hacer frente a las tecnologías disruptivas que a las incrementales, porque los “followers” pueden seguir perfectamente la misma estrategia.

Los mercados emergentes no pueden resolver el crecimiento a medio plazo ni las necesidades sobre beneficios de las grandes compañías.

En su obra, Christensen (2000) habla de la evidencia del disk driver que permite observar que es menos arriesgado entrar en un mercado existente con un alto nivel de competitividad que entrar en uno emergente. Pero, mientras las empresas crecen más y más y son más exitosas, les resulta más complicado entrar en mercados emergentes porque estas empresas necesitan de un elevado nivel de beneficio cada año y los mercados pequeños no son el vehículo correcto para conseguirlo.

La forma más directa de hacer frente a esta dificultad es la implantación de proyectos dirigidos a comercializar tecnologías disruptivas en organizaciones lo suficientemente pequeñas para perseguir las oportunidades de los mercados pequeños, y hacerlo de una forma regular incluso cuando la empresa dominante está creciendo.

Los mercados que no existen no pueden ser analizados. Los proveedores y los consumidores los han de descubrir juntos. Las estrategias que toman las empresas para enfrentarse a las tecnologías disruptivas cambian, por ello, es mejor crear planes con los que aprender y descubrir los cambios que se pueden dar. Esto es muy importante de entender, porque los directores que creen conocer el mercado del futuro, toman decisiones diferentes a la hora de invertir, pero se diferencian de aquellos que reconocen las incertidumbres del mercado que se va a desarrollar.

Las capacidades de la empresa definen sus debilidades. Una vez que los directores de las empresas consideran que han encontrado a los trabajadores correctos, piensan que ya tienen asegurado el éxito. Sin embargo, las organizaciones disponen de capacidades que son independientes de sus trabajadores. De hecho, las capacidades de la organización dependen, en principal de dos factores, conforme a lo expuesto por Christensen (2013).

El primero de ellos es el proceso, es decir, los diferentes métodos por los cuales las personas han aprendido a transformar los recursos de trabajo, energía, materiales, información, capital y de tecnología en resultados de gran valor.

El segundo de ellos, son los valores de la organización, los cuales van a determinar los criterios por los que directores y trabajadores priorizan en sus decisiones.

Las personas son bastante flexibles y, siempre, pueden aprender para alcanzar el éxito de diferentes proyectos. Pero ello va a determinar, también, cuáles son las debilidades de las empresas, porque un grupo de trabajadores que es hábilmente capaz de diseñar y producir un ordenador pequeño, por ejemplo, no podrá ser capaz de producir un ordenador portátil personal.

El suministro de tecnología puede no ser igual que la que demanda el mercado. La tecnología es disruptiva cuando llega a generar una estrategia competitiva dentro de su mercado frente a los productos tradicionales. Esto sucede porque el progreso tecnológico frecuentemente excede de lo que la mayoría de los clientes piden o pudieran ser capaces de consumir.

En consecuencia, las funcionalidades de estos productos marcan las necesidades del mercado del mañana. Lo cual les separa de las compañías que se centran en las necesidades de hoy, y cuyas mejoras son seguidas por la mayoría del mercado oferente.

Por ello, las compañías que, a lo mejor tienen una cuota de mercado pequeña por no adaptarse a las necesidades actuales, podrán obtener una ventaja competitiva en el día de mañana.

La innovación disruptiva siempre ha existido, pero no fue hasta Christensen (1997) en el que se analizaron sus principales elementos caracterizadores y efectos en la forma en que observamos los negocios. Ejemplos de innovación disruptiva son los siguientes:

Tecnología establecida	Tecnología disruptiva
Telefonía fija	Telefonía móvil
Venta al por menor	Venta online
Tarjetas de agradecimiento impresas	Tarjetas gratis, que se pueden descargar por internet
Institutos de graduación	Universidades corporativas
Enseñanza presencial	Educación a distancia
Libros de texto	Libros digitales
Impresión offset	Impresión digital
Sistemas operativos de Microsoft	Internet Protocols (IP) y Java Protocols
Hospitales generales	Consulta externa y el cuidado del paciente en el hogar, o, por medio, de aplicaciones móviles.
Estanterías o almacenes	Almacenamiento online

Tabla 1. Creación propia a partir de Christensen (2004)

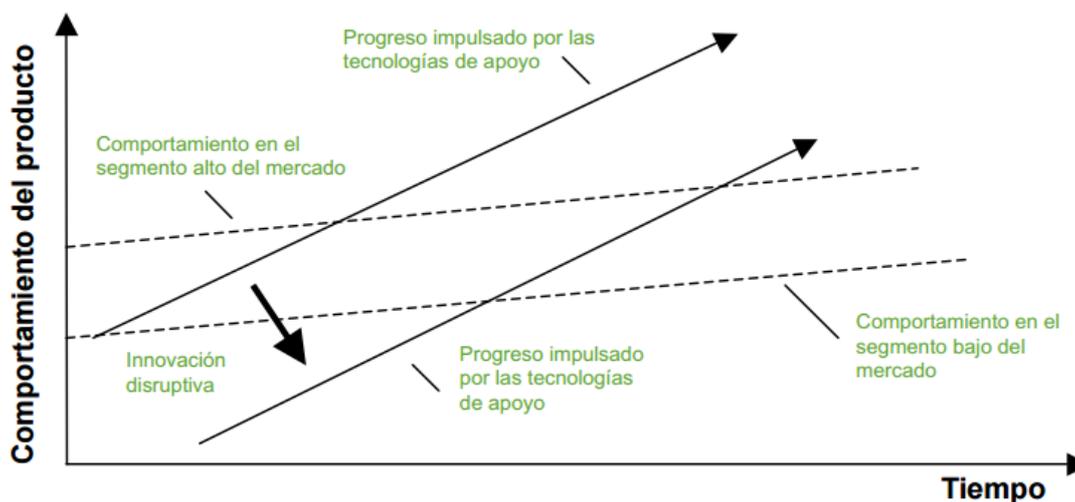
En base a estos principios, Clayton establece que aquellas empresas que consigan innovar con tecnología disruptiva serán pioneros en nuevo mercado, que antes era inexistente y obtendrán, en el largo plazo, una ventaja competitiva que los distanciará de aquellos competidores potenciales.

Por ende, el liderazgo en ambos tipos de mercados, se diferencian cuando se trate de empresas con tecnología establecida, de aquellas que optan por la tecnología disruptiva, que consiguen crear verdaderas barreras de entrada para sus potenciales competidores.

Se diferencia de la tecnología tradicional y ya establecida en el mercado, por medio de la innovación en sus productos, y consigue que incluso las grandes empresas que son exitosas, en el día de hoy, puedan llegar a quebrar si no persiguen la innovación de la misma forma. Lo cual enlazamos con la destrucción creativa a la que Schumpeter hizo referencia y que explicamos anteriormente.

En tanto se satisfacen necesidades que eran inexistentes en el mercado, la empresa innovadora consigue crear más valor para el cliente y éste se ve alentado a seguir consumiendo estos productos, que son más simples y económicos, en tanto se pierde el atractivo de aquellos que ya existían en el mercado.

Aquí se encuentra, entonces, el dilema del innovador de las grandes empresas, porque éstas han de ser capaces de dar respuesta a las innovaciones disruptivas que las ha apartado del mercado, ya sea por medio de tecnologías de apoyo o por medio de apostar por una nueva innovación disruptiva.



Gráfico

1:

https://www.iese.edu/es/files/Dos_Sieber%20y%20Valor_Innovacindisruptivaydeapoyo_Mar07_tcm5-5344.pdf

Ello viene explicado en el anterior gráfico donde observamos que la innovación disruptiva parte de suplir las necesidades de una pequeña parte del mercado, pero que permite crecer a la empresa de una forma más acelerada a la que lo hacen las grandes empresas que ya están asentadas en la industria, y es en este momento en el que se genera un *gap* que permite a las empresas disruptivas diferenciarse de sus competidores.

Entonces, éstas han de decidir si introducir mejoras en sus productos para continuar con su posición en el mercado o si apostar por una estrategia de innovación disruptiva, con el fin de no perder su cuota de mercado y mantener su posición en la misma.

La innovación disruptiva es un proceso, con arreglo a Christensen, Raynor y McDonald (2015), y no nos hemos de centrar únicamente en el hecho de que los productos innovadores son superiores a los demás, sino que nos hemos de fijar en el trayecto de estos nuevos productos desde la periferia hasta impactar en el mercado, con un incremento en la cuota de mercado y en su rentabilidad. Este proceso puede llevar tiempo, y este proceso es el que define a la innovación disruptiva.

El modelo de negocio que hay detrás de una innovación disruptiva es completamente diferente al de las empresas con tecnología tradicional. Un ejemplo de ello es el iPhone de Apple, que fue una innovación incremental en el mercado de los teléfonos inteligentes: se enfocó en los mismos clientes y su elemento diferenciador fue la superioridad del producto respecto de sus competidores.

El crecimiento posterior de Apple se explica, por la innovación disruptiva del ordenador portátil, por tratarse del punto principal de acceso a Internet, lo cual se consiguió, aparte de por las mejoras realizadas, por la introducción de un nuevo modelo de negocios. Al construir una red que conectara a los desarrolladores de aplicaciones con los usuarios de teléfonos, Apple cambió las reglas del juego. El iPhone creó un nuevo mercado para el acceso a Internet y fue capaz de desafiar a los ordenadores portátiles.

Sin embargo, no todas las innovaciones disruptivas tienen éxito y no todas las empresas exitosas han seguido la estrategia de la innovación disruptiva. No se ha de vincular directamente la innovación disruptiva con el éxito. Esta teoría no pretende indicar qué pasos ha de seguir una empresa para conseguir éxito en todos los casos, a veces, simplemente, ganan los que tienen más recursos y ello escapa del ámbito de estudio de la teoría de la innovación disruptiva.

Por ello, una vez hemos ya descritos los pasos y principios que se encuentra en la teoría de la innovación disruptiva, he considerado que resulta interesante seguir una única teoría y observar qué es lo que de verdad ayuda a una empresa a innovar con éxito.

III. METODOLOGÍA: Estudio de casos

De entre las diferentes formas de analizar un fenómeno, el estudio de casos se diferencia por tratarse de una metodología cualitativa, frente a otras que son cuantitativas. Según Conde (2010), la investigación cualitativa engloba un conjunto de prácticas diversas por los objetivos que persigue, por el material empírico de partida, como es toda la información disponible, y que ha de ser analizada bajo la utilización de una perspectiva de una metodología concreta.

El estudio de casos es una metodología de investigación que permite analizar el fenómeno objeto de estudio en su entorno real, en un ámbito cambiante en el que no es posible aplicar una teoría y contrastar varias hipótesis, utilizando varias fuentes de información cuantitativas y cualitativas, pero que se enfrenta a varios aspectos subjetivos por el que realiza la investigación, por ello suele tener como principal limitación la confiabilidad de sus resultados, por lo cual se ha visto rechazada por otras metodologías científicas de investigación empírica.

No obstante, resulta apropiada frente a fenómenos complejos como son los fenómenos empresariales, basándonos, en la medida de lo posible, en fuentes de información capaces de proporcionarnos información válida y eficaz.

En este apartado, nos adentraremos un poco en la literatura que envuelve a esta metodología. Así, Yin (1989) ha definido esta metodología como una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa, y en el que múltiples fuentes de evidencia son usadas”, según Villareal y Landeta (2010:3).

Esta metodología ha sido, también, utilizada en el ámbito de la empresa para el análisis de supuestos por diferentes universidades y autores, sin ir más allá, en el ya mencionado libro de Dirección estratégica de Bueno, Salmador, Merino y Martín (2006).

De la metodología seguida, podemos encontrar las siguientes ventajas:

El acceso a información fiable y la comprensión de los procesos de toma de decisión, implementación y la continua transformación de las organizaciones requiere de un tipo de análisis que no es posible realiza por un método estadístico o científico a través de un número elevado de observaciones.

Es recomendable cuando el fenómeno que queremos analizar no puede ser estudiado fuera de su entorno natural, cuando se debe considerar un elevado número de elementos y se precisa de un elevado número de observaciones.

Por ello, y debido a la complejidad del tema que tratamos, la metodología seguida en este trabajo será la del estudio de casos para observar en los mismos los elementos de la innovación, su impacto en el cliente y su impacto en el valor de la empresa.

IV. CASOS ANALIZADOS

De entre las empresas más innovadoras, analizaremos Tesla, Netflix y Uber, por ser, actualmente, a nuestro juicio, unas de las empresas con mayor éxito como consecuencia de sus innovaciones. Como veremos, no todas ellas se caracterizan por la innovación disruptiva de Clayton M. Christensen, y explicaré más adelante el por qué.

Para su análisis, empezaremos cada caso con la descripción de cada una de las empresas, en segundo lugar, haremos referencia a la formulación de las diferentes estrategias corporativas aplicadas desde sus inicios, que serán explicados cronológicamente. En tercer lugar, resaltaremos la principal innovación que ha desarrollado cada una de estas empresas en sus productos. Como hemos explicado a lo largo del trabajo, intentamos resaltar el papel de la innovación para conocer la relación que ésta tiene con el éxito de las empresas analizadas, y dejamos un papel más pequeño

a la estrategia del desarrollo de productos adoptada una vez ya se ha aplicado la innovación. En último lugar, analizaremos los resultados de todas estas empresas, observando su valor de cotización de aquellas que coticen en mercados bursátiles u observando el volumen de ingresos en aquellas otras que no.

A. Tesla.

Esta compañía ha conseguido irrumpir el sector automovilístico por medio de la alta tecnología implementada en todos y cada uno de sus productos, consiguiendo posicionarse en el mercado en muy poco tiempo.



a. Presentación

Tesla Motors Inc. se fundó en 2003 por Martin Ederhard, Marc Tarpening, JB Straubel, Ian Wright y Elon Musk, con el fin de producir automóviles eléctricos con un nivel de emisiones 0 para el medio ambiente, además de otros productos de generación y almacenamiento de energía.

Este tipo de vehículo pueden ser cargados en las estaciones de recarga de batería, que se encuentran disponibles en la mayoría de las ciudades. Son considerados vehículos de 0 emisiones, lo cual les permite entrar en las áreas de tráfico con mayor congestión o en aquellas que limiten el acceso a vehículos con elevadas emisiones de CO2. Esta razón,

entre otras, supone una fortaleza, en crecimiento, frente a sus competidores del mercado tradicional de automóviles.

Además de los descuentos que ofrece a sus clientes a la hora de comprar sus productos, otro elemento a su favor es el hecho de obtener ventajas fiscales en ciertos países que potencian la compra de productos que supongan menor contaminación para el medio ambiente.

En 2008 impactó su industria con su tecnología vanguardista de baterías Tesla y su propulsor eléctrico. Además, Tesla no deja de sorprender a sus clientes con las continuas mejoras que realiza en sus vehículos, por medio de actualizaciones de software inalámbricas que lo mejoran constantemente, aparte de ofrecer una conducción casi autónoma y un diseño de lujo.

b. Estrategias

A continuación, haremos referencia a las diversas estrategias implementadas por parte de Tesla desde sus inicios y ordenados cronológicamente. Hemos de dejar constancia, que mencionamos aquellas estrategias que la propia empresa ha publicado o que han sido observadas por otros autores, y no todas aquellas otras que también han podido llevar a cabo, pero de las que no hemos tenido información.

OPV y colaboración con Toyota Motor Corporation (TMC)

En 2010, Tesla decidió lanzar una Oferta Pública de Venta, y Toyota aceptó participar en la misma, por medio de la compra de sus existencias por valor de 50 millones de dólares.

Esta cooperación tuvo como finalidad desarrollar vehículos eléctricos, sistemas de producción y la asistencia mutua en ingeniería. Las dos compañías intentaron formar un grupo especializado para fomentar el mercado de este tipo de vehículos. El resultado de esta colaboración fue el Toyota Rav4 EV. Aunar fuerzas con Toyota

permitió a Tesla incrementar el valor de la compañía hasta 200 millones de dólares.

Inversión directa en el extranjero (IDE) en China

En 2015, Tesla comenzó a negociar con el gobierno chino por su intención de abrir una compañía en el país en la que producir sus vehículos, además de ofrecerlos a ese mercado, evitando, así, los costes que los aranceles y los impuestos que suponen y, consecuentemente, reduciendo los costes de producción.

Sin embargo, ello no se llevó a cabo por las restricciones del gobierno chino, en cuyo mercado el número de importaciones es bastante elevado. No obstante, el hecho de abrir una fábrica en China, sigue siendo uno de los objetivos de la empresa.

IDE en Reino Unido

En 2009, Tesla consigue aumentar su volumen de producción por medio de la apertura de una sede de producción en Tilbur, Reino Unido, con el fin de acercarse al mercado europeo y obtener facilidades de entrada.

Desarrollo de producto

Su primer éxito lo consiguió, en 2012, con la salida del Model S, que combinaría seguridad, rendimiento y eficiencia, además de ofrecer la máxima autonomía. Este modelo consigue la mayor aceleración en la industria del automóvil pasando de 0 a 100 km/h en 2,7 segundos.



Recuperado de <https://hypebeast.com/2016/9/tesla-model-s-coupe-concept>

La configuración de este modelo es tanto la tracción trasera como la tracción de cuatro de ruedas y su rendimiento es similar al de los coches deportivos, pasando de 0 a 100 km/h en 2,7 segundos. También incluye la posibilidad de conducción asistida

por piloto automático. Sin abandonar, por tanto, las principales características definitorias de su primer modelo.



Recuperado de <https://www.tesla.com/models>

En 2015, siguiendo con la estrategia de desarrollo de productos, Tesla lanzó el Model X, una serie de vehículos deportiva, que ofrece una mayor autonomía en la conducción que el modelo precedente.



Recuperado de https://www.tesla.com/de_DE/modelx

Desarrollo de mercados

En 2017, amplió el mercado objetivo, con la producción del Model 3, que es un vehículo asequible, consiguiendo así llegar a más consumidores, a costa de ofrecer menos capacidades que los modelos anteriores. Supone un importante paso para la empresa, en tanto se arriesga a competir con más competidores por conseguir disminuir el precio y situarse frente a las grandes compañías alemanas como BMW 3-Series, Mercedes C-Class y Audi 4.



Recuperado de <https://www.tesla.com/model3>

Desarrollo de productos

Posteriormente, Tesla amplió su rango de productos con la producción de un camión eléctrico, el Tesla Semi, mucho más cómodo debido al espacio ahorrado en el motor en la parte frontal y el tanque en la parte trasera.



Recuperado de <https://www.zdnet.com/article/what-is-the-tesla-semi-everything-you-need-to-know-about-teslas-semi-autonomous-electric-truck/>

Diversificación

En 2017, Tesla optó por diseñar, también, un conjunto exclusivo de productos dirigidos a los particulares y empresas que les permitan gestionar la generación, almacenamiento y consumo de energía renovable, todo ello por medio de Powerwall, Powerpack y Solar roof.

Powerwall permite a los hogares y pequeñas empresas almacenar energía renovable, obtenida por medio de placas solares, por ejemplo. Por su parte, a nivel industrial, Tesla ofrece la misma posibilidad de almacenamiento de energía renovable para las grandes empresas.



Recuperado de <https://www.tesla.com/powerwall>



Recuperado de <https://cleantechnica.com/2017/09/30/tesla-using-samsung-sdi-battery-cells-129-mwh-south-australia-facility/>

Solar roof es un techo solar que convierte la energía solar en electricidad, y que, junto a la batería de almacenamiento, pretenden sustituir los suministros de energía tradicionales.



Recuperado de <https://www.tesla.com/solarroof>

c. Innovación y estrategia

La innovación de Tesla se ha basado, principalmente, en la incorporación de las baterías de iones de litio de 53 KW/h en sus productos, en ofrecer una autonomía de más de 1000 kilómetros y el diseño de sus vehículos que permiten ahorrar peso y mejorar la resistencia de sus vehículos.

De acuerdo con Voigt, Buliga y Michl (2017), Tesla ha conseguido ser pionera en el sector automovilístico en el momento en el que la compañía consiguió implementar la red mundial de carga rápida, logrando cargar las baterías en tan solo 20 minutos, además de ofrecer licencias de algunas de sus tecnologías aplicadas y conseguir integrarse verticalmente en toda la cadena de producción, desde la producción de su motor u ofrecer el servicio de recarga de sus vehículos hasta la venta directa al cliente.

Por otro lado, Tesla amplía las necesidades satisfechas de su segmento objetivo, apostando por la tecnología, por medio de las actualizaciones aplicadas por el software incorporado en sus vehículos, que permiten conexión a internet en todo momento. Se diferencia de las marcas tradicionales de automóviles por el uso de esta innovadora tecnología que ocupa menos espacio que la tecnología tradicional.

Así, dispone de dos monitores en todos sus modelos para controlar cada una de las funciones del vehículo, desde el velocímetro hasta el sistema de navegación, gracias a un procesador desarrollado por NVIDIA. Por otro lado, permite la conducción automática gracias a su conexión permanente a internet y al uso de cámaras, sensores y radares que dispone.

Tesla ha revolucionado el mercado automovilístico con el desarrollo de su motor para vehículos eléctricos. Siendo pionero en su tecnología, hoy en día se posiciona como líder en el mercado de vehículos eléctricos, obteniendo el “gap” con los potenciales competidores en este mercado.

Por su parte, con su estrategia de diversificación consigue adentrarse dentro de los hogares y empresas, además de la sinergia conseguida por ofrecer productos que se

complementan unos a otros, como son los paneles solares con los almacenadores de energía.

d. Resultados

Por lo explicado hasta ahora, podemos observar que se dan varias de las características de la teoría de la innovación disruptiva, como puede ser la creación de un mercado emergente, que aún no estaba explotado y que no suplía las necesidades existentes de ese entonces, como son los vehículos sostenibles, completamente eléctricos, y la transformación de la percepción que teníamos sobre el almacenamiento de energía.

Por otro lado, ha impactado en el mercado con la salida de su Modelo S, consiguiendo aumentar su cotización exponencialmente respecto de años anteriores, así como se puede apreciar en el gráfico siguiente.



Gráfico 2 recuperado de: <https://www.nasdaq.com/es/symbol/tsla/stock-chart?intraday=off&timeframe=8y&splits=off&earnings=off&movingaverage=20day&lowerstudy=volume&comparison=&index=&drilldown=off>

En este gráfico podemos observar la evolución del precio de cotización de cada acción a lo largo de los últimos ocho años. Con la salida del Modelo S en 2012, Tesla consiguió que las reservas futuras de automóviles superasen a los ya producidos, y que la expectación en bolsa se disparase en el momento de conocer este dato.

Desde ese momento, y con la salida de sus nuevos productos, Tesla ha experimentado un incremento en su valor tanto dentro de la empresa, como en el mercado. Lo cual, también es otro de los elementos configuradores de la innovación disruptiva planteados por Christensen en su teoría.

Tesla ha conseguido varios logros con su rapidísima innovación y ello ha llevado a varios investigadores, como Cox (2017), a considerarla como una empresa disruptiva.

No obstante, no resulta sencillo saber si se trata realmente de una innovación disruptiva, por lo ya mencionado anteriormente.

Por ello, nos remitimos a lo dicho por Nunes y Downes (2017). Para estos autores, no se trata de una innovación disruptiva, en tanto en cuanto determinan que los coches eléctricos ya existían anteriormente y, según datos de la compañía, la batería no fue tan pieza clave como las mejoras de la tecnología digital.

En segundo lugar, aunque la empresa ha conseguido impactar en el mercado automovilístico, como se puede observar en sus ventas y su cotización en bolsa, y pese a que ha conseguido llegar a un nuevo segmento de clientes, satisfaciendo necesidades de los consumidores que antes estaban desatendidas, no se podría decir que los consumidores de la industria automovilística tradicional vayan a dejar ahora todos sus vehículos para adquirir los de Tesla.

Una forma, sin embargo, de llegar a ser una empresa disruptiva sería si consigue, lo que ha prometido hasta ahora, una producción totalmente automatizada, por medio de la inteligencia artificial o la robótica, de acuerdo con Nunes y Downes (2017), pero aún no lo ha conseguido.

La fortaleza de Tesla, a parte de su capacidad de innovar, es su posicionamiento como marca de lujo y sostenible al mismo tiempo, además de contar con clientes fuertemente fidelizados, por las diferentes características de sus productos, que hemos mencionado anteriormente como la seguridad, eficiencia o ampliar la garantía en los vehículos vendidos, como por ejemplo, en el Modelo S, en el que ha ampliado el período a ocho años, de acuerdo con los datos proporcionados por Voigt, Buliga y Michl (2017).

Por todos estos motivos, y revisada la literatura que gira en torno a la teoría de Christensen, no cabría considerar a Tesla como una empresa disruptiva, porque entendemos que se ha centrado en satisfacer las necesidades de un mercado ya atendidas, debido a que los vehículos eléctricos ya existían con anterioridad y la entrada en el mercado de los vehículos de Tesla, no supone que los consumidores de otras

marcas de la industria automovilística, vayan a dejar de consumir aquéllas para pasar a consumir los productos de Tesla.

Por ello, en nuestra opinión, entendemos que el éxito de Tesla se ha basado principalmente en su innovación, radical por la introducción de su batería de iones de litio, e incremental, posteriormente, cuando apuesta por la mejora constante que se produce dentro de sus vehículos por la conexión ininterrumpida a Internet. Si bien, concluimos que no se trata de una innovación disruptiva, y hemos de indicar que no ha sido una conclusión sencilla porque la calificación de innovación disruptiva supone un análisis de varios factores.

Por otro lado, como hemos explicado, Tesla ha seguido diversas estrategias que también han influido en su éxito, como ha sido su alianza con Toyota, su estrategia de diversificación, su estrategia de internacionalización y, sobre todo, su estrategia de desarrollo de productos.

B. Netflix.

Esta compañía ha conseguido desplazar a grandes empresas, por medio de la tecnología aplicada en la forma que ofrece sus productos, en un sector que parecía estancado en su posición, como era el sector de contenido multimedia.



a. Presentación

Netflix es una de las empresas que ha revolucionado la industria del entretenimiento, cambiando las reglas del juego y presentando una forma de ofrecer películas y series de televisión diferente de la establecida en el mercado.

Su historia se inició en 1997, cuando sus fundadores Reed Hastings y el ejecutivo de software Marc Randolph crearon un videoclub online, como respuesta a las diversas prácticas que se daban en este sector, caracterizado por las sanciones en los videoclubs y por la descarga de contenido multimedia en internet.

Hoy en día Netflix está presente en más de 190 países y cuenta con más de 125 millones de suscriptores que han decidido contratar sus servicios para disfrutar de películas y series televisivas sin restricción alguna, y con el contenido original, en ciertas ocasiones. Además, ofrece la posibilidad de pausar, reanudar y ver infinidad de veces las series y películas, lo cual supuso una de sus principales innovaciones.

b. Estrategias

En este segundo supuesto, mencionaremos las diferentes estrategias que Netflix ha efectuado, desde el inicio del ejercicio de su actividad. Al igual que en el caso de Tesla, hemos de manifestar que únicamente se señalan las estrategias implementadas que se han encontrado en la página oficial de Netflix o que han sido observados por algunos autores, y no todas las que esta compañía haya aplicado, pero que no están disponibles.

Penetración del mercado
En 1999 Netflix ofrecía la posibilidad de suscripción a sus servicios que permitía el acceso ilimitado a DVDs por una tarifa mensual y un año más tarde, implementó la posibilidad de que los propios usuarios dieran sus opiniones en la página web para

orientar al resto de usuarios, creando una comunidad particular, consumidora de sus servicios, y obteniendo así, desde el punto de vista empresarial, un feedback en las necesidades de sus clientes. En 2005, Netflix ya contaba con 4,9 millones de suscriptores.

Alianzas

Después de la introducción del *streaming* en 2007, un año más tarde su estrategia se decanta por el crecimiento externo, asociándose con empresas de electrónica, como son la Xbox 360, reproductores de discos Blu-ray, decodificadores de TV, PS3, televisores y otros dispositivos conectados a Internet, como los dispositivos de Apple (iPad, iPhone y iPod Touch) y la Wii de Nintendo.

Internacionalización

En 2010, Netflix consigue adentrarse en Canadá, y un año más tarde, consigue tener presencia en Latinoamérica y el Caribe.

Integración vertical hacia atrás

Al mismo tiempo, en 2010, opta por crear su propio contenido multimedia, y mejorando así la calidad de sus servicios ofrecidos, lo cual se vio reflejado por las diversas nominaciones a las mejores series y siendo la primera plataforma de TV por Internet de la historia nominada a un Primetime Emmy, por su ingeniería.

Internacionalización

En el 2012, se adentra en Europa, y se asienta en el Reino Unido, Irlanda y algunos países nórdicos, llegando a estar presente en el mundo en 2016 y consiguiendo más de 50 millones de suscriptores. A excepción de China, Crimea, Corea del Norte y Siria.



Recuperado de <https://help.netflix.com/es-es/node/14164>

Alianzas

En 2013, Netflix apuesta por cooperar con empresas de contenido multimedia como Dreamworks Animation, Turner Broadcasting y Warner Bros. Siguiendo cronológicamente su estrategia, en 2014, decidió cooperar con Dish Networks que es una empresa que ofrece televisión de pago.

c. Innovación y estrategia

Desde luego, desde sus inicios, Netflix ha sido pionera en su sector. Fue la primera empresa en proveer DVDs a sus clientes vía email y mejoró la forma tradicional en la que los consumidores adquirirían las películas alquiladas, diferenciándose de sus competidores como Blockbuster o Movie-Gallery.

En este momento, la estrategia de negocio de Netflix se centraba en acelerar el proceso de preparación y envío de los DVDs a los consumidores, por lo que, intentaba, principalmente, estar siempre en contacto con sus trabajadores para implementar aquellas iniciativas propuestas por éstos.

Es en 2007 cuando Netflix consigue adentrarse en un mercado emergente, ofreciendo el *streaming*, lo cual va a permitir a sus usuarios, ver películas y series de televisión en sus ordenadores personales. Esta estrategia supone un desarrollo de productos, en tanto los productos ofrecidos por Netflix, pasan de ser de “alquiler” online de películas y venta de DVDs, a ofrecer un servicio más amplio por medio del *streaming*, pero también supone su principal innovación.

Desde que Netflix ofrece el acceso a contenido multimedia por medio del *streaming*, su estrategia se ha basado principalmente en mejorar la calidad de entrega del servicio, por medio de su página, en mejorar la calidad del sonido y de la imagen, de acuerdo con Voigt, Buliga y Michl (2017).

d. Resultados

Seguidamente, observaremos el crecimiento que la empresa ha experimentado, observando la evolución que ha tenido el precio de cotización de sus acciones en dólares a lo largo del tiempo. En este apartado, en concreto, observamos la evolución del precio de cotización desde 2008, que fue el año siguiente a la introducción del *streaming* por parte de Netflix.

Con la información proporcionada por Nasdaq, la Bolsa en la que cotizan las empresas norteamericanas, podemos ver cómo la cotización de las acciones de Netflix ha pasado de alrededor de 5 dólares a 360 en los últimos días.



Recuperado de: <https://www.nasdaq.com/es/symbol/nflx/stock-chart?intraday=off&timeframe=10y&splits=off&earnings=off&movingaverage=20day&lowerstudy=volume&comparison=&index=&drilldown=off>

Es observable, también, la caída en el precio de sus acciones en 2012, y ello es debido a una decisión estratégica poco adecuada por parte de Netflix, cuando decidió realizar un *spinoff* para separar la línea de negocios de alquiler de vídeos de su otro negocio de *streaming*, lo cual repercutió en su política de precios y, consecuentemente, en el número de usuarios. No obstante, como acabo de explicar, se trata de una decisión estratégica que tuvo consecuencias negativas y que no ha afectado, en absoluto, a la estrategia previa de innovación, por lo que, no me adentraré mucho más en ella.

En sus inicios, el modelo de negocio de Netflix no resultaba un inconveniente para sus competidores, principalmente, porque el modelo de negocios de envío de DVDs por correo tardaba varios días hasta que llegaba a los consumidores.

Por otro lado, el segmento al que se dirigía Netflix era bastante reducido, éste incluía únicamente a aquellos cinéfilos que no se preocupaban por los nuevos estrenos, aquellos que empezaban a usar los reproductores de DVDs y aquellos que comenzaban a comprar online.

Sin embargo, poco a poco Netflix fue posicionándose dentro de su industria, y una vez observó que había varios clientes potencialmente insatisfechos, encontró en el incremento del uso de las nuevas tecnologías una nueva forma de ofrecer sus servicios, con el uso del *streaming* para proporcionarlo. De esta forma, consiguió cambiar las reglas del juego y la forma en la que se miran las películas.

Es en este momento en el que se plantea el dilema del innovador, planteado por Christensen (1997), para las grandes empresas, como sucedió con Blockbuster, que se vio afectada por la estrategia de Netflix que llevó a cabo. Si esta empresa competidora hubiese detectado, desde el principio, el riesgo que suponía Netflix, habría podido optar entre mejorar los productos que disponía u optar por otra estrategia de innovación disruptiva con la que hacer frente, y conseguir mantener su posición competitiva.

No obstante, Netflix pasó desapercibida para sus grandes competidores, y ello conllevó que no tuvieran capacidad de reacción en el momento en el que Netflix había conseguido abarcar la mayor parte del mercado.

Aparte del efecto en sus competidores, Netflix consiguió ser el primero en la curva de experiencia de sus productos, lo cual le permite diferenciarse mucho más de los competidores actuales y de aquellos otros que lo puedan llegar a ser.

Por todos estos motivos, y atendiendo a los criterios planteados por Christensen (2000) que hemos mencionado anteriormente, podemos considerar que el caso de Netflix refleja en su integridad un ejemplo de innovación disruptiva. A pesar de ello, la estrategia de innovación disruptiva no ha sido el único factor que le ha llevado al éxito, aunque sí el más destacable, pero también la presencia de innovación en otros sectores, como el de la producción – por medio de la integración vertical hacia atrás-, ha contribuido al desarrollo de la misma.

C. Uber.

Esta compañía ha conseguido revolucionar la forma en la que se pide un taxi, ofreciendo un servicio muy diferente del que ya conocíamos y posicionándose en el mercado con muchísima diferencia.

a. Presentación



Uber Technologies Inc. nació en 2009, cuando sus fundadores Travis Kalanick y Garret Camp diseñaron una aplicación para solicitar coches “exclusivos” en las zonas metropolitanas de Manhattan. Su actividad consiste en contactar a empresas o profesionales que ofrecen servicios de transportes con personas que necesitan desplazarse en un determinado momento dentro de la ciudad.

Este negocio empezó en Nueva York, donde las dificultades para encontrar un taxi son mayores que en otras ciudades y, después de haber obtenido financiación por varios inversores, logró expandirse a mayores Estados de Norteamérica, consiguiendo atraer a muchos más usuarios de sus servicios.

b. Estrategias

A continuación, explicaremos brevemente las diferentes estrategias llevadas a cabo por Uber, que hemos clasificado en función de las modificaciones introducidas en su producto originario o la variación de su primer segmento objeto, y ello en base a la información que hemos tenido disponible a través de su página web.

Desarrollo de producto

En 2012, optaron por ofrecer precios más reducidos y ofrecer una apariencia de menos exclusividad, en detrimento del color y la gama de los coches, a través del lanzamiento de Uber X. En concreto, lograron reducir las tarifas de sus servicios en un 30%.

Consideramos que se trata de un desarrollo de productos, porque las principales variaciones se dan en sus productos y no en el mercado al que se dirigía desde un principio.

Internacionalización

En 2012, consiguió tener presencia en ciudades como Toronto, Berlín, Ámsterdam, Roma, Estocolmo, Londres y Milán, consiguiendo tener presencia en más de cuarenta ciudades en 2013.

Diversificación

En 2014, Uber amplía sus servicios y se dirige a otro mercado con la aplicación de UberEats, que es una plataforma de entrega de comida. Siguiendo la metodología seguida en su versión original de Uber, se asocia con diferentes restaurantes para la entrega de comida a domicilio. A día de hoy, Uber está asociado con más de 40 mil restaurantes, según los informes publicados en su página, por Lee y Lin (2016).



Recuperado de: <https://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/anunciantes/ubereats-confia-omd-gestionar-proxima-campana>

Su funcionamiento difiere por completo de las aplicaciones de comida a domicilio. Los conductores asociados con Uber, recogen a diario menús de diferentes restaurantes al inicio de su jornada laboral, y mantienen los pedidos en bolsas térmicas. En el momento del pedido, el cliente elige el conductor más próximo con el menú elegido. Así, Uber consigue no tener retrasos en la entrega de los pedidos.

Para la calificación de esta dirección de desarrollo hemos atendido principalmente al medio en el que distribuye sus servicios, es decir, su aplicación. Para ello, hemos realizado una búsqueda para saber cómo ofrece Uber estos servicios, y, en consecuencia, la aplicación de UberEats es diferente de la diferente.

Por este motivo, en el momento en el que el principal medio de distribución difiere del servicio de taxis originario y debido a que el segmento al que se dirige es diferente al usuario de Uber, hemos concluido que su estrategia ha sido de diversificación. Sin embargo, cierto es que la tecnología en ambos tipos de aplicaciones es la misma. Por consiguiente, sostenemos que la estrategia de diversificación es relacionada, desde el momento en el que se comparte un mismo tipo de tecnología.

Desarrollo de productos

En el mismo año consigue desarrollar los servicios ofrecidos, pero adaptándose a las necesidades de algunos de sus mercados, como son Estambul o El Cairo, con la versión de UberBoat, que ofrece otra forma de transporte, usando lanchas, en el que cliente elige el puerto de salida y el de llegada.



Recuperado de <https://androidayuda.com/2015/06/28/uberboat-nuevo-servicio-taxi/>

Estamos hablando de las “lancha-taxi”. Este servicio se ofrece por medio de la aplicación de Uber y no difiere de la aplicación original. Además, el servicio de transporte ofrecido es el mismo que el de los taxis y los clientes también son los mismos a los anteriores. No obstante, las características de los productos son diferentes, por ello, he considerado que se trata de un desarrollo de productos.

Desarrollo de mercados

Uber consigue dirigirse a otro segmento de consumidores con su servicio Uber Empresas. Por medio de este servicio, esta compañía ofrece un servicio personalizado a las necesidades de la empresa cliente, y que va dirigido, principalmente, a sus clientes y trabajadores, proporcionando viajes seguros y un 30% más económicos que el transporte urbano tradicional.

Junto a este servicio, Uber ofrece a sus usuarios un resumen de la actividad que se haya efectuado y un informe detallado de la facturación. Por tanto, las necesidades satisfechas, en este caso, no son únicamente la de movilidad eficaz, sino también la de facilidad en la gestión. Esta nota diferenciadora hace que estemos ante una estrategia de desarrollo de mercados, en tanto en cuanto el mercado objetivo ya no es únicamente el de los particulares, y el servicio de taxis ofrecido se complementa con una gestión administrativa.



Recuperado de <http://t3mexico.mx/uber-para-empresas/>

Alianzas

Uber no es titular de ninguno de los vehículos que sirven para atender a su servicio, ni contrata a ningún empleado. En su lugar, se asocia con empresas que ya ofrecían estos servicios anteriormente, o con conductores particulares, que deciden ofrecer su vehículo y prestar sus servicios, obteniendo Uber una comisión.

Para acceder al mercado de pedidos a domicilios, Uber se asoció con una aplicación móvil Plateselector que disponía de una completa red de restaurantes. Así, Uber evitaba los riesgos de acceder a un nuevo mercado completamente desconocido hasta ese entonces.

c. Innovación y estrategia

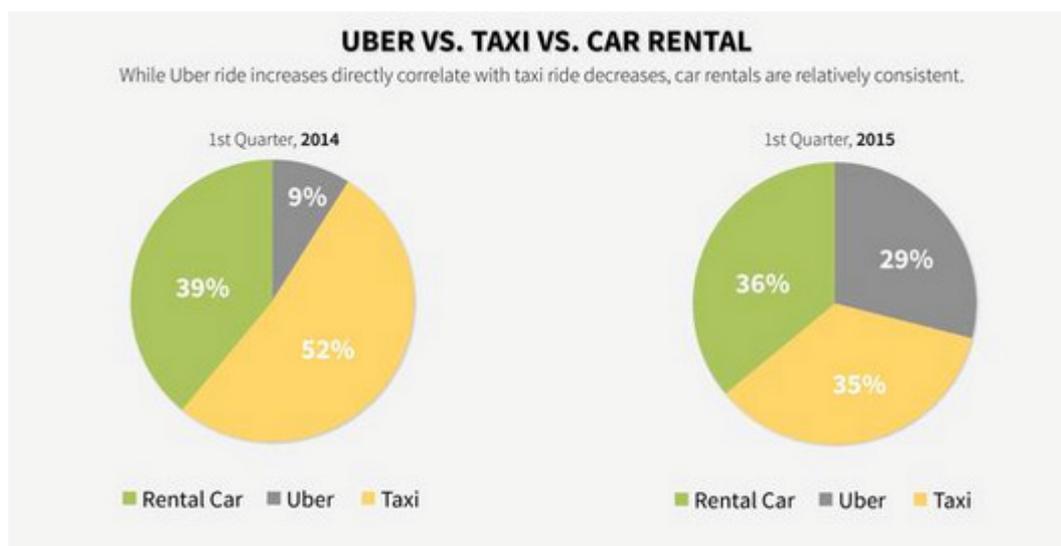
La estrategia de innovación de Uber se basó en el desarrollo de una aplicación con la que el cliente conseguía un taxi con servicios considerados de lujo a un precio accesible.

Desde luego se trata de una innovación estratégica, debido a que ha aprovechado la aparición y el potencial uso que se iba a hacer de las aplicaciones disponibles en dispositivos móviles.

Con la creación de una plataforma virtual, Uber ha logrado “mejorar” la comunicación entre clientes y proveedores de servicios, adaptándose a las necesidades de un segmento de clientes que encontraba dificultades para encontrar un taxi disponible. Además, las características de los coches utilizados y el servicio ofrecido han sido los rasgos diferenciadores de sus competidores.

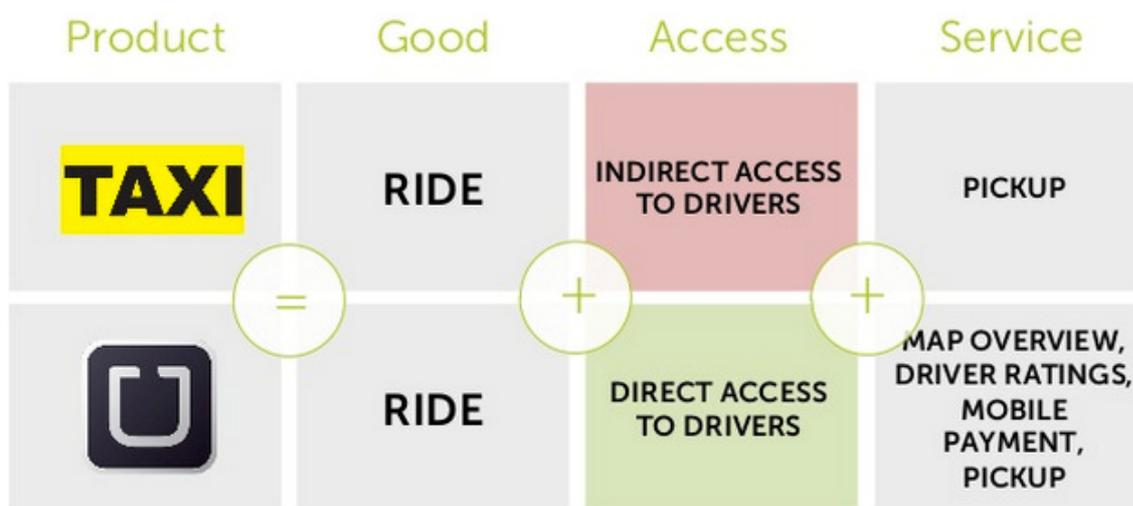
d. Resultados

Uber ha irrumpido en el sector de transportes y ello se ha observado en todos los medios de comunicación. Como se puede observar en este gráfico, donde encontramos el uso de Uber comparado con el de los taxis o el alquiler de coches, la empresa analizada ha conseguido posicionarse en el mercado con gran diferencia respecto de sus rivales, incrementando su posición relativa de un 9 a un 29 por ciento.



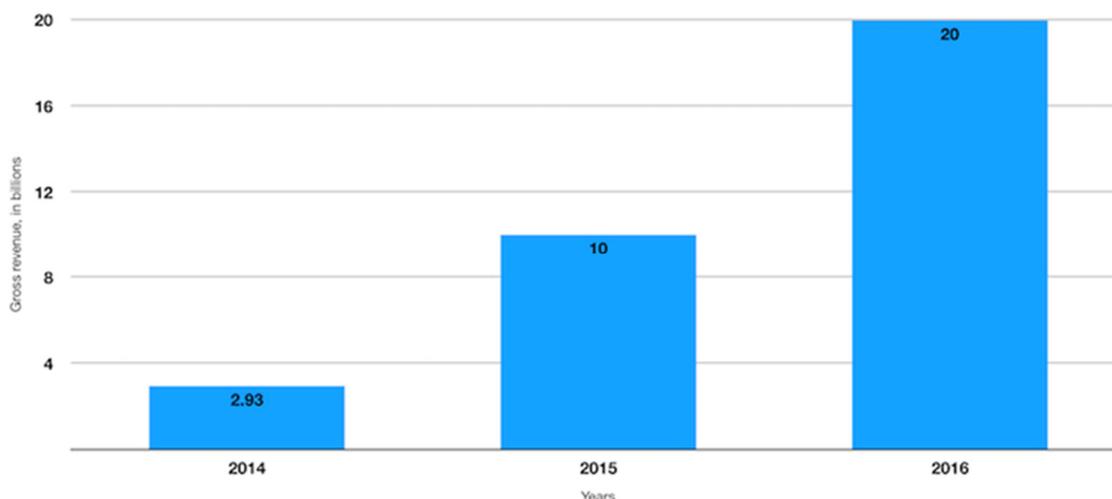
Recuperado de: <http://www.businessofapps.com/data/uber-statistics/#1>

La creación de su plataforma, en la que consigue poner en contacto clientes y proveedores, y ofrecer, además, servicios que permiten mejorar la experiencia a la hora de usar sus servicios, han sido especialmente valorados por su clientela. Como es observable en la tabla siguiente, Uber consigue logro del servicio de Taxis normal, ofreciendo la posibilidad de observar la vista general del mapa, calificaciones de otros clientes respecto de los conductores y pago por medio del móvil.



Recuperado de: <http://www.businessofapps.com/data/uber-statistics/#1>

Por otro lado, el incremento en sus ingresos ha sido notable desde sus inicios. En el gráfico siguiente, que muestra la evolución de ingresos en billones de dólares a lo largo de los años 2014, 2015 y 2016, se puede observar cómo el volumen de ingresos ha pasado de 2,93 a 20 billones de dólares.



Recuperado de: <http://www.businessofapps.com/data/uber-statistics/#1>

Con los anteriores datos, podemos apreciar que Uber ha conseguido entrar en el sector de transportes con gran impacto, consiguiendo apropiarse de una gran parte de este sector y desplazando a las empresas tradicionales a un nivel inferior. Por lo que, desde el punto de vista de los resultados, en un principio, Uber sí cabría considerarla como una empresa disruptiva, y aunque así se considera por algunos autores, ésta no consigue aunar en sí misma todas las características de la innovación disruptiva.

No obstante, no se duda que no se trata de una innovación incremental, porque Uber inició su actividad con este servicio, y no implementó nuevas modificaciones a sus productos, de acuerdo con la definición que mencionamos en el marco teórico de este trabajo. Lo que sí es cierto, es que se trata de una innovación radical debido a la novedad que produjo tanto para las empresas ya existentes en el mercado como para los consumidores, pero intentaremos ir más allá y observar si se dan todos los supuestos para catalogar su estrategia como innovación disruptiva.

Algunos autores, entre ellos Moazed y Johnson (2016), divergen de la categorización de Christensen porque consideran que la teoría de la innovación disruptiva no contempla los negocios que se establecen por medio de plataformas. Ellos entienden que la forma en que se mueven este tipo de negocios difiere de los otros porque su impacto en el mercado no es el mismo, aunque se trate de una industria ya establecida, aún es posible

crear una plataforma que se dirija a nuevos consumidores y proveedores, instaurando una cadena de servicios y siendo Uber el principal conector entre ambos.

No obstante, y debido a la inmensa cantidad de autores que han dado su opinión sobre la innovación, nosotros seguiremos con la teoría de la innovación disruptiva de Christensen. Pues bien, en uno de sus últimos artículos, Christensen, Raynor y McDonald (2015) se han encargado de aclarar las dudas que giraban en torno al caso de Uber.

Si entendemos que la innovación disruptiva se puede dar en dos tipos de mercados, por un lado, aquel en el que las grandes empresas no prestan atención a un segmento de sus clientes, centrándose únicamente en aquellos que les aportan más rentabilidad y, por otro lado, aquel mercado que aún es existente y en el que la empresa que opta por la innovación disruptiva “crea” nuevas formas de satisfacer las necesidades de sus clientes optando por un sistema que hasta ese momento no se había llevado a cabo por ninguna empresa.

Por ello, respecto del primer mercado, no cabe pensar que Uber se ha originado en esos mercados. El primero de los argumentos es que Uber no ha ofrecido sus servicios a clientes que han estado desatendidos por el sector de los taxis, aunque sí que cabría decir que, por medio de su estrategia de diversificación, ha conseguido atender a clientes que antes estaban, en alguna medida, desatendidos por las empresas existentes, como es el caso del Uberboat.

Por otro lado, en lo que concierne al segundo mercado, Uber no ha creado ningún mercado, en el sentido de que la necesidad de los consumidores de utilizar los servicios de un taxi no ha variado y la forma en el que Uber la satisface tampoco.

En conclusión, cabría decir en esta primera parte, que Uber no cumple una de las características de la innovación disruptiva del modelo de Christensen.

Si continuamos analizando las acciones de Uber, podemos observar que, desde sus inicios, esta compañía se ha enfocado en el usuario de taxis convencional, lo cual difiere de la teoría de la innovación disruptiva. De acuerdo con ella, y como ya mencionamos

anteriormente, las empresas que optan por este tipo de estrategia buscan como objetivo aquel consumidor desatendido en el mercado actual y, en el momento, en el que los clientes satisfechos aprecian el verdadero valor de estos servicios, los clientes convencionales que optan por los servicios de las grandes empresas, se dirigen a la compañía disruptiva. Es decir, en el momento en el que la innovación disruptiva crea la calidad estándar, ese es el momento en el que se dirige al cliente convencional.

En el caso de Uber, hemos visto que su estrategia ha sido completamente opuesta a la acción recién comentada. Uber optó por dirigirse al cliente convencional y ofrecer unos servicios superiores a los que eran ofrecidos por el mercado.

La mayoría de los autores apoyan esta teoría, entre ellos Freid (2016) que cataloga la estrategia de innovación de Uber como no disruptiva, de acuerdo con la teoría del modelo de Christensen y con la definición que aporta el World Economic Forum (2016) que define la innovación disruptiva como aquella teoría por la que una pequeña empresa con pocos recursos es capaz de desplazar del mercado a grandes compañías exitosas por haberse enfocado únicamente en el segmento más rentable y haber descuidado otros segmentos.

Por todo ello, consideramos que la innovación aplicada por Uber ha sido únicamente la implantación de las nuevas tecnologías en una industria ya existente, alterando la forma en la que se distribuye el servicio, y que su estrategia de innovación ha estado presente desde el inicio de su actividad, en las diferentes decisiones estratégicas que ha efectuado. Por ejemplo, es apreciable el adecuado uso que ha realizado de las alianzas estratégicas para conseguir desarrollarse, y, por otro lado, también hemos apreciado que ha efectuado direcciones estratégicas adecuadas a la hora de ampliar el segmento al que se dirigía, pasando de un mercado más selecto a otro con menores ingresos.

V. CONCLUSIONES

La dirección estratégica en sí misma supone llevar a cabo diversas etapas previamente deliberadas dentro de un mismo proceso, desde el análisis estratégico, la formulación de estrategias, hasta la implantación de las mismas. En nuestro análisis hemos podido observar cómo las grandes empresas se centran en llevar a cabo una correcta dirección estratégica con el fin de obtener una ventaja competitiva, y una de las herramientas que disponen es la estrategia de innovación, pero que, sin embargo, únicamente algunas optan por aplicar.

De acuerdo con la literatura que hemos comentado, la estrategia de innovación permite a la empresa adaptarse a los cambios y, por ello, se integran dentro de la dirección estratégica, para dar respuesta a los diversos cambios del entorno. De esta manera, solamente desde la innovación puede plantearse la existencia de una organización con capacidad de respuesta, de anticipación y con la suficiente dosis de flexibilidad para aprovechar, evitar y responder a las sorpresas del entorno, de acuerdo con Hamel y Prahaland (1995). En consecuencia, una empresa innovadora se diferenciará y aprovechará mejor las oportunidades del entorno por estar constantemente vigilando el cambio y preparada para hacer frente a éstos. En este sentido, la variable cambio debe ser entendida como un factor endógeno, inherente a la actividad de la organización, y que, como tal, debe ser dirigida de manera estratégica. De esta forma, la incertidumbre y riesgos asociados a la toma de decisiones y, por ende, a la acción, se ven minorizados, lo que conlleva unas mayores probabilidades de éxito o menores opciones de fracaso, Bueno, Salmador, Merino y Martín (2006:300)

Por ello, este proyecto ha tenido como objetivo principal analizar la estrategia de innovación que han llevado a cabo las empresas Tesla, Netflix y Uber y ver el resultado que tiene tomar una decisión como ésta. En pocas palabras, nuestro fin último ha sido observar si hay una verdadera vinculación entre innovación y crecimiento.

Por los datos y la información que hemos tenido disponibles, hemos analizado la variable de crecimiento, por medio del valor de cotización en bolsa de las diferentes

empresas, o por su volumen de ventas, y conforme a los resultados explicados, podríamos decir que las empresas analizadas han tenido en cuenta la innovación en la formulación de sus estrategias y que les ha permitido alcanzar diferentes ventajas competitivas. Por ello, podríamos decir que el éxito es el resultado de todas las estrategias que se han implementado, y que la innovación es un elemento que potencia en mayor medida para conseguir ese éxito final.

En las empresas analizadas, de hecho, hemos observado, que el éxito se ha alcanzado no únicamente por la apuesta por una innovación tecnológica, sino en llevar a cabo diversas estrategias que, acompañadas de la innovación, han permitido a estas empresas destacar. Inclusive, con los resultados observados a lo largo de su trayectoria, ha sido destacable el efecto que ha tenido la innovación en la creación de valor.

A modo de resumen, hemos observado en el caso de Tesla, que la innovación ha estado presente principalmente en la fase de producción y desarrollo de productos, al ser ésta la propia fabricante y creadora de sus productos, como es la batería de iones de litio. Pero su innovación no se detuvo en ese momento, sino que también es apreciable, cómo ha aprovechado el uso de la tecnología digital con el fin de ser mucho más atractivo para sus consumidores y conseguir fidelizarlos, por sus características únicas. Además, hemos contemplado, que la estrategia de innovación implementada no se corresponde con la innovación disruptiva, por no haberse dirigido a un sector del mercado desatendido.

En el caso de Netflix, por su parte, hemos percibido que el crecimiento de la empresa se ha basado principalmente en el uso del *streaming*, y que partió, en un principio, atendiendo las necesidades de una pequeña parte del mercado para luego extender sus servicios al segmento estándar o principal de su industria. Por estas características, y de acuerdo con la teoría de Christensen, hemos apreciado los elementos que definen una estrategia de innovación disruptiva.

En último lugar, en el caso de Uber, hemos observado, al igual que en los anteriores casos, que la innovación ha estado presente desde sus inicios. Sin embargo, la

implantación de una nueva forma de distribución de un servicio, como es el de los taxis, no permite clasificarla como innovación disruptiva, pero sí que ha sido notable, que sus alianzas estratégicas han sido pieza clave en su desarrollo y éxito empresarial.

En suma, hemos podido verificar que la estrategia de innovación ha estado presente en todas las empresas analizadas, sin embargo, ha destacado en todas ellas la innovación tecnológica, y es que, de acuerdo con Bueno, Salmador, Merino y Martín (2006:302) la tecnología desempeña un papel fundamental como soporte, caracterizándose el contexto actual por un perfil altamente tecnológico de la innovación. La innovación y la tecnología constituyen, para Porter (1980), variables esenciales que permiten transformar los procesos desarrollados en la empresa. Como hemos podido comprobar en los casos analizados, la tecnología se introduce dentro de su cadena de valor, desde la producción, en el caso de Tesla, hasta la distribución de los productos, en los casos de Uber y Netflix, y ha resultado en una verdadera ventaja competitiva, que las ha diferenciado de sus competidores.

Por su parte, con la ayuda de la teoría de la innovación disruptiva, hemos conseguido verificar *a posteriori*, que una empresa que decide aplicar la innovación de tal forma que impacte en el mercado, conseguirá diferenciarse del resto de competidores, generando el “gap” que hemos explicado, porque consigue ser pioneros en su industria, y los primeros en iniciar la curva de la experiencia de los productos.

Este proyecto nos ha ayudado a comprender que puede resultar de gran utilidad atender a una teoría económica en concreto para analizar si una empresa va a tener éxito en el futuro, y que la innovación junto a una adecuada dirección estratégica supone una pieza fundamental para sobrevivir en un mercado cada vez mucho más competitivo.

VI. BIBLIOGRAFÍA

Arteaga, E.R. (2013). Los clásicos: Joseph Schumpeter y su influencia en la economía del cambio tecnológico. *Debate Económico*.142-161.

Baruk, J. (2011) Wspomaganie tworzenie wartosci i innowacji strategicznymi relacjami. *Marketing i Rynk*. 10-19.

Bartlett, C. y Ghoshal, S. (1991): *Global strategic management: impact on the new frontiers of strategy research*. Ed. John Wiley & Sons. 5-16.

Benedito, I. (2016): Airbnb, Uber y BlaBlaCar tejen una gran red de alianzas empresariales. *Expansión*. Recuperado de: <http://www.expansion.com/economia-digital/companias/2016/08/28/57c312bb22601d71318b4630.html> Consultado por última vez: 20 de marzo 2018

Bueno, E., Salmador, M.P., Merino, C. y Martín, J.I. (2006); *Dirección estratégica. Desarrollo de la estrategia y análisis de casos*. Ed. Pirámide. 12-64.

Carlson, C.R. & Wilmot, W.W. (2006) *The Five Disciplines for Creating What Customers Want*. Ed. Crown Business. 15-19.

Christensen, C. (1997); *The Innovators dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Ed. Harvard Business School Press. 13-110.

Christensen, C. (2000); *The innovator's dilemma: the revolutionary national bestseller that changed the way we do business*. Ed. Harper Business. 22-65

Christensen, C. (2013); *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press. Boston Massachusetts. 36-67

Christensen, C. (2016); *The Clayton M. Christensen reader selected articles from the world's foremost authority on disruptive*. Ed. Harvard Business Review Press. Boston Massachusetts. 25-36

Christensen, C., Raynor, E., McDonald, R. (2015); What is Disruptive innovation?. *Harvard Business Review*. Recuperado de: <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation> Consultado por última vez: 24 de abril 2018.

Christensen, C., Scott, D. A., Roth, A. E.(2004); *Seeing what's next. Using the theories of innovation to predict industry change*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts. 34-56

Cid, G. (2018): Un instalador de la batería Powerwall de Tesla: "Esto en España no va a triunfar". *El Confidencial*. Recuperado de: https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2018-02-20/tesla-bateria-powerwall-espana-elon-musk_1524421/ Consultado por última vez: 6 de marzo 2018

Conde, F. (2010); *Cuadernos metodológicos. Análisis sociológico del sistema de discursos*. 15-18

Cox, L. (2017); Tesla Motors: Relentless Innovation as a Strategy. *HUB*. Recuperado de: <https://disruptionhub.com/tesla-motors-disruption-strategy/> Consultado por última vez: 7 de mayo 2018.

Davila, T., Epstein, M.J., Shelton, R.(2005); Making innovation work. How to manage it, measure it and profit from it. *Wharton School Publishing*. 59-65.

Dogtiev, A. (2018): Uber revenue and usage statistics (2017). *Business of Apps*. Recuperado de: <http://www.businessofapps.com/data/uber-statistics/#1> Consultado por

última vez 23 de mayo 2018.

Drucker, P. (2005). *Innovation and Entrepreneurship*. Ed. Harper Business. 2-23.

El País (2017): Uber ahora usa lanchas y atraviesa el Nilo. *El País*. Recuperado de: <https://www.elpais.com.uy/vida-actual/uber-lanchas-atraviesa-nilo.html> Consultado por última vez: 20 de marzo 2018

Fatemeh, H. y Naser, G. (2017): Impact of co-creation on innovation capability and firm performance: a structural equation modeling. *Ad-Minister*. 75-78. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n30/1692-0279-adter-30-00073.pdf> Consultado por última vez 3 de enero 2018.

Fernández, E. (1996): *Innovación, tecnología y alianzas estratégicas*. Ed. Civitas. Madrid. 199-246.

Ferrer, F. & Landaruz L.F. (2010); *Revista Esc. Adm. Neg.* p. 139-141.

González-Palacio, L.; González-Palacio, M.; Ortiz-Pabón, J. (2017) Las redes sociales web como herramienta para gestionar información en procesos de co-creación. *Revista ibérica de Sistemas e Tecnológicas de Informação*. 1-9.

Hamel, G y Prahaland, C.K. (1995): *Competiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana*. Ed. Ariel. 36-46.

Haro, F.A., Córdoba, N.C. y Alvarado, M.A. (2017). Importancia de la innovación y su ejecución en la estrategia empresarial. *INNOVA Research Journal*. 89-92.

Hutt, R. (2016); What is disruptive innovation. *World Economic Forum*. Recuperado de: <https://www.weforum.org/agenda/2016/06/what-is-disruptive-innovation/>

Consultado por última vez 20 de mayo 2018.

Jiménez R. (2017): Tesla Semi, el camión eléctrico y futurista. *El País*.
https://elpais.com/tecnologia/2017/11/17/actualidad/1510883813_858789.html

Consultado por última vez: 20 de marzo 2018

Kahn, K.B. (2018); *Understanding innovation. Kelley school of business*. Ed. Elsevier.
1-7.

Lee, C. y Lin, R. (2016); Using technology to build a reliable food delivery experience.
Uber. Recuperado de: <https://www.uber.com/newsroom/ubereats-tech-update-2/>
Consultado por última vez 22 de febrero 2018.

Martín, I. (2015): Uberboat el nuevo servicio de taxis con el que viajarás en barco.
Recuperado de: <https://androidayuda.com/2015/06/28/uberboat-nuevo-servicio-taxi/>
Consultado por última vez: 20 de abril 2018

Moazed, A. y Johnson N. (2016): Why Clayton Christensen is wrong about Uber and
Disruptive Innovation. *Techcrunch*. Recuperado de:
[https://techcrunch.com/2016/02/27/whyclaytonchristenseniswrongaboutuberand-
disruptiveinnovation/](https://techcrunch.com/2016/02/27/whyclaytonchristenseniswrongaboutuberand-disruptiveinnovation/) Consultado por última vez: 14 de mayo 2018

Morcillo, P. (1997): *Dirección estratégica de la tecnología e innovación*. Ed. Civitas.
26-29

Netflix (2018): Acerca de Netflix. *Netflix zona de prensa*. Recuperado de:
https://media.netflix.com/es_es/about-netflix Consultado por última vez: 15 de marzo
2018

Nieto, J. (2008); *Y tú..., ¿innovas o abdicas?* Ed. UPV. 31-47.

Nunes, P. y Downes, L. (2017); Razones por las que Tesla no es una empresa disruptiva, aunque lo parezca. *Harvard Business Review*. 1-3.

OECD (2005): *Oslo Manual*. Guidelines for collecting and interpreting innovation data. *OECD*. Recuperado de: <https://www.oecd.org/sti/inno/2367580.pdf> Consultado por última vez 13 de mayo 2018.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011); *Business Model Generation*. Ed. Campus Verlag. 215-245

Pérez R. (2012): La innovación disruptiva (radical) y la innovación incremental. *EOI*. Recuperado de: <http://www.eoi.es/blogs/issaurameriannperez/2012/03/10/la-innovacion-disruptiva-radical-y-la-innovacion-incremental-2/> Consultado por última vez: 16 de mayo 2018.

Ponti, F., (2009). *Innovación*. Ed. Granica. pp. 29-35

Porter, M.E. (1980): *Competitive Strategy*. Ed. The free press. 18-26.

Porter, M.E. (1987): *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Compañía Editorial Continental. 193-211.

Porter, M. E. (1990): The competitive advantage of Nations. *Harvard Business Review*. 73-93

Pozzi, S. (2016): Uber y Toyota forman una alianza estratégica. *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/economia/2016/05/25/actualidad/1464136857_333735.html Consultado por última vez: 6 de marzo 2018

Pozzi, S. (2018); Netflix dispara su facturación y beneficio gracias al mercado internacional. *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/economia/2018/04/16/actualidad/1523914329_678968.html
Consultado por última vez: 15 de marzo 2018

Prahaland, C.K. & Krishnan, M.S. (2009): *La nueva era de la innovación: cómo crear valor a través de redes globales*, McGraw-Hill Interamericana. 1-116.

Prandelli, M., Sawhney, M. and Verona G. (2008). *Collaborating with customers to Innovate. Conceiving and Marketing Products in the Networking Age*. Ed. Edward Algar Publishing. 1-8.

Rude, R. (2014): Lego Group innovates daily work in London office. *LEGO*. Recuperado de: <https://www.lego.com/en-us/aboutus/news-room/2014/november/legogroupinnovatesdailyworkinlondonoffice> Consultado por última vez 23 de marzo 2018.

Ruiz-Moreno, A., Ortega-Egea, T., Haro-Domínguez, C., y Roldán-Bravo, M. (2014); El proceso de co-creación de valor y su impacto en la estrategia de innovación en empresas de servicios. *Intangible Capital*. 248-271

Sainz de Vicuña, J.M. (2006); *Innovar con éxito*. Ed. ESIC. Madrid. 3-23.

Schumpeter, J. (2003); *Capitalism, Socialism and Democracy*. Ed. London and New York. 131-142.

Segura, R. (2006). *Innovación, empresario y destrucción creativa. Una lectura de Schumpeter como teórico de la modernidad*. 8-11.

Tesla (2010): Tesla Motors and Toyota Motor Corporation Intend to Work Jointly on

EV Development, TMC to Invest in Tesla. *Tesla Blog*. Recuperado de: https://www.tesla.com/es_ES/blog/tesla-motors-and-toyota-motor-corporation-intend-work-jointly-ev-development-tm?redirect=no Consultado por última vez: 6 de marzo 2018

Tesla (2018): Descubra Powerwall, su batería doméstica. *Tesla*. Recuperado de: https://www.tesla.com/es_ES/powerwall Consultado por última vez: 20 de marzo 2018

Tesla (2018): La misión de Tesla es acelerar la transición del mundo hacia la energía sostenible. *Acerca de Tesla*. Recuperado de: https://www.tesla.com/es_ES/about Consultado por última vez: 6 de marzo 2018

Tesla (2018): Modelo S. *Tesla*. Recuperado de: https://www.tesla.com/es_ES/models Consultado por última vez: 20 de abril 2018

Uber (2015): Pero al fin de cuentas, ¿qué es Uber y cómo se usa? *Uber blog*. Recuperado de: <https://www.uber.com/es-CL/blog/que-es-uber/> Consultado por última vez 20 de marzo 2018

Uber (2018): ¿Qué es UberEats?. *UBER*. Recuperado de: https://help.uber.com/es_ES/h/fbf73e2a-c21f-4a48-8333-c874ae195fd1 Consultado por última vez: 20 de abril 2018

Uber (2018): A cualquier lugar que necesite acudir tu empresa. *Uber para empresas*. Recuperado de: <https://www.uber.com/business/?mainSite=true> Consultado por última vez: 15 de marzo 2018

Uber (2018): Nutze Uber in Kroatische Kueste. *UBER*. Recuperado de: <https://www.uber.com/de/cities/split/> Consultado por última vez: 15 de marzo 2018

Verdú, D. (2015): Uber resuscita a sus competidores. *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/economia/2015/07/10/actualidad/1436514979_601221.html

Consultado por última vez: 12 de marzo 2018.

Vidal M. (2012): El pozo se tira al agua. *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/diario/2002/10/06/negocio/1033909409_850215.html

Consultado por última vez el 21 de febrero de 2018.

Villareal, O. y Landeta, J. (2010); El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. 31-52

Voig K., Buliga O., y Michl K. (2017); *Business Model Pioneers*. Springer International Publishing. 115-266.

Wang, C.L. & Ahmed, P.K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*. 303-309.

Wilmot, W., y Carlson, C. (2006); *Innovation: The Five Disciplines for Creating What Customers Want*. Ed. Crown Publishing Group. 52-63

Yin, R.K. (1989): *Case Study Research. Design and Methods*. Sage Publications. London. 13-19