



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# **La introducción de Uber en España: Factores de éxito**

Clave: 201606216

MADRID | Junio 2020

## RESUMEN

En un mundo de cambio constante, las empresas se ven obligadas a innovar de una forma continua y lanzar nuevos productos al mercado para poder sobrevivir en un mundo cada vez más competitivo. La tasa de fracaso del lanzamiento de estos productos es muy alta y puede causar la quiebra de la empresa. Por ello, es muy importante que una empresa antes de lanzar un nuevo producto al mercado valore qué tipo de producto va a introducir, el mercado en el que se quiere desarrollar y la capacidad de la propia empresa.

Como manera de acercarnos a posibles factores que aseguren el éxito de un nuevo producto en un mercado desconocido, en este trabajo analizaremos qué factores fueron los que más influyeron en el éxito que Uber tuvo en su introducción al mercado español.

## PALABRAS CLAVE

Nuevo producto, desarrollo de productos, factores de éxito, Uber, estrategia de lanzamiento, éxito en nuevos productos, lanzamiento de nuevos productos.

## ABSTRACT

*In a world of constant change, companies are forced to continuously innovate and launch new products to the market in order to survive in an increasingly competitive world. The failure rate for launching these products is very high and can cause the company to go bankrupt. Therefore, it is very important that a company, before launching a new product on the market, assesses what type of product it is going to introduce, the market in which it wants to develop and the capacity of the company itself.*

*As a way of approaching possible factors that ensure the success of a new product in an unknown market, in this paper we will analyze which factors were most influential in Uber's success in introducing it to the Spanish market.*

## KEYWORDS

*New product, product development, success factors, Uber, launch strategy, success in new products, new product launch*

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	7
1.1 Objetivo .....	7
1.2 Justificación e interés del tema.....	7
1.3 Metodología.....	8
1.4 Estructura del trabajo.....	8
2. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 El lanzamiento de un nuevo producto.....	9
2.1.1 Aceptación de nuevo producto.....	9
2.1.2 Finalidad de lanzamiento de nuevos productos.....	12
I. Incrementar utilidades.....	12
II. Incrementar la participación en el mercado.....	13
III. Incrementar la capacidad competitiva.....	13
IV. Reemplazar o revitalizar productos.....	13
V. Integrar avances tecnológicos.....	14
VI. Defender y aprovechar mercados.....	14
VII. Aprovechar nuevas regulaciones.....	15
VIII. Disponibilidad y coste de recursos.....	15
IX. Adaptación a cambios de gustos y de costumbres.....	16
X. Adaptación a nuevas condiciones en la demanda por cambios demográficos.....	16
XI. Detección de necesidades y deseos insatisfechos.....	16
XII. Promover la imagen de la empresa.....	17

2.1.3	Modelos de lanzamiento.....	17
	I. Modelo lineal.....	19
	II. Modelo Marquis.....	21
	III. Modelo de Kline.....	22
	IV. Modelo de innovación abierta.....	23
	V. Modelo Stage-Gate.....	23
	VI. Modelo London Business School.....	24
	VII. Modelo Schnarch.....	25
2.1.4	Tipos de lanzamiento.....	27
	I. Innovador.....	27
	II. Extensiones en línea.....	28
	III. Me too.....	30
	IV. Conversiones/Sustituciones.....	30
2.2	Factores de éxito en el lanzamiento de nuevos productos.....	31
	I. Producto.....	32
	a) Tecnología.....	32
	b) Diseño.....	33
	c) Calidad en el servicio.....	34
	d) Precio.....	35
	e) Acorde con la moda.....	36
	f) Producto novedoso.....	36
	g) Presentación.....	37
	h) Envase funcional y atractivo.....	38
	i) Diseño Gráfico impactante.....	38
	II. Empresa.....	38
	a) Rapidez para ajustarse a la demanda del mercado.....	39
	b) Aprovechar las fortalezas de la empresa.....	40

c)	Contar con un grupo de desarrollo eficaz y motivado.....	40
d)	Coordinación adecuada entre las funciones relativas al desarrollo de productos.....	42
e)	Recursos suficientes para el desarrollo de productos .....	43
f)	No subestimar a la competencia.....	44
III.	Mercado.....	45
a)	Compatibilidad entre el producto y los factores de consumo.....	45
b)	Mercado suficiente.....	47
c)	Promoción suficiente.....	47
d)	Escasa o débil competencia.....	48
e)	Lanzamiento en el tiempo oportuno.....	49
f)	Lanzamiento en el lugar adecuado.....	50
g)	La competencia.....	51
h)	Experiencia y satisfacción de los clientes.....	51
i)	Ciclos de vida de los productos.....	52
3.	LOS INICIOS DE UBER.....	53
3.1	Uber en Estados Unidos.....	53
3.2	Uber en España.....	55
3.2.1	Situación de España en 2014.....	55
3.2.2	Situación de Uber actualmente.....	59
4.	ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ÉXITO QUE HAN LLEVADO A UBER A TRIUNFAR EN ESPAÑA.....	59
5.	CONCLUSIONES.....	69
6.	BIBLIOGRAFÍA.....	73

## 1. Introducción

### 1.1 Objetivos

El objetivo del siguiente trabajo consiste en analizar los factores de éxito que influyen en el lanzamiento de nuevos productos. La intención de este trabajo es averiguar qué factores de éxito son los más determinantes que una empresa debería tener en cuenta a la hora de lanzar un producto en un mercado desconocido. En concreto, analizaré aquellos factores que influyeron en el éxito que Uber tuvo en su introducción en el mercado español.

### 1.2 Justificación e Interés del tema

Nos encontramos en un mundo de constante evolución en donde los clientes son cada vez más exigentes y requieren a las empresas el estar al día y lanzar nuevos productos constantemente. El lanzamiento de nuevos productos es uno de los principales modos de crecimiento de las empresas actualmente para poder expandirse más rápido, llegar a una mayor cuota del mercado y favorecer su imagen de marca. Pero que resulta un gran riesgo para ellas porque aproximadamente el 67% de los nuevos productos que se lanzan al mercado tienden a fracasar, este porcentaje es mayor si las empresas que lanzan el nuevo producto son de reciente creación ya que asciende al 90% de los casos. (Kotler & Armstrong, 2013).

Otro aspecto importante en la actualidad es la rapidez con la que las empresas quieren introducirse en nuevos países para alcanzar ciertos objetivos como rentabilidad, cuota de mercado, grado de control, riesgos y flexibilidad. (Canals, 1994). Es importante tener en cuenta que para llevar a cabo una correcta internacionalización es necesario tener en la empresa un producto fuerte que se adapte a las necesidades de los mercados exteriores. (Araya, 2009).

Este trabajo se centrará en analizar los factores de éxito de una empresa en un mercado nuevo, más concretamente el caso de Uber en su entrada en España. A través de este caso se pretende analizar cuáles fueron los factores de éxito que le llevaron a triunfar en

este mercado para así, poder ayudar a otras empresas con características similares a prosperar en el lanzamiento de nuevos productos en mercados no locales.

### 1.3 Metodología y fuentes

El siguiente trabajo presentará una metodología que se dividirá en tres partes:

En primer lugar, con el fin de dar un contexto teórico sobre el tema tratado, se ha procedido a realizar una revisión de la literatura utilizando información procedentes de fuentes secundarias fiables como Dialnet, Google Scholar y EBSCO, utilizando como palabras clave para la búsqueda *new products*, *lanzamiento de nuevos productos*, *factores de éxito en el lanzamiento de nuevos productos* entre otras. Esta revisión de la literatura ha servido para proporcionar al lector, un contexto teórico sobre el significado de nuevo producto, la finalidad de lanzamiento de nuevos productos, los modelos y tipos de lanzamientos y los factores de éxito que hay que tener en cuenta cuando se introduce un nuevo producto al mercado.

En segundo lugar, se ha procedido a realizar un análisis de información pública, información documental y análisis bibliográfico sobre la empresa Uber y sus actuaciones en el mercado español. Con estos estudios se pretende tener el máximo conocimiento sobre todos los pasos que Uber realizó cuando decidió introducirse al mercado español.

Por último, se hará uso de la herramienta *Benchmarking* para extrapolar los factores de éxito que influyeron en el éxito de Uber en España, a las empresas que decidan introducir un nuevo producto o servicio en este mismo mercado, y les sirva como referencia.

### 1.4 Estructura

El siguiente trabajo se estructura en cinco partes. Inicialmente se presenta la justificación e interés en el tema, en el que se comenta la importancia del lanzamiento de nuevos productos en el mercado. Asimismo, se enuncian los objetivos del trabajo. En la segunda parte se realiza una revisión de la literatura académica con el fin de dotar al lector con un marco teórico. Posteriormente, se procede a analizar el caso concreto de la

empresa que estamos analizando, Uber. Finalmente se exponen las principales conclusiones obtenidas de la investigación.

## 2. Marco teórico

### 2.1 El lanzamiento de un nuevo producto

Antes de definir el lanzamiento de nuevo producto, es importante analizar tres aspectos que son fundamentales para comprender este término. Primero, la acepción de nuevo producto desde el punto de vista de la literatura y de las empresas, para poder así analizar el verdadero significado de este término para estos dos sectores. Después vamos a analizar cuáles son las causas que llevan a las empresas a introducir nuevos productos en el mercado, es decir, cuál es el fin de estos lanzamientos, para poder así ver qué es lo que mueve a las empresas cuando lanzan un nuevo producto al mercado. Una vez analizadas estas causas, clasificaremos los distintos modelos de lanzamiento atendiendo a su importancia para analizar cuáles son los más usados actualmente y que ventajas y desventajas tienen, y, por último, analizaremos los tipos de lanzamientos que podemos encontrar en el mercado, para ver de qué formas puede una empresa introducir un nuevo artículo en el mercado.

#### 2.1.1 Acepción de nuevo producto

El lanzamiento de nuevos productos es una estrategia vital para una empresa. Los productos van pasando por diferentes etapas en su ciclo de vida hasta que finalmente llegan a la fase de maduración y declive. Es entonces cuando la empresa tiene que decidir si va a desaparecer como entidad o, por el contrario, va a lanzar un nuevo producto que haga resurgir el negocio. Diferentes estudios (OCDE, 2000) demuestra que la sociedad de hoy en día es una sociedad innovadora en la que la originalidad ha adquirido un papel determinante en el crecimiento de las empresas. (EOI, 2007). Es por ello, por lo que es esencial analizar que es un nuevo producto desde el punto de vista de la literatura académica, pero también desde el punto de vista de los empresarios que son los encargados de poner en práctica todos los conocimientos que han adquirido. La definición de este término ha ido variando con el paso del tiempo:

Para Bocigas y Vela (1992), los nuevos productos deben clasificarse en tres grupos atendiendo a su novedad tanto para la empresa como para el mercado:

- Los productos tecnológicamente nuevos: Son aquellos bienes que son nuevos tanto para la empresa como para el mercado, es decir, los productos pioneros.
- Los bienes que son nuevos para la empresa, pero que no lo son para el mercado, como es el caso de la creación de una nueva marca.
- Productos no nuevos para la empresa, pero sí nuevos para el mercado. Este tipo de nuevos productos resultan cuando los productos pioneros se trasladan a nuevos mercados.

La OECD (2005) afirma que los nuevos productos son bienes o servicios que diferencian de una forma significativa en las características o formas de uso de los productos previos creados por la firma.

El Manual de Oslo (2005) establece que los nuevos productos surgen bien por la creación de un bien que no existía antes en la actividad de la empresa o bien puede deberse a cambios en la estrategia de marketing. Estos cambios pueden ser el diseño, la colocación del producto en tienda, el precio e incluso las promociones.

Kirchner (2010) declara que un nuevo producto consiste en añadir o modificar ciertos atributos del artículo con el propósito de aumentar el nivel de satisfacción que el producto va a generar en los clientes.

Para Kotler y Armstrong (2015) se entiende por nuevo producto un artículo que sea original o al que se le hayan hecho modificaciones después de una campaña de investigación y desarrollo por parte de la empresa.

Eduardo Barrios (2017) establece que un nuevo producto puede surgir por alterar ciertas características que tiene un producto existente como puede ser su funcionalidad, velocidad, gusto o incluso añadirle nuevos atributos que el mismo producto carecía con anterioridad.

Una vez hecha una revisión de la literatura es necesario que analicemos el punto de vista empresarial sobre este término. La empresa Booz Allen & Hamilton ha realizado diversos estudios acerca del significado de “nuevo producto”.

Booz, Allen & Hamilton (1982) establece que un nuevo producto es aquel elemento que va a asegurar a la empresa crecer a largo plazo y prosperar. Estos nuevos productos son el resultado de un trabajo costoso, largo y burocrático y pueden no asegurar el éxito de la empresa, sino que es más probable que resulte un fracaso.

Para esta empresa existen seis tipos de nuevos productos: (Booz, Allen & Hamilton, 1982)

- I. Productos nuevos para el mundo: Productos que crea la empresa y que no existían con anterioridad, por lo que abren un mercado totalmente nuevo. El objetivo de la empresa es ser pionera en un nuevo mercado que va a reportar grandes beneficios en el futuro
- II. Productos nuevos para la empresa: Nuevo producto en la actividad de la empresa, pero que ya existía en el mercado con anterioridad.
- III. Extensiones de líneas de productos existentes: Consiste en introducir nuevos productos dentro de una categoría ya existente para la empresa y bajo la misma marca, esto se puede realizar añadiendo nuevos sabores, presentaciones, colores, olores o nuevos atributos (Isaza, 2015)
- IV. Revisiones de productos existentes: Mejora de productos que aumentan el rendimiento del producto al igual que el valor que percibe el cliente de este y que sustituye a los productos existentes.
- V. Productos reposicionados: Productos que ya existían en la actividad de la empresa pero que esta intenta trasladar a nuevos mercados o segmentos.
- VI. Reducciones de costes: La empresa lanza nuevos productos que proporcionan un rendimiento similar a los productos ya existentes, pero a un coste inferior.

Por lo tanto, una vez revisada la literatura y el punto de vista empresarial se puede concluir que un “nuevo producto” es aquel bien o servicio que posee características diferentes a los productos introducidos por la compañía en el mercado con anterioridad. Estas diferencias pueden ser porque el producto constituye en sí un bien completamente innovador para la empresa o bien que la compañía ha decidido cambiar algunos atributos que pueden ser físicos, de rendimiento, de precio etc. Booz, Allen & Hamilton, nos permite

diferenciar los distintos tipos de nuevos productos que existen, ya que estos no tienen por qué ser totalmente innovadores, sino que el lanzamiento de productos más baratos o las extensiones en línea también están enmarcados dentro de este concepto.

### 2.1.2 Finalidad de lanzamiento de nuevos productos

El lanzamiento de nuevos productos es una obligación que tienen las empresas si quieren seguir siendo competitivas en el mercado. Como hemos dicho anteriormente, cuando hablamos de nuevo producto nos podemos estar refiriendo a un bien completamente nuevo, o bien, al mismo producto con el que comercializaba la empresa, pero con ciertas modificaciones. La supervivencia de los negocios se basa en la innovación y el cambio, por lo que la creación de nuevos productos es un requisito indispensable para la perduración de la empresa. Es importante analizar cuál es la finalidad del lanzamiento porque en base a esta, la compañía realizará una estrategia acorde para lograr sus objetivos.

Tras una profunda búsqueda en la literatura, se puede afirmar que existen diversas razones por las que una empresa decide lanzar un nuevo producto al mercado, concretamente analizaré las doce razones más predominantes (Jackey, 2009):

#### I. Incrementar utilidades:

El margen de utilidad refleja la capacidad que tiene la empresa de convertir los ingresos que ha recibido en ganancia. Esta finalidad consiste en sacar más beneficio por el mismo producto, realizando una serie de modificaciones a la política de ventas de la empresa que le permita generar más ganancias sin cambiar los elementos tangibles relacionados con el artículo.

Existen varias maneras de aumentar el margen de utilidad neto de una empresa: (Moreno, 2003).

- Incrementar el volumen de ventas.
- Incrementar el margen de ganancia.
- Disminuir costes.

- Disminuir gastos.
- Comprar con efectividad.
- Manejar adecuadamente su estructura de capital.

## II. Incrementar la participación en el mercado:

El objetivo de las empresas es captar al mayor número de clientes posible, es decir quieren tener una gran participación en el mercado porque a mayor participación, mayor poder tendrá la empresa en la negociación con los clientes y mayor beneficio tendrá.

Al crear un nuevo producto este satisfará nuevas necesidades y a nuevos clientes por lo que dotará a la empresa de la cuota de mercado que tenía anteriormente más una nueva procedente del nuevo producto. Por lo tanto, ayudará a la empresa a tener más poder en el mercado.

## III. Incrementar la capacidad competitiva

La capacidad competitiva es la disposición de una empresa frente a su competencia, es decir, la capacidad de una empresa de hacer las cosas mejor que su competencia ya sea en el producto, costes, calidad, precio...

Para que una empresa sea competitiva ha de ser innovadora pero esta innovación se basa en un profundo análisis de las necesidades de la empresa, del cliente y de la situación del mercado. Si la empresa quiere mantener o incluso aumentar esta capacidad competitiva es necesario que se encuentre en un continuo proceso de innovación ya que nos encontramos en un mundo cambiante en el que constantemente aparecen nuevas necesidades.

## IV. Reemplazar o revitalizar productos

Los ciclos de vida de los productos son cada vez más cortos y las empresas tienen que afrontar cada vez antes que hacer con los productos que se encuentran en fase de maduración. Por un lado, pueden reemplazar el producto, con un producto totalmente nuevo

por el que la empresa vuelva a tener un ciclo de vida nuevo y perdure más en el tiempo. Pero también, puede optar por revitalizar el producto, a través de campañas de marketing, añadiendo ciertas modificaciones como distintos colores o modificar la imagen de producto, que cambien la percepción del cliente sobre el producto y vuelvan a aumentar las ventas. Ambas estrategias consisten en una modificación del producto y por lo tanto se considera un nuevo producto.

#### V. Integrar avances tecnológicos.

Nos encontramos en un mercado en la que lo que es nuevo hoy es antiguo mañana, es decir, estamos en una dinámica acelerada del mercado.

Las empresas necesitan lanzar nuevos productos al mercado como una manera de invertir en recursos tecnológicos que ayudan a la empresa a disminuir el coste, prosperar en las comunicaciones, actualizar los modelos de negocio etc.

Por lo tanto, aquella compañía que sea pionera en introducir estos avances tecnológicos tendrá más posibilidades de alcanzar una mayor cuota de mercado, ya que, durante cierto tiempo, su producto será considerado el más actualizado del mercado.

#### VI. Defender y aprovechar mercados

A la hora de lanzar un nuevo producto para proteger y explotar el mercado, la empresa tiene que valorar cuál va a ser la finalidad de ese lanzamiento para poder llevar una estrategia acorde a esta decisión. Actualmente existen cuatro estrategias que tienen como objetivo luchar contra la competencia (Udiz, 2014):

- Maniobra envolvente: Consiste en lanzar un nuevo producto que ataque las debilidades más importantes de nuestra competencia.
- Ataque en cadena: La finalidad de este ataque es no enfrentarse directamente a nuestro máximo competidor, sino ir ganando cuota de mercado mediante pequeñas acciones, para ir ganando poder y poder enfrentarnos a él en el futuro.

- Ataque frontal: Consiste en igualar la oferta de nuestra competencia e igualar los esfuerzos en precios, costes, marketing etc. Antes de empezar el lanzamiento la empresa ha de estar segura de que puede entrar en esta batalla y que puede salir victoriosa de ella.
- Ataque bajo defensa: Esta estrategia consiste en cubrir aquella parte del mercado que queda desatendida con su producto principal. Es por esto por lo que algunas empresas lanzan productos de la misma categoría, pero a un precio menor, para poder cubrir a esa parte de la demanda que su producto principal no cubre y así no se vayan a la competencia.

#### VII. Aprovechar nuevas regulaciones

En ocasiones se aprueban o modifican regulaciones que pueden ayudar a la empresa en la introducción a nuevos mercados. Algunas regulaciones que afectan a las empresas son; La ley de sociedades de capital, Ordenanzas municipales sobre licencias de actividad, Ley del impuesto de sociedades, Ley del impuesto sobre el valor añadido, Ley de marcas, Ley de protección de datos, etc. (Elias, 2012).

En muchas ocasiones, las empresas aprovechan las nuevas normativas establecidas en un mercado como una oportunidad de introducirse en él y aprovechar las ventajas que le aporten estas nuevas regulaciones.

#### VIII. Disponibilidad y coste de recursos

A la hora de lanzar un nuevo producto, la empresa ha de tener en cuenta cuales son los recursos con los que cuenta que pueden ayudar a crear una ventaja competitiva al nuevo producto.

Uno de estos recursos son los insumos que son aquellos productos acabados que ayudan a la fabricación de otros productos. Si la empresa consigue sacarles el máximo rendimiento a estos insumos, el coste de ellos bajará y por lo tanto los costes de fabricación de la empresa, quien podrá reducir el precio de sus productos y volverse más competitiva.

#### IX. Adaptación a cambios de gustos y de costumbres

Es evidente que nos encontramos en un momento de globalización en las que los países se han abierto a conocer distintas culturas y poco a poco esto está cambiando los gustos y costumbres de los consumidores. Las empresas han de ser capaces de anticipar estos cambios y adaptarse a ellos ofreciendo los productos que más se ajusten a la demanda.

#### X. Adaptación a nuevas condiciones en la demanda por cambios demográficos.

Es evidente que la población está experimentando cambios demográficos, uno de los más evidentes es el envejecimiento de la población. Alrededor de 1946 se experimentó una gran tasa de natalidad que hoy en día, se denomina a la gente nacida en esta generación "*Babyboomers*". Esta generación tiene ahora mismo alrededor de unos 80 años, lo que ha hecho que la proporción de personas mayores haya pasado de ser del 4% al 18% y se prevé que siga aumentando. Esto trae consigo una serie de consecuencias para las empresas quienes tienen que centrarse en satisfacer las necesidades de un sector que cada vez va más en aumento.

#### XI. Detección de necesidades y deseos insatisfechos

Como ya hemos dicho con anterioridad nos encontramos en un mundo en constante cambio por lo que nos van surgiendo nuevas necesidades de forma continua. Son las empresas las encargadas de anticipar estas necesidades y satisfacerlas en el menor tiempo posible.

Es necesario para la empresa que si quiere crecer y convertirse en una empresa más competitiva, es necesario que este analizando el mercado de una forma constante y que cuando se presente una oportunidad (deseo insatisfecho) sea el primero en ofrecer una solución.

## XII. Promover la imagen de la empresa

El consumidor tiene una percepción sobre una marca que se puede ver fortalecida, modificada o cambiada por las distintas acciones que realiza la compañía.

Es necesario que cuando una marca introduzca un nuevo producto al mercado sea consecuente con su imagen de marca e intente fortalecerla al máximo, ya que una imagen de marca sólida es igual a un mensaje claro ya que hay más facilidad para llegar a público y diferenciarse de la competencia. (Peiró, 2017)

Como se puede observar la decisión de lanzar un nuevo producto puede tener varios objetivos como aprovechar las oportunidades que te da el mercado, luchar contra la competencia, satisfacer nuevas demandas etc. Las compañías tienen que llevar a cabo una investigación de mercado y de la propia empresa para que en base a los recursos de la compañía y la situación del mercado realicen una actuación acorde a sus objetivos que les permita obtener el máximo beneficio. Las finalidades más comunes por las que las compañías lanzan nuevos productos son porque los gustos de los consumidores varían cada vez más rápido y nacen necesidades insatisfechos que necesitan ser resueltas.

Los productos tienen un ciclo de vida que pasa por una fase de introducción, crecimiento, madurez y declive, es la misión de las empresas si quieren seguir manteniéndose en el mercado detectar estas nuevas necesidades y gustos para poder asegurar la supervivencia de la compañía a largo plazo.

### 2.1.3 Modelos de lanzamiento

Cuando la empresa se propone introducir un nuevo producto en el mercado, tiene que analizar de qué manera va a organizar sus recursos para poder tomar una ventaja de oportunidades científicas, tecnológicas y comerciales. (Turriago, 2002).

A la hora de lanzar un producto, la empresa tiene que valorar el punto de vista de todos sus *stakeholders*, ya que cada uno va a reclamar algo distinto de la empresa. Los accionistas demandarán un aumento de ingresos y rentabilidad, los clientes productos a

bajo coste y servicio rápido, los empleados, buenas condiciones de trabajo y un salario decente. La misión de la empresa es encontrar un punto medio entre todos los deseos de su grupo de interés integrando todos ellos en una visión única. (Gümüş y Gülnihal, 2015).

No se ha encontrado un modelo universal que garantice el éxito (Velasco, Zamanillo, y Gurutze, s.f), sino que es la empresa, la encargada de valorar todos los modelos y analizar cuál de ellas va a ser más conveniente para lograr los objetivos corporativos de la compañía. Es por ello, por lo que cada autor considera que existen una serie de modelos, pero no se terminan de poner de acuerdo para establecer un número exacto, sino que cada uno menciona cuáles cree que son más importantes.

Ha medida que ha ido pasando el tiempo, los modelos de lanzamiento han ido cambiando. Sarem (1983) estableció que había 5 modelos (departamental, etapas de actividades, etapas de decisión, proceso de conversión y modelo de respuesta). Forrest (1991) estableció que había cuatro modelos (de etapas, de conversión y empuje de la tecnología, integrador y de decisión). Rothwell (1994) afirmó que había 5 nuevos modelos (de primera, segunda, tercera, cuarta y quinta generación). Padmore, Schuetze y Gibson (1998) afirmaron que todos los modelos anteriores se podían agrupar en tres (modelo lineal, de enlace de cadena y de ciclo). Hidalgo, León y Pavón (2006), estudiando el funcionamiento de las empresas establecieron que había tres modelos (Lineal, Mixto y el Integrado). Trott (2006) clasifica los modelos de lanzamiento en cuatro tipos (Serendipia, Lineal, Simultáneo de acoplamiento e Interactivo). Escorsa y Valls (2003) establecieron cuatro elementos que son los más usados hoy en día, el modelo Lineal, el modelo de Marquis, el modelo London Business School y el modelo Kline. (Velasco, Zamanillo y Gurutze, 2007).

Como se puede ver, existen cientos de modelos de lanzamiento de un producto. No obstante, no existe unanimidad entre los autores acerca de cuál de estos modelos son los más usados actualmente. Es por ello, que tras hacer un análisis de la literatura he podido comprobar que existe una serie de modelos que son los que más se repiten entre los autores como Velasco, Zamanillo y Gurutze (2007), Fernández y Vázquez (1996) y Barreto y Petit (2017). Estos modelos son: el modelo lineal, el modelo de Marquis, el modelo de

Kline, el modelo de innovación abierta, el modelo Stage Gate, el modelo London Business School y el modelo Schnarch. A continuación, voy a explicar cómo funcionan cada uno de estos modelos y que tipo de empresas los utilizan y porqué.

## I. Modelo lineal

Este modelo se basa en una concepción lineal del proceso de innovación. La innovación tecnológica consiste en un proceso por el cual los *inputs* se convierten en productos. (Forrest, 1991, p. 442).

Dentro del modelo lineal se distinguen dos modelos fundamentales:

- El modelo de empuje de la tecnología (Technology Push)

Este modelo analiza el proceso de innovación basado en la causalidad y que mediante una serie de fases produce un bien que puede ser rentable económicamente (Fernández Sánchez, 1996, p. 43).

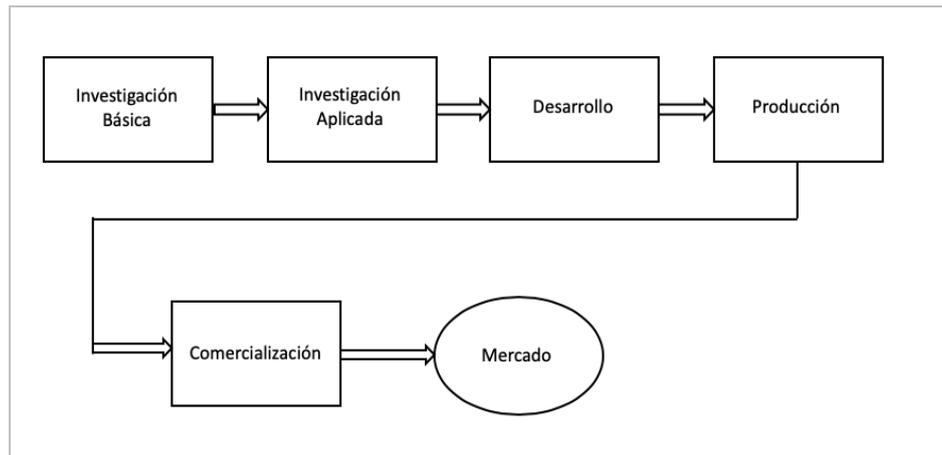
Este modelo va desde la ciencia a la tecnología y viene representado mediante un proceso secuencial y ordenado que, a partir del conocimiento científico, y tras diversas fases o estadios, comercializa un producto o proceso que puede ser económicamente viable (Fernández Sánchez, 1996, p. 43).

Este tipo de modelo consiste en que una vez se ha investigado y se tiene una idea de invención, la empresa va a “empujar” este nuevo producto al mercado, pero sin valorar si esta innovación satisfará alguna necesidad concreta del mercado. Este modelo era muy común en los años 60 cuando el marketing se focalizaba en la producción de bienes y no en las necesidades del consumidor. (Guerra, 2005).

Según este modelo, la innovación consta de cinco etapas, se empieza con una investigación básica, después se realiza una investigación aplicada, una vez realizado esto se procederá a realizar un prototipo para probar esta investigación. Si todo funciona de forma adecuada se procederá a la producción y a la comercialización de las innovaciones. (Barreto y Petit, 2017)

Figura 1

Modelo de empuje de la tecnología



Fuente: Elaboración propia a partir de (Rothwell, 1994).

- El modelo de tirón de la demanda (Market Pull).

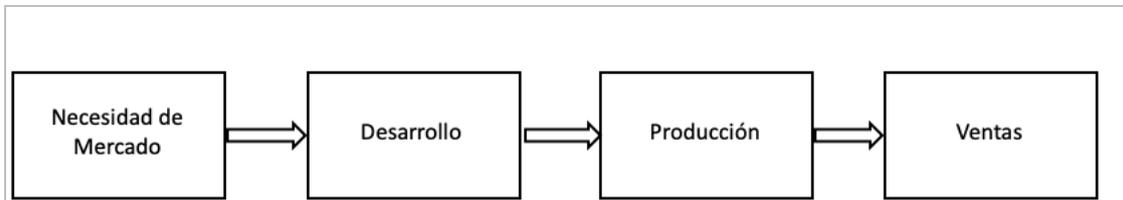
Este modelo, al contrario que el anterior, trata de resolver las necesidades que se encuentran en el mercado. El modelo comienza con la identificación de una necesidad no satisfecha en el mercado y que tras un proceso de investigación y desarrollo se consigue poner a la venta.

Este modelo es típico de empresas que nacen con un propósito específico y que lejos de investigar si va a tener éxito su producto, deciden lanzarlo sin importar el riesgo. Es un modelo lineal tiene en cuenta las necesidades del mercado para poder así desarrollar el producto que se está demandando, producirlo y posteriormente venderlo.

Este modelo es muy productivo para aquellas empresas que ya han desarrollado y testeado el producto en otros países, han visto que ha tenido éxito y su intención es la de introducirlo en aquellos mercados que demanden el producto que están comercializando.

Figura 2

El modelo de tirón de la demanda



Fuente: Elaboración propia a partir de (Rothwell, 1994).

## II. Modelo de Marquis

Este modelo considera que la idea no tiene por qué venir necesariamente del departamento de investigación, sino que puede llegar a través de cualquier otro departamento, más probablemente de aquellos departamentos que tengan interacción con el mercado. (Pulgarín y Pineda, 2011).

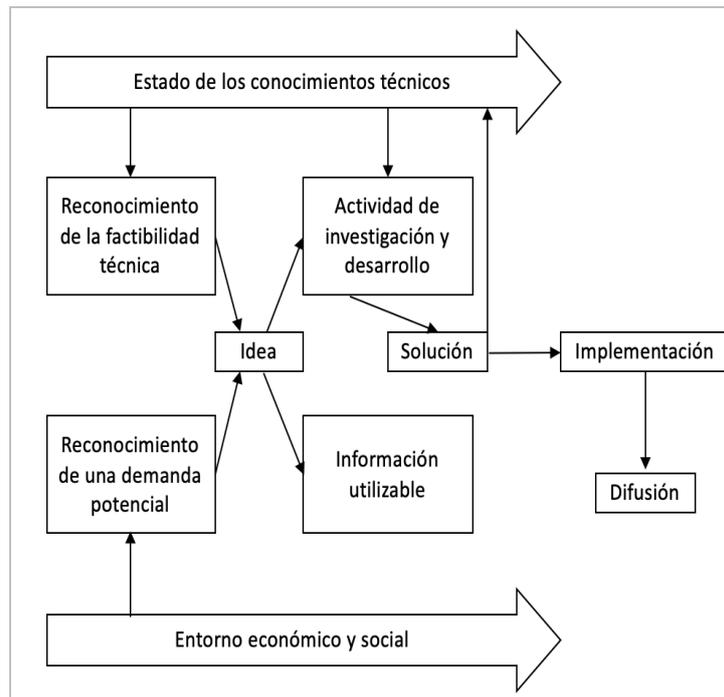
Una vez que se obtenga una idea, habrá que ver si es viable técnicamente, por lo que se pasara a la etapa de prototipos, una vez que se cumplen, se pasan a analizar otros aspectos como el diseño, la fabricación, la distribución, el marketing y una vez finalizado este paso, se introduce el producto en el mercado. Este modelo permite la posibilidad de poder retroceder en el proceso si la empresa lo considera necesario.

Este tipo de modelo es usado por empresas innovadoras y que fomentan la creatividad entre todos sus empleados ya que como he dicho antes la idea puede provenir de cualquier departamento de la organización. Las empresas que usan este modelo suelen ser descentralizadas, con una gran orientación a los clientes, con una estructura poco jerarquizada y con una comunicación interna fluida.

El gráfico que se muestra a continuación resumen las distintas fases por las que tiene que pasar una idea para que esta se comercialice.

Figura 3

El modelo de Marquis



Fuente: Elaboración propia a partir de (Marquis, 1969).

### III. Modelo de Kline

Kline consideraba que los modelos lineales no representaban la complejidad que se da en los procesos de innovación. Fue por ello, por lo que decidió crear un modelo que le diera más importancia a este proceso.

Una de las diferencias más significativas de este modelo frente a los vistos anteriormente es que la ciencia y la tecnología están presentes en todas las fases del proyecto y no solo en la inicial. [EOI, 2007].

Existen cuatro trayectos diferentes a la hora de lanzar un producto:

- El primer trayecto (trayecto central) desarrolla la idea hasta su lanzamiento en el mercado. Hay cinco etapas del trayecto central (Mercado Potencial, Investigación, Diseño Detallado y Prueba, Rediseño y Producción y Comercialización).

- El segundo trayecto consiste en una fase de respuesta entre cada fase y a la vez entre cada fase y el mercado.
- El tercer trayecto parte de los conocimientos de las fases anteriores para llevar a cabo una investigación.
- El cuarto trayecto es la relación entre la investigación y la invención (Escorsa y Valls, 1997), (Velasco, Zamanillo, y Gurutze, s.f). (Barreto y Petit, 2017)

Este modelo promueve una cultura de innovación por parte de cada uno de los departamentos de la empresa, sirve para cualquier tipo de empresa sin importar el tamaño y la actividad. Este modelo combina el modelo lineal y el Marquis.

Hay varias empresas que representan este modelo como Nokia, Apple y Netflix. (Viviana, 2018).

#### IV. Modelo de innovación abierta

Este modelo afirma que la clave de la innovación consiste en combinar conocimiento interno, con conocimiento externo, para llevar a cabo una mayor innovación y expandirse más rápido en el mercado. (Pérez, 2016). Las organizaciones que lleva a cabo este modelo tienden a desarrollar dos estrategias; una defensiva para reducir los costes y una ofensiva para impulsar su crecimiento. (Pavón, Hernández, Suárez, Jiménez, y Sánchez, 2015).

La parte esencial de este modelo consiste en facilitar el acceso a nuevos mercados, estar comunicado con los consumidores, comprender lo que estos están buscando y acelerar el proceso de comercialización de los futuros productos y servicios. (Bravo, León, y Serrano, 2014). Este modelo ha sido puesto en práctica por empresas como Procter & Gamble, BM, Intel, Philips y Unilever (Chesbrough, 2014)

#### V. Modelo Stage- Gate

Este modelo es una solución para aquellas empresas cuya intención es lanzar un nuevo producto en el menor tiempo y riesgo posible. Para ello, centra todos los esfuerzos de la compañía (gestión, dirección, control...) en cada “*stage*” del proceso. (Cooper, 1990).

Este método consta de 5 etapas: Evaluación preliminar, Detalle de investigación, Desarrollo, Test y validación y Producción y lanzamiento de la marca.

Los modelos están representados por una puerta (*Gate*) que son aquellos puntos donde se toman las decisiones sobre si abandonar o continuar el proceso, si se deciden continuar el proyecto entonces se pasará al siguiente *Stage*.

Este proceso aporta una hoja de ruta clara para todo el equipo de trabajo, por lo que el proyecto se convierte en un proceso visible y claro, al que se le aporta disciplina, multidisciplinario y con menor riesgo.

Este modelo es uno de los más usados por las empresas, entre estas se encuentra Kellogg, Lego, PepsiCo, Gat Foods etc.

## VI. Modelo London Business School

Este modelo concibe que para que el lanzamiento de un nuevo producto tenga éxito en el mercado es necesario que se realicen cuatro prácticas y se analicen estas con absoluta minuciosidad.

Estas cuatro etapas son: Generación de nuevos conceptos, Desarrollo de producto, Innovación de Procesos y Adquisición de la Tecnología. Para que estas etapas funcionen es necesario que cumplan con tres condiciones: talentos humanos y financieros (recursos), sistemas y herramientas adecuadas y el apoyo de la gerencia de la organización (liderazgo).

Este modelo es denominado “sistemático” porque considera que la innovación no es un proceso lineal, sino que es un proceso complejo de creatividad y de interrelación entre las fuerzas. (Barreto y Petit, 2017).

En resumen, el proceso de gestionar el lanzamiento de nuevos productos puede ser muy parecido en las distintas empresas, pero lo que diferencia sus resultados serán los objetivos empresariales, su estrategia y cultura. (Barreto y Petit, 2017).

Este modelo está concebido para ser utilizado para la ejecución de auditoría sobre la innovación, una empresa muy relevante que llevó a cabo este modelo fue Ford durante los años de la Gran Depresión.

## VII. El modelo Schnarch

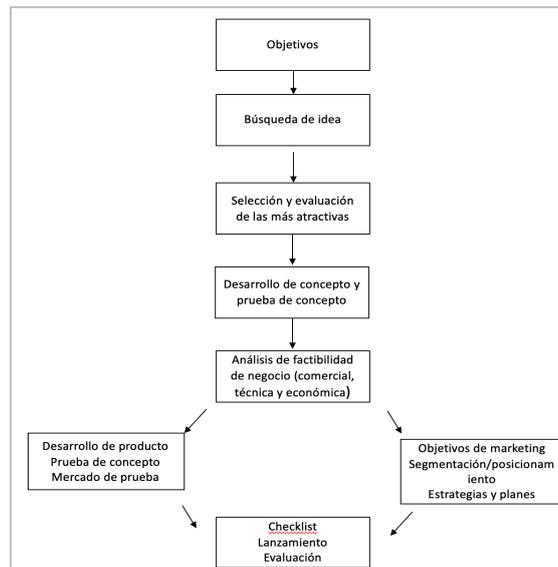
Schnarch (2009) explica que el proceso para lanzar un nuevo consiste primero en determinar una serie de objetivos, una vez que se han establecido se realiza un *Brainstorming* o Búsqueda de ideas analizando todas y cada una de ellas.

Después de esto se realiza una selección y evaluación de las más atractivas basadas en un análisis de mercado. A continuación, se realiza un análisis profundo de estas ideas que hemos elegido (prueba de concepto) en la que se identifican las reacciones, asociaciones e intención de compra que el producto genera en nuestro *target market*. Una vez tenemos una valoración positiva del mercado, se procede a un análisis de factibilidad del negocio (comercial, técnica, y económica). A partir de esta etapa hay dos estrategias que hay que llevar a cabo; mercadeo y producto. Estas dos estrategias deben retroalimentarse y estar listas para el lanzamiento del producto.

Este modelo requiere que se maneje cada etapa de una forma flexible de manera que en cualquier momento se pueda pasar a las fases anteriores para cambiar, revisar, modificar o abandonar el proyecto.

Figura 4

El modelo de Schnarch



Fuente: Elaboración propia a partir de (Schnarch, 2009)

Como hemos podido observar existen cientos de modelos de lanzamiento de nuevos productos, cada uno de ellos tiene una metodología que nada tiene que ver con la de los otros. El modelo lineal destaca por ser el más sencillo, el modelo marquis se diferencia de los otros en que la idea de innovación puede provenir de cualquier departamento de la empresa, el modelo Kline, se centra en la importancia del proceso de innovación, el modelo innovación abierta se diferencia porque combina el conocimiento interno y el externo. El modelo Stage Gate se centra en lanzar el nuevo producto en el menor tiempo posible y con el menor riesgo, el modelo London Business School concibe que para que el lanzamiento de un producto tenga éxito, es necesario que se realicen cuatro prácticas antes de lanzarlo, y por último el modelo Schnarch, considera que para la elección de una buena idea es necesario que previamente se haga un *Brainstorming*. Las empresas tendrán que valorar ciertas variables como el riesgo que quieren asumir, el grado de innovación al que quieren llegar, qué departamentos van a tener esta responsabilidad y el grado de cooperación entre los empleados, para elegir qué modelo se ajusta mejor sus objetivos.

Es muy importante que la compañía tenga clara estas variables porque a partir de ellas se construye la cultura empresarial que marcará la visión y misión de la empresa.

#### 2.1.4 Tipos de lanzamiento

El lanzamiento de nuevos productos requiere de una estrategia definida atendiendo al tipo de producto que se está poniendo a la venta, es por ello, por lo que la empresa debe identificar cual es el tipo de producto que va a comercializar para así poder adecuar la estrategia.

Atendiendo al análisis de la situación tanto interna como externa de la compañía, de los objetivos a cubrir por el nuevo producto, la estrategia de posicionamiento y marketing mix y de los planes de acción, podemos diferenciar cuatro tipos de lanzamiento (Foodsearch, 2017).

##### 1. Innovador

Este tipo de lanzamiento consiste en introducir al mercado un producto nuevo que es el resultado de investigaciones y estudios sobre qué es lo que demanda el cliente y cómo van a evolucionar las tecnologías y van a impactar a la sociedad y a las empresas. (Diezma, 2018) .

Según el grado de innovación se puede clasificar de dos maneras: (Manual de Oslo, 2004)

- Innovación incremental: Son mejoras que se hacen sobre un bien que ya ha sido puesto en el mercado. Este tipo de innovación es la que realiza Apple cuando lanza nuevos modelos de Iphone, en los que las innovaciones se basan en pequeños detalles como la cámara, el software o la pantalla del dispositivo. Otros ejemplos de innovación incremental son Kodak, Sony o Samsung.
- Innovación radical: Consiste en crear a partir de la tecnología existente un producto que no había sido puesto en el mercado con anterioridad. Nicolas-Joseph Cugnot es considerado uno de los mayores innovadores ya que en 1769 fabricó el primer automóvil de la historia. Actualmente existen grandes empresas cuyos productos son de innovación radical, como es el caso de Google, Amazon o Facebook.

## II. Extensiones de línea

Este tipo de lanzamiento consiste en añadir a tu cartera nuevos productos pero que están relacionados con los productos que la empresa ya comercializaba con anterioridad, estos nuevos bienes se venden bajo el nombre de la marca ya existente. (Isaza 2015).

Existen cuatro razones por las que una empresa querría llevar a cabo este tipo de lanzamiento:

- Ampliar la línea de productos

El alargamiento sucede cuando la empresa aumenta el número de productos que tenía en la línea hasta la fecha. Para ilustrar mejor este punto, voy a ejemplificar cada caso con una empresa automovilística.

La empresa puede ampliar su línea de tres maneras:

- Ampliación en sentido descendente: Consiste en añadir productos a la cartera de la empresa que tenga un precio y una calidad menor. La empresa puede querer introducir este producto para ganar una cuota de mercado que hasta el momento se encontraba insatisfecha. Otra razón, es que tras diversos estudios, la compañía se ha dado cuenta de que el crecimiento es mayor en este nicho de mercado, o bien porque su intención era establecerse en el mercado como una marca de calidad y luego descender. Un claro ejemplo de este tipo de ampliación es Mercedes Benz el cual en 2012 decidió lanzar al mercado Mercedes Benz clase A, que es un coche de un rango inferior que el resto de los coches de esta misma marca.
- Ampliación en sentido ascendente: La empresa que opera en un sector inferior decide lanzar productos para dirigirse a sectores superiores que puedan suponer mayor tasa de crecimiento, mayores beneficios o para poder abastecer a una línea completa de clientes. Volkswagen decidió lanzar un coche de una gama superior al que denominó Volkswagen Phaeton.

- Ampliación de dos sentidos: La empresa está posicionada en un sector intermedio y tiene la posibilidad de expandirse en ambos sentidos para así poder situarse como empresa líder y satisfacer las necesidades de todo tipo de consumidores. Audi es una empresa que ejemplifica este tipo de ampliación en ambos sentidos ya que, a pesar de ser una marca de una calidad media alta, tiene entre sus modelos el Audi A1 que es de gama inferior y el Audi A8 que es de gama superior.

- o Completar la línea de productos:

Este tipo de lanzamiento consiste en añadir productos a tu cartera con el fin de ofrecer más variedad a tus clientes y así poder conseguir beneficios adicionales, ocupar nichos de mercado para que no entren nuevos competidores, utilizar un exceso de capacidad y ofrecer una línea de productos completa. Scalpers en 2018 decidió lanzar por primera vez su línea de ropa femenina, abriendo así su cartera de producto a un público nuevo.

- o Modernización de la línea:

Las empresas tienen que estar en constante evolución, es por ello por lo que a pesar de que tengan una línea de productos adecuada, debe modernizarse de una forma constante y paulatina. Zara representa este tipo de extensión de línea ya que cada dos semanas renueva casi de forma completa las prendas de ropa que se encuentran en su tienda, ofreciendo de esta manera nuevo surtido al cliente de forma constante.

- o Modificación de productos:

Cuando un producto entra en una fase de maduración y estancamiento es necesario que la empresa tome la decisión de dejar morir el producto o por si el contrario lo va a rejuvenecer. La mejora de producto es cualquier cambio que

pueda resurgir el interés por el producto, como por ejemplo los atributos físicos tales como el color, el olor, el tamaño o el envase de un producto. Por ejemplo, en sector del automóvil se encuentra en una constante modificación de sus atributos atendiendo a las modas que se dan en el mercado. Actualmente se han visto obligados a modificar los motores de sus coches porque los consumidores apuestan por aquellos vehículos que contaminen lo menos posible el medio ambiente.

### III. “Me too”

Este tipo de lanzamiento consiste en introducir un producto en el mercado con una imitación de las características de un producto ya existente de la marca líder del mercado. Esta estrategia se basa en la categorización, que es un proceso cognitivo que hace que el individuo asuma un tipo de producto como parte de un conjunto (categoría).

La lógica de la estrategia “me too” es transmitir al cliente que se están ofreciendo los mismos beneficios que la marca líder y esta estrategia funciona, ya que según un estudio realizado por Streeter (2006) los consumidores tienden a suponer que un producto semejante a otro va a funcionar de la misma manera. Esto es muy común en los supermercados con las marcas blancas, por ejemplo, Head & Shoulders se encontró con este problema cuando la marca de CVS Pharmacy decidió lanzar un champú con las mismas características que el de H&S, el bote blanco y la tapa azul, lo que repercutió en las ventas de la empresa líder.

### IV. Conversiones/Sustituciones

Como hemos dicho antes, en un mundo de constante evolución, es necesario que la empresa se vaya actualizando. Pasado un tiempo, ciertos productos que generaban valor a la empresa dejan de hacerlo y se vuelven obsoletos. En este momento la empresa debe estudiar la razón de la decadencia de ese producto y analizar qué producto puede satisfacer la demanda que antes generaba el otro bien. Una vez que se establece cual va a ser la estrategia de la empresa y qué producto van a lanzar, la compañía dejará de vender el bien

que se ha quedado obsoleto y lanzará al mercado un producto actualizado que pueda satisfacer la demanda. BlockBuster era una empresa que se dedicaba al alquiler de películas, pero poco a poco se fueron dando cuenta de que ese negocio estaba destinado a desaparecer por la aparición de películas online. Fue entonces cuando los dirigentes de la empresa decidieron remodelar el negocio y crearon una plataforma *streaming* para ver videos que hoy en día se llama Netflix.

Como podemos observar hay muchas razones por las que la empresa puede querer lanzar un nuevo producto al mercado, pero antes de elegir qué idea va a poner en marcha es necesario que haga un repaso de las necesidades de la compañía, de los recursos de esta y de qué es lo que está demandando el mercado, de esta manera tendrá menos posibilidades de fallar a la hora de lanzar un producto y de poner en riesgo a su empresa matriz. Hay que recordar que cada tipo de producto está destinado a resolver una necesidad de la empresa por lo que es importante que la empresa analice qué es lo que quiere hacer para ajustar el producto al tipo de necesidad.

## 2.2 Factores de éxito en el lanzamiento de nuevos productos

Una vez analizado el término nuevo producto, las razones por las que se lanzan nuevos bienes al mercado y los tipos y modelos de lanzamiento, procederé a analizar los factores que influyen en el éxito de lanzamiento de estos productos. Existen multitud de factores que pueden influir en el éxito de un producto. Los factores expuestos a continuación son los elementos que establece Kirchner (2010).

A la hora de lanzar un nuevo producto Kirchner afirma que hay que analizar cuáles son los elementos que pueden lograr que la empresa triunfe en el sector de su producto. La empresa debe tener en cuenta tres factores esenciales a la hora de desarrollar un producto. En primer lugar, el mismo producto ya que es lo que se va a poner a la venta y lo que va a competir de forma directa con los competidores, cuanto más se ajuste a las necesidades de mercado y mayor calidad tenga, habrá más posibilidades de que el producto triunfe. En segundo lugar, la capacidad de la empresa, una compañía que trabaje de una forma más rápida y eficiente es más probable que supere a organizaciones que sean más

antiguas o a aquellas que no trabajen de esta manera. Por último, en tercer lugar, la benevolencia del mercado, la empresa debe lograr una unión que beneficie tanto al producto como al mercado, hay algunos factores que ayudan a que se de esta unión mientras que hay otros que la dificultan. (Kirchner, 2010).

A continuación, voy a explicar cada uno de los elementos que influyen en los distintos factores tratados anteriormente.

## I. Producto

Es esencial que el producto tenga una serie de ventajas competitivas que logren que se diferencie de la competencia y que el consumidor sea capaz de apreciarlas. Existen multitud de ventajas competitivas que puede poseer un producto para triunfar, pero que Kirchner (2010) sintetiza en nueve atendiendo a la importancia de estas:

### a) Mejor tecnología

Como es bien sabido el desarrollo y administración de la tecnología ha sido y es una forma de crear riqueza tanto para las naciones como para las empresas y los individuos. Es por ello, por lo que es considerado uno de los pilares fundamentales para el crecimiento y la competitividad tanto nacional como organizacional. (Khalil y Ezzat, 2005).

La tecnología tiene gran impacto sobre las empresas porque les permita mejorar diversos aspectos como: (Software SICOSS, 2018)

- Creación de procesos óptimos
- Generar mayor productividad
- Mejora en el proceso de comunicación
- Mayor competitividad en el mercado
- Mejor toma de decisiones

## b) Mejor diseño

Es una de las características que permite al consumidor diferenciar los distintos productos entre ellos. La elección de diseños se ha convertido en una tarea compleja de análisis e investigación. Según la revista Warc, el diseño no es simplemente algo “bonito” que añade coste al producto, sino que es una manera de diferenciación que puede ayudar a crear valor financiero o que puede ayudar a los responsables del departamento de marketing a la hora de posicionar y potenciar una marca. (Puromarketing, 2016).

Como hemos dicho el diseño del producto juega un rol muy importante dentro del proceso de venta es por ello por lo que los responsables de esta tarea tienen que llevar a cabo una serie de tareas que les permitan llegar a una aproximación de cuál va a ser el diseño óptimo del mercado.

Según el Departamento de Organización de Empresas, E.F. y C, la mejor forma de realizar este proceso de diseño de producto es creando un equipo que entre sus participantes haya responsables de Marketing, Fabricación, Compras, Control de Calidad y Personal de Servicio de Campo. De manera que se tenga una visión más amplia de qué es lo que está buscando el cliente y que haya profesionales de cada sector.

Un producto puede ser o no adquirido por los clientes por su imagen, los consumidores son superficiales e irracionales, por lo tanto, se puede afirmar que si el diseño de un producto es agradable, el cliente se sentirá satisfecho y adquirirá el producto. (Zabala, Peñaherrera-Larenas y Ledesma, 2018) Para escoger un diseño, una compañía no tiene que basar su decisión en el gusto de los directivos, sino en ratios objetivos como el ROI, que analiza cual de las opciones va a generar más ingresos en la compañía. Escoger un diseño u otro proviene de un análisis profundo que permite a la empresa analizar qué es lo que busca el mercado en referencia al diseño y la importancia que le dan al mismo para así poder analizar las inversiones y el retorno que permita a los responsables de este departamento elegir la opción más rentable para la empresa. (Puromarketing, 2016)

### c) Mejor calidad en el servicio

La tendencia actual de las compañías es a generar servicios de cada vez mejor calidad lo cual hace aumentar la competitividad y mejora el posicionamiento de la compañía en el mercado. A través de la calidad las empresas intentan diferenciarse de la competencia, generar mayor productividad en el servicio, incrementar el nivel de satisfacción de los clientes y aumentar la moral de los trabajadores (Fraser, Watanabe, & Hvolby, 2013).

La satisfacción del cliente repercute de forma favorable a la empresa ya que crea satisfacción en el cliente, lealtad e intención de compra por lo que se crea un vínculo a futuro con el consumidor. Según Cattel (1991) una de las claves para asegurar la calidad del servicio es satisfacer o superar las expectativas que el cliente tenía sobre la prestación de la compañía. Un cliente satisfecho significa un aumento de la rentabilidad de la compañía ya que existe una promoción por parte del cliente a otras personas (boca-oído) Zeithaml, Parasuraman & Berry (1990) realizaron un estudio (SERVQUAL) en el que analizaban qué factores son los que influían al cliente en su imagen de calidad percibida, tras una larga investigación se detectaron 10 factores:

- Elementos tangibles: Aspecto físico de las instalaciones, materiales necesarios para llevar a cabo el servicio.
- Fiabilidad: Probabilidad de que la empresa realice un servicio de forma segura.
- Profesionalidad: Capacidad de la empresa para asegurar que su servicio se va a realizar con la mayor destreza, esmero, seriedad, honradez y eficacia posible.
- Capacidad de respuesta: Disposición de la empresa a solucionar los problemas que tenga el cliente de la forma más veloz y correcta posible.
- Cortesía, Amabilidad y atención del personal que está en contacto con el cliente. Según un estudio de Hansemark & Albinsson (2004) se detectó que son las personas que llevan a cabo el servicio las que más afectan a la calidad que percibe el cliente.
- Credibilidad: La base de la credibilidad es la confianza, la empresa tiene que intentar generar este sentimiento al cliente.

- Accesibilidad: Facilidad que otorga la empresa al cliente para poder ponerse en contacto con ella en caso de que lo necesite
- Comunicación: La empresa tiene que mantener un canal fluido de comunicación con el cliente.
- Comprensión del cliente: Capacidad de la empresa a analizar qué es lo que el cliente está demandando.

A través de todas estas variables la empresa ya puede observar cuales son los factores que más afectan a la calidad percibida del cliente e intentar modificar ciertas actitudes que está teniendo para poder mejorar el servicio de cara al consumidor.

#### d) Precio

Para Kotler y Armstrong (2013) el precio es " la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio"

Hay que tener en cuenta que nuestra marca está posicionada en la mente de los consumidores atendiendo a su criterio y que estos han fijado un precio máximo a partir del cual no van a comprar nuestro producto, es importante para la empresa no superar este precio imaginario ya que nuestro producto se vería fuera del mercado.

Los clientes tienen una percepción diferente de valor, en base a estas distintas valoraciones podemos clasificar a los consumidores en varios grupos y establecer una política de precios para cada uno de ellos.

- La estrategia de precios con los compradores de precios: Este tipo de consumidores buscan siempre el precio más bajo por lo tanto la compañía deberá realizar grandes esfuerzos para tener los precios más bajos que su competencia.
- La estrategia de precios con los compradores de relaciones: Estos compradores se dejan llevar por la lealtad a la marca, aunque esta tenga precios más altos que la competencia siempre y cuando los precios no superen el precio máximo imaginario del cliente.

- La estrategia de precios con los compradores de comodidad. Estos compradores se dejan llevar por otros elementos del marketing que nada tienen que ver con el precio, para ellos es irrelevante que el precio sea más alto o bajo.
- La estrategia de precios con los compradores de valor: Estos consumidores son los más objetivos, ya que van a analizar con mucha precisión los atributos diferenciales de cada producto. Este tipo de compradores están muy bien informados y no buscan el mejor precio sino el mejor valor.

Es importante para la empresa analizar, cuál es el tipo de cliente que pretende conseguir, para que de esta manera lleve a cabo una estrategia de precios que le permita diferenciarse de la competencia y poder ajustarse lo máximo posible a las exigencias de sus compradores.

e) Acorde con la moda

Las empresas tienen que captar qué tendencias se están dando en el mercado actualmente y cuáles se podrán dar en el futuro, de manera que pueda ajustar sus estrategias a los pensamientos y gustos que se den en el momento. Esta adaptación puede ser de tanto de modificaciones en el producto como de ajuste de las campañas de marketing o de modificar el mensaje que la empresa quiere transmitir al cliente (Waleska, Leifel, 2004). Por ejemplo, Estrella Damn que solía hacer campañas publicitarias en el que destacaba la diversión, pasar tiempo con amigos y vivir nuevas experiencias, ha modificado su campaña por completo. Este año su campaña se basaba en la preocupación medioambiental que existe hoy en día y ha modificado el mensaje que transmitía como marca.

f) Producto novedoso (aspectos que nos diferencian de la competencia)

Bajo este término nos referimos a todos aquellos productos nuevos o sensiblemente mejorados frente a productos anteriores ya sea en atributos básicos, especificaciones técnicas o elementos intangibles. Scitovsky (1981) sostiene que la demanda de innovaciones se origina en la curiosidad, la búsqueda de la novedad y el estímulo positivo que se genera

en las personas con la incorporación de nuevas actividades, consideradas de índole creativa.

Hay una serie de elementos que influyen para que una empresa lance productos novedosos al mercado. Por un lado, la competencia, la necesidad de diferenciarse y la demanda de clientes que reclaman nuevos productos para satisfacer unas necesidades que todavía no han sido satisfechas.

Como ya hemos dicho se está produciendo un aumento de la demanda en productos novedosos y esto se debe a dos factores:

- La necesidad de innovar en productos ya existentes en el mercado para diferenciarse de la competencia.
- La aparición de nuevas necesidades que necesitan ser resueltas a través de nuevos productos

Hebb y Berlyne (1995) son dos psicólogos que trataron de explicar el porque los clientes estaban demandando cada vez más productos novedosos, es decir porque a los clientes les motiva comprar productos novedosos. A través de su estudio explican que ante situaciones que disminuyen la actividad cerebral las personas buscan realizar actividades que les resulten diferentes para poder reestablecer el nivel óptimo de la actividad cerebral. Berlyne (1960) explica a través de las teorías de la activación que la actividad cerebral del individuo variaba cuando buscaba elementos de novedad, cambio, asombro activando los centros de placer en el cerebro. Scitovsky declaró en su obra “La búsqueda de la novedad como un medio de superar el aburrimiento”, la necesidad que tienen las personas de realizar actividades estimulantes entre las que destaca la demanda de nuevos productos

#### g) Presentación

El momento de la presentación de un nuevo producto es un momento crítico para la empresa ya que tiene que intentar atraer al mayor número de potenciales consumidores posibles. Es por ello, por lo que antes de realizar una presentación, es necesario identificar que función tiene nuestro producto, para poder así planear una estrategia de manera que

el mensaje llegue de forma eficaz. En este paso es cuando la empresa tiene que intentar ser creativa, realizando eventos, convocando a los medios etc. Una vez que la empresa ya tiene la estrategia, la tiene que implementar de forma online y offline y por último tiene monitorizar los resultados viendo el impacto que tiene la campaña en los medios de comunicación. (Visible comunicación,2017).

#### h) Envase funcional y atractivo

Los envases además de ayudar a alargar la vida del producto, o mantener a este en las condiciones óptimas para ser consumido, también puede servir como elemento diferenciador de marketing. (Dechema, 2009).

Para que un envase sea atractivo es necesario que cumpla con los siguientes requerimientos, tiene que ser atractivo, higiénico, fácil de usar, legible, resistente, de impacto visual, de fácil identificación y que sea legal.

Todas estas características van a hacer que nuestro producto parezca distinto al de la competencia de manera que el cliente cuando esté evaluando las alternativas considere que nuestro producto tiene mayor valor añadido y se decida a comprar nuestro producto. (Cerantola, 2016).

#### i) Diseño Gráfico Impactante

El diseño gráfico es una actividad que tiene como objetivo crear y proyectar mensajes a través de fotogramas. Esta tarea ha ido adquiriendo relevancia con el paso del tiempo ya que ayuda a las empresas a llegar a un público más definido optimizando la comunicación por parte de la compañía. El diseño gráfico consiste en elaborar piezas publicitarias con el fin de incentivar a los consumidores a adquirir nuestro producto.

## II. Empresa

### a) Rapidez para ajustarse a la demanda del mercado

Nos encontramos en un mundo de constante cambio donde nacen nuevas oportunidades de mercado a la vez que van desapareciendo productos y servicios tradicionales como los videoclubs. Es en este momento cuando los directivos de las empresas necesitan realizar estudios y tomar decisiones sobre cómo manejar las empresas para que estas no se queden obsoletas, cambiando las estrategias de forma continua, aunque esto pueda suponer un mayor riesgo para la compañía. (Kotler, 2000) (Carasila y Milton, 2011).

Estudiar, comprender y predecir la demanda se ha convertido en una labor fundamental de las compañías, las cuales necesitan saber en cada momento lo que está reclamando el cliente.

Existen muchas razones por las que la curva de la demanda se puede desplazar, pero hay tres que son las más predominantes: (Jiménez, 2012)

- Cambio en la renta de los consumidores

Si los consumidores tienen más dinero reclamarán productos de más calidad y de un precio más elevado. En cambio, si la renta baja querrán productos más baratos y los gastos en actividades de ocio disminuirán.

- Cambio en los precios de los bienes relacionados:

La demanda de un producto puede variar si se ha producido un cambio en el precio de su producto sustituto. Por lo tanto, si el precio del producto sustituto baja es muy probable que la demanda de nuestro bien baje o si por el contrario el precio del bien sustituto aumenta, la demanda de nuestro bien tenderá a subir.

También hay que tener en cuenta los productos complementarios, es decir, aquellos productos que muy a menudo se utilizan juntos como el coche y la gasolina. Por lo tanto, si el precio del coche sube, habrá menos demanda y por lo tanto menos gente comprará gasolina, disminuyendo el precio de esta.

- Cambios en los gustos o preferencias

Como hemos dicho nos encontramos en una sociedad en constante cambio donde las modas y las tendencias guían el modo de vida de las personas. Hoy en días nos encontramos en una tendencia en la que existe una gran preocupación por el medio ambiente, es por ello, por lo que han surgido miles de empresas cuyos productos son 100% naturales o empresas ya existentes como Mercadona que han decidido dar la opción a sus clientes sobre qué bolsas coger a la hora de hacer la compra, si la de plástico que es la que más contamina o la de papel mucho más ecológica.

Como hemos podido ver la demanda es algo fundamental para las empresas ya que de esto dependen sus ingresos, es por ello por lo que deben invertir todos los recursos posibles en averiguar tanto las tendencias actuales que se están dando en el mercado como las futuras. De esta manera, la empresa podrá ajustarse de la forma más precisa a lo que está buscando la demanda de manera que aumenten sus ingresos y la compañía pueda perdurar a lo largo del tiempo.

- b) Aprovechar las fortalezas de la empresa

Toda empresa debe llevar a cabo un análisis interno sobre cuáles son las fortalezas y debilidades de la compañía para poder así aprovechar al máximo los aspectos positivos y diferenciarse de la competencia creando así una ventaja competitiva.

Las fortalezas de una empresa se pueden resumir en los siguientes términos; Más calidad en el producto/servicio, menos esfuerzo, más cantidad, más experiencia en el sector, mayor efectividad, mayor rapidez en ajustarse a la demanda, más duración, menor precio, más capacidad operativa, proporciona un bien o servicio más fácil de usar y/o con mayor rendimiento, dispone de una mejor tecnología, la marca es más conocida, proporciona un mejor servicio o es más moderno.

Las empresas necesitan explotar al máximo estas fortalezas ya que cada fortaleza constituye una ventaja competitiva que diferencia a la empresa de la competencia y por lo tanto genera más notoriedad. (Gómez, 2004)

c) Contar con un grupo de desarrollo eficaz y motivado

Un equipo de trabajo es un grupo formado por varios individuos que tienen unos objetivos comunes, que logran utilizando los conocimientos, capacidades y habilidades de todos sus participantes.

El término que se asocia con esta combinación de actitudes se denomina sinergia, este término significa que el resultado que se logra del trabajo de un equipo es mayor al que se lograría con la suma de las aportaciones de cada uno de los miembros por separado. (Merlano, 2011).

La empresa necesita centrarse en conseguir que las actividades, responsabilidades y decisiones de sus empleados alcancen un grado de excelencia para ello los empleados deben: (Jaramillo, 2012).

- Disfrutar de lo que están haciendo
- Buscar formas de hacerlo mejor
- Encontrarse en un estado de aprendizaje continuo
- Centrarse en la calidad del trabajo y no en la relación existente entre el empleado-compañía y jefes.

La compañía debe lograr que los empleados actúen de esta forma a través de la motivación que Robbins (1997) define como “El deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual”. (Jaramillo, 2012). Es decir, para que la empresa logre alcanzar sus objetivos

debe mirar por las necesidades de sus trabajadores para poder darles el incentivo que están buscando y que así realicen su trabajo de una forma mucho más eficaz y eficiente

d) Coordinación adecuada entre las funciones relativas al desarrollo de productos.

Zerrilli (1978) define la coordinación como “la acción dirigida a sincronizar y armonizar constantemente entre sí, y en función de los programas establecidos, las actividades, los medios y los hombres empleados para la consecución de los objetivos”.

La coordinación de la función de desarrollo de productos se basa en la división de trabajo y por lo tanto de la unión de todos los esfuerzos que se realizan individualmente para conseguir el objetivo común.

La coordinación tiene una serie de objetivos:

- Conseguir que los miembros de un grupo tomen decisiones coherentes (Simon, 1988; y March y Simon, 1961),
- Adaptar los recursos que tiene la empresa a un fin común, realizar todas las acciones de una forma ordenada e informar a todos los miembros del grupo de las decisiones tomadas para que así haya armonía.( Fayol, 1974).
- Disminuir la incertidumbre. (Van de Ven y Delbecq, 1976).
- Gestionar los recursos de una forma eficaz y eficientemente para que estos generen mayor valor y se adapten de una forma más flexible a los cambios que se dan en el ambiente empresarial. (Jones, 2008).

En resumen, la coordinación es uno de los procesos más importantes en las empresas ya que permite que los distintos departamentos de la empresa trabajen de forma conjunta para la consecución de unos objetivos fijados por la empresa.

e) Recursos suficientes para el desarrollo de productos

Las empresas se cuentan en un ambiente altamente competitivo es por ello por lo que necesitan desarrollar productos que les permitan diferenciarse de la competencia. Estos productos se realizan gracias a una serie de recursos que la empresa va a utilizar en el momento de desarrollo del nuevo producto.

Existen 5 tipos de recursos: (Caim, 2011)

○ Los recursos humanos

Son considerados el elemento más importante de la empresa ya que son aquellos que se encargan de controlar el resto de los recursos. Por ello, es fundamental evaluar las habilidades de los trabajadores y las relaciones que existen entre ellos, porque de esto depende gran parte del éxito de la empresa. Es necesario que la empresa cuente con un número de trabajadores óptimo que la permita alcanzar sus objetivos de la mejor forma posible.

○ Los recursos financieros

Este tipo de recursos se refiere a aquellos elementos que constituyen la capacidad económica de la empresa, es decir, el efectivo, los ingresos, las inversiones etc. Son un elemento muy importante ya que a partir de ellos se pone en marcha el resto de los recursos, esto lo hace a través de la adquisición por parte de la empresa de trabajadores, maquinaria, activos fijos y variables... La correcta gestión de los recursos económicos de la empresa es indispensable para su funcionamiento a largo plazo. La empresa necesita en sus comienzos una gran capacidad económica que le permita hacer frente a todos los gastos que va a tener de la forma más eficaz y eficiente.

○ Los recursos materiales

A través de los recursos financieros la empresa va a poder afrontar el gasto que le supone la adquisición de materiales para el proceso productivo. De la gestión de los

recursos anteriores dependerá la correcta gestión de estos recursos. Hay que recordar que si no hay recursos materiales suficientes la empresa no podrá producir por lo que no podrá obtener beneficios.

- Recursos tecnológicos

Como hemos hablado anteriormente la tecnología en el mundo actual es una herramienta indispensable para poder alcanzar el éxito empresarial. Es por ello, por lo que la empresa tiene que contar con la última tecnología ya que de esta manera se hará un producto más innovador, reduciendo los costes y aumentando los beneficios de la empresa.

- Recursos intangibles

Estos recursos que antes no tenían gran importancia cada vez van adquiriendo más. Los elementos que conforman este grupo son por ejemplo los conocimientos de la plantilla, la confianza entre trabajadores, que haya una rutina de trabajo flexible y cómoda. Todos estos elementos ayudan de una forma directa a la productividad de los empleados y por lo tanto a la empresa. Es importante que la empresa tenga en cuenta este elemento porque es aquel que marca la diferencia entre empresas exitosas o mediocres.

En conclusión, la compañía debe tener en cuenta que todos los recursos son importantes y esenciales para el funcionamiento de la empresa, es por ello por lo que antes de llevar a cabo el desarrollo de un producto debe cerciorarse de que dispone de todos los elementos que la permitan llevar su actividad de la mejor manera.

f) No subestimar a la competencia

Este error, aunque parece básico lo cometen muchas empresas que se encuentran líderes en su sector y consideran que el mercado se mantendrá estable y que su compañía siempre será la mejor solución para los clientes. Pero esta forma de pensar es errónea, nos encontramos en un mundo de cambio constante, lo que hace que la mente de los consumidores vaya cambiando y lo que reclamaban hace un año no sea lo mismo que lo que

necesitan ahora. Es por ello, por lo que a la hora de trazar una estrategia empresarial es necesario no solo evaluar el mercado sino ver cuál va a ser la estrategia de la competencia para poder luchar contra ella y poder posicionarnos como el mejor solucionador de problemas posible.

Un claro ejemplo de subestimar a la competencia es Nokia, la empresa líder en la venta de teléfonos durante los primeros años del SXXI. Esta compañía se posicionó en el mercado como una empresa innovadora, pero a la hora de invertir grandes recursos económicos y tecnológicos para seguir manteniéndose en este punto decidió no hacerlo. Nokia creyó que como ella no iba a realizar ese esfuerzo económico el resto de las empresas tampoco lo harían, pero esto no fue así y hoy en día una empresa que hace 15 años era líder del mercado ahora se encuentra en el olvido, superada por empresas como Apple y Samsung.

### III. Mercado

#### a) Compatibilidad entre el producto y los factores de consumo

A la hora de lanzar un producto la empresa necesita analizar si el nuevo bien se ajusta a lo que los consumidores están demandando. Existen multitud de factores que influyen en el comportamiento del consumidor a la hora de adquirir un producto, en concreto, analizaré aquellos que Vargas (2013) considera más relevantes:

- o Cultura

Este factor es muy relevante ya que establece unas normas en base a las cuales debería vivir una comunidad. Por ejemplo, una persona que forme parte de la sociedad islámica no puede consumir cerdo.

- Estilo de vida

Dentro de la cultura nos encontramos diferentes estilos de vida que dependen en gran medida de los ingresos monetarios de los que dispone una persona.

- Motivación

Atendiendo a este factor una empresa considera una necesidad más importante que otra y le otorgará prioridad a esta. Por ejemplo, si una persona quiere sentirse innovadora y diferente, tenderá a comprar productos que acaban de salir al mercado y que no posee mucha gente.

- Personalidad

Este factor es sin duda el más importante y el más complejo. La personalidad de una persona depende no solo depende de la persona en sí, sino que depende también de factores externos como el lugar, el momento del día, la compañía etc.

Es importante para las empresas evaluar de forma muy minuciosa este factor porque de él dependerá en gran medida el proceso de decisión de compra de un consumidor.

- Edad

Es un factor que influye de forma muy directa ya que los individuos demandarán bienes y servicios atendiendo a las necesidades de personas de su edad.

- Percepción

La percepción consiste en una opinión popular acerca de un producto o servicio que deriva de comentarios de personas, campañas de marketing... Esto hace que dos

consumidores que tienen necesidades muy similares decidan comprar productos de marcas distintas ya que tienen un distinto sistema perceptual.

En resumen, a la hora de introducir un nuevo producto al mercado, es necesario que la empresa analice los distintos factores de consumo ya que de esta manera podrán comunicarse de una forma más efectiva al cliente y tendrás más posibilidades de que este adquiera su producto.

#### b) Mercado suficiente

Es importante que a la hora de seleccionar dónde se quiere lanzar un producto, se analice cual es público objetivo al que queremos dirigir nuestro producto y nuestra campaña de marketing y que en base a esto elijamos aquel mercado que más clientes potenciales tenga.

#### c) Promoción suficiente

Antes de introducir un producto a un mercado nuevo es necesario llevar a cabo una política de publicidad y promoción para que nuestro público objetivo conozca nuestro producto.

Para realizar esta campaña es necesario realizar una serie de pasos.

Primero, hay que analizar quienes somos y cuales son nuestros valores, después tenemos que ver a dónde queremos llegar y porqué. Una vez contestamos a estas preguntas, es necesario realizar un diagnóstico de la situación actual para poder definir unos objetivos comunes, es decir, que quiere conseguir la empresa a través de esta campaña. Una vez la empresa establece los objetivos, se define una estrategia para poder alcanzar las metas que se habían propuesto. Por último, se pone en marcha este plan de acción y se monitoriza para analizar cuáles son los resultados y si se debería modificar la estrategia. (Burin, 2013).

d) Escasa o débil competencia

Antes de entrar a un nuevo mercado es necesario realizar un análisis de la competencia. Este estudio tiene una serie de pasos:

- Identificar a los competidores

Es necesario que la empresa identifique quienes van a ser sus rivales, pero estos no son solo aquellos que comercializan productos similares, sino que también engloba a todas aquellas empresas que venden productos sustitutivos. Por ejemplo, si mi negocio es la venta de gofres, no me tengo que fijar sólo en aquellos negocios que venden gofres sino también a los que venden helados, tortitas etc.

- Analizar a los competidores

Dentro de este paso, encontramos dos fases:

- Determinar los objetivos de la competencia

La empresa tendrá que analizar si se están expandiendo, afianzando, si representan un producto nuevo o uno ya existente. Además, habrá que examinar sus campañas de marketing para ver si buscan captar clientes nuevos, aumentar el alcance de la marca o generar imagen de marca.

Es importante analizar bien los objetivos porque así la empresa podrá ver cómo les afectan y que hacer para contrarrestarlos.

- Identificar estrategias de la competencia

Estas estrategias pueden ser captación de *leads*, penetración en mercados, desarrollo de productos, diferenciación etc. Esto nos ayudará a conocer cuál es su estrategia y si puede chocar con la de nuestra compañía

Es importante que la empresa realice una correcta investigación sobre la competencia porque en base a esto, se podrá determinar si son rivales fuertes o débiles y esto condicionará la elección del mercado.

- e) Lanzamiento en el tiempo oportuno

A la hora de lanzar un producto es necesario analizar cuál es el mejor momento para hacerlo. Hay que tener en cuenta que hay muchos factores que influyen en esta decisión:

- o El momento del año

Esto es un dato de especial relevancia ya que hay ciertos productos que es mejor lanzarlos en fechas determinadas, por ejemplo, una bebida refrescante es mejor lanzarlo en verano que en invierno.

- o Estabilidad

Las empresas buscan estabilidad en los mercados porque disminuye el riesgo. Esta estabilidad puede ser tanto económica, política o social.

- Oportunidades que se presentan en el mercado

Hay momentos en los que debido a algunas circunstancias el mercado demanda el producto que tu empresa comercializa, por lo que si lanzas el producto en ese momento las ventas aumentaran. Un claro ejemplo reciente sobre este punto sería la empresa Climax, que comercializaba solo unas pocas unidades de mascarillas pero que tras ver el caso de Coronavirus de China decidió aumentar el stock en sus farmacias y gracias a esta iniciativa ha pasado de vender trescientas mil unidades al mes a cuatro millones.

- La estrategia pre-lanzamiento de la empresa se ha realizado de forma exitosa

Como hemos dicho antes la empresa, además de llevar a cabo la fabricación del producto, también tiene que realizar campañas de promoción y publicidad para dotar de notoriedad al producto. Si la campaña no se ha realizado con éxito, es mejor que la compañía retrase su lanzamiento hasta esperar al momento oportuno.

En conclusión, el momento de lanzamiento de una empresa consiste en un momento clave para esta porque de esto dependerán los resultados que la empresa tenga en el futuro. Por ello, es muy importante que se haga un detallado estudio sobre cuándo sería el mejor momento para lanzar el producto y así haya más probabilidades de éxito.

- f) Lanzamiento en el lugar adecuado

Una de las decisiones más importantes que va a tomar una empresa es decidir dónde va a lanzar su producto ya que esta decisión condicionará el futuro de la empresa. Para que esta decisión tenga más probabilidades de tener éxito es necesario evaluar cuatro variables fundamentales: (Recode, 2015)

- Analizar nuestro público objetivo

Uno de los primeros pasos que realiza una empresa una vez tiene una idea de negocio es analizar quién va a ser su público objetivo y si es necesario segmentar este público para poder dirigir de una forma más concreta las campañas de marketing.

Es necesario que a la hora de elegir un mercado encontremos un gran número de personas que formen parte de nuestro público objetivo, es decir, no nos sirve que sea una zona muy poblada si el porcentaje de nuestro público objetivo es muy bajo. Las empresas tendrán que llevar a cabo estudios de mercado para analizar qué mercado es el más recomendable para lanzar nuestro producto.

#### g) La competencia

Este aspecto es muy importante ya que una empresa va a querer introducirse en un mercado donde la competencia sea baja ya que tendrá más posibilidades de éxito y podrá obtener una mayor cuota de mercado. Las empresas suelen evitar aquellos mercados que se encuentran en una gran dinámica competitiva ya que la cuota de mercado se encuentra mucho más segmentada que en aquellos mercados en donde sólo operan unas pocas compañías.

#### h) Experiencia y satisfacción de los clientes

Es decir, cual es la opinión de nuestros clientes potenciales sobre la competencia. ¿El producto satisface sus necesidades? ¿Qué cosas se deberían mejorar? ¿Es fiel al producto?

En base a estas preguntas podremos analizar cuál es el grado de satisfacción del cliente con la competencia. Cuanto más bajo sea este porcentaje mejor será para la empresa ya que la competencia no está sabiendo satisfacer las necesidades de sus clientes y hay más probabilidades de que el cliente busque otra empresa como solucionador de sus problemas.

i) Ciclos de vida de los productos

Es necesario conocer en qué momento del ciclo de vida se encuentra nuestro producto porque en base a estos realizaremos diferentes estrategias. Por ejemplo, si nuestro producto se encuentra en fase de madurez, la empresa necesitará anticipar qué producto va a sustituir al producto existente para poder lanzar el nuevo producto la primera y obtener mayores beneficios.

Como se puede observar existen diversas variables que nos van a ayudar a localizar el lugar adecuado para lanzar un producto. Esta decisión requiere un gran tiempo de investigación y análisis ya que la elección de dónde lanzar el producto puede condicionar la supervivencia de la empresa.

Como hemos dicho con anterioridad aproximadamente el 67% de empresas que introducen un nuevo producto al mercado fracasan, y esto no significa que el producto que lanzaran no fuera bueno, sino que quizás el momento en el que lo lanzaron no era el idóneo o que la empresa no tenía los recursos suficientes para hacer frente a esa gran inversión. Esto quiere decir que, aunque una compañía tenga en su poder un producto revolucionario y de la mejor calidad posible, si este no se ajusta con la demanda existente en el mercado o la empresa no tiene recursos necesarios para hacer frente a este lanzamiento, la introducción del producto fracasará. Por ello, es importante que la empresa analice cada uno de los factores mencionados anteriormente y reflexione si se encuentra en el mejor momento para lanzar el producto.

### 3. LOS INICIOS DE UBER

Antes de analizar qué factores de éxito influyeron en el lanzamiento de Uber en España, es importante analizar la historia de Uber como empresa. Por ello, estudiaré cómo nació la compañía, sus inicios en Estados Unidos y su posterior introducción en España, para ello daré un pequeño contexto histórico sobre cómo se encontraba este país cuando Uber decidió introducirse en este mercado y finalmente explicaré la situación de Uber en España actualmente.

#### 3.1 Uber en Estados Unidos

Uber es una plataforma digital que pone en contacto a socios conductores con clientes a través de una aplicación móvil. Fue creada por Kalanick y Garret en 2009, la idea surgió cuando a finales de 2008 en una fría noche de invierno no conseguían encontrar un taxi. Fue entonces cuando se les ocurrió la idea de crear una aplicación donde se pudiera solicitar un coche a través de ella.

El principal objetivo de la aplicación era la capacidad de encontrar un chofer lo más rápido posible. El precio del trayecto se calculaba en base al volumen y flujo de vehículos, además del tiempo y la distancia que hubiera entre un punto y otro, es decir, el precio era una cantidad dinámica que dependía de distintas variables. A cambio de poner en contacto a conductores y clientes, Uber se llevaba una comisión del 20%. La aplicación además poseía en la plataforma un “*God View*” que era la encargada de organizar en base a los datos, el número de coches que distribuía a cada zona de la ciudad para que la demanda estuviera cubierta.

En 2009, Travis Kalanick decidió vender su primera *start-up*, Red Swoosh, con el fin de conseguir fondos para su nuevo proyecto, al que denominaron UberCab, eligiendo San Francisco como sede central de la compañía. En enero de 2010 Uber ya realizaba sus primeras pruebas con solo tres coches en Nueva York. Cuando la compañía ya generaba una serie de ingresos Kalanick decide buscar al primer empleado oficial de Uber, Ryan

Graves quien tiempo después se convertiría en *CEO* de Uber y recibiría el 5% de la compañía.

En un primer momento, Uber ofrecía como alternativa de transporte a los taxis tradicionales una lujosa limusina que tenía un precio más elevado que los otros medios de transporte. En 2012, aparecieron las primeras compañías competidoras (Lyft y Sidecar) las cuales ofrecían conductores con vehículo propio, pero a un precio mucho más bajo ya que no eran coches de lujo. Uber reaccionó y en julio de ese mismo año lanzó al mercado UberX, un coche que era un 35% más económico y que permitía a los conductores trabajar bajo el nombre de Uber, pero desde su propio coche.

El modelo de lanzamiento de Uber en Estados Unidos fue un modelo de tirón de la demanda ya que Kalinick y Garret crearon Uber con un propósito específico, solicitar un vehículo apretando solo a un botón. Esto surgió como forma de resolver una necesidad que habían tenido en el pasado. Una vez que tuvieron la idea, la desarrollaron sin importar el riesgo llegando a vender negocios que ya poseían para conseguir fondos para el proyecto, una vez conseguido esto, pusieron su negocio en marcha y lo convirtieron en una de las empresas más competitivas de los últimos años, expandiendo su modelo de negocio por cientos de países.

Una vez que Uber se expandió por Estados Unidos, decidió reposicionar su producto introduciéndose en nuevos mercados tales como París (2011), Londres (2012) y Roma (2013). Llegando en 2014 a conectar pasajeros en 100 ciudades diferentes distribuidas por todo el mundo. Todos los destinos de Uber tenían las mismas características, eran zonas donde la relación con el sector del taxi era cada vez más débil y los consumidores reclamaban una alternativa de transporte. Por lo que la introducción de Uber a las distintas ciudades se debía a que en todas ellas existía una necesidad que no estaba cubierta y Uber era el solucionador de este problema, por tanto, el modelo de lanzamiento en las distintas ciudades fue, el modelo de tirón de la demanda.

## 3.2 Uber en España

Para analizar qué factores de éxito influyeron en el lanzamiento de Uber en España, es importante que primero examinemos cómo se encontraba este país cuando Uber decidió introducirse en su mercado. En segundo lugar, aquellos puntos de la situación española que Uber identificó como oportunidades de mercado. Por último, haré un breve resumen sobre la situación de esta empresa en España en la actualidad.

### 3.2.1 Situación en España en 2014

Para analizar la situación de España durante este año de la forma más precisa posible es necesario realizar un análisis PESTEL para definir en qué contexto se encontraba España en el año que Uber decidió lanzarse al mercado español.

#### A) Factor político

Tras las elecciones de 2011, el Partido Popular llega al gobierno con un ambicioso programa político cuyo objetivo principal era hacer frente a la crisis e intentar lograr la recuperación económica. Por ello, el gobierno establece una serie de medidas e iniciativas para lograr la estabilidad presupuestaria, reducir el gasto público, impulsar el crecimiento económico y crear empleo (Gobierno de España, 2014). Este marco legal favorecía la creación de nuevas empresas al flexibilizar el mercado laboral para la contratación de trabajadores conforme al desarrollo de las empresas, y se daban las circunstancias para simplificar los requisitos de acceso a nuevas actividades económicas y se mejoraban las posibilidades de obtener financiación en mejores condiciones.

#### B) Factor económico

A pesar de que el gobierno tenía como objetivo recuperar al país de la gran crisis que había sufrido y que empezó en 2007, no fue hasta el año 2014 cuando se empezaron a apreciar los primeros resultados de recuperación económica. (Gobierno de España, 2014).

En el segundo y tercer semestre de este año se crearon según la EPA 550.000 empleos, el número de afiliados a la seguridad social aumentó en 338.000 personas, 2014 se cerró con un crecimiento del 0,7%, el mayor avance que se había dado en siete años. La prima de riesgo llegó a los 100 puntos básicos cuando en los años de la crisis llegaba a los 600 p.b. (Pérez y Alcelay, 2014) (Bolaños, 2015).

### C) Factor Social

España en 2014 contaba con 46,8 millones de personas de los cuales 16,01% eran menores de 16 años, 41,04% se encontraban situados en un rango de edad entre 16 y 44 años, el 25,64% eran personas de 45 y 64 años y 17,34% eran mayores de 65 años.

Además, como hemos dicho antes, 2014 fue un año de repunte de la economía, que se pudo ver en el incremento de gasto en productos no necesarios. En 2014 se llegó a un gasto medio de transporte por persona de 1284,17 € siendo este un 4,27% mayor que el año anterior. También aumentó el gasto en ocio y cultura en un 0,57% y el gasto en hoteles y restaurantes en 4,5%. (INE, 2019).

### D) Factor tecnológico

Durante las últimas décadas en España se había hecho un gran esfuerzo en infraestructuras llegando a 50.000 millones de inversión en obras públicas. En 1990 se encontraba en un nivel de evolución con respecto a la UE del 62,2% y en 2014 logró situarse en el 97,9%. Las zonas donde se destinó más dinero para obras públicas de 2006 a 2015 fueron Cataluña, Andalucía, Galicia, Castilla y León, Comunidad Valenciana y Madrid. (Convivencia Cívica Catalana, 2015).

### E) Factor Ecológico

Se puede considerar que 2014 fue el año en el que se empezaron a hacer cambios significativos en el sector de la Producción Ecológica Española y donde la mentalidad de

los ciudadanos fue cambiando, dándole más importancia y prioridad a aquellos productos y servicios que velaran más por el cuidado del planeta.

#### F) Factor Legal

Durante años el sector del taxi era un monopolio que para poder entrar había que pagar una licencia de 160.000€ (Silio, 2014). Existían otro tipo de licencias llamadas “Vehículos de Turismo con conductor” (VTC) en las que por cada 30 taxis se otorgaba una licencia de este tipo. Las diferencias más significativas entre ambos eran que con las licencias VTC el precio del trayecto se calculaba antes de realizarse, no contaba con paradas especiales en las calles, solo se podía ofrecer el servicio a través de la app y el precio del trayecto depende de la demanda. Estas diferencias hacían que las licencias VTC valieran 32 veces menos que las licencias de los taxis pasando de 160.000€ a 5.000€ (Ruíz, 2018)

#### 3.3.2 Primeros años de Uber en España

En 2014, los taxistas se encontraban en un mal momento, ya que los usuarios estaban cansados de los excesos de poder de este sector, ya que para muchos se había acomodado ya que no existía competencia para ellos. Las principales características que más molestaban en este sector eran las siguientes: (Moderna, 2010).

- La dificultad para encontrarlos en lugares alejados del centro y los días de lluvia.
- La facilidad por la que apostaban por las rutas más largas para llegar a un destino, para así cobrar más al cliente.
- Que no tuvieran cambio a la hora de dar las vueltas en un trayecto. Esta estrategia, la usaban para poder así redondear hacia arriba los precios.
- La mala calidad y cuidado de los coches: La falta de competitividad había hecho que muchos de los coches de este sector se encontraran en malas condiciones y poco aseados.
- Quejas a la hora de pagar el trayecto con tarjeta.

- Inquietud a la hora de saber el precio del trayecto ya que podía variar en exceso si había accidentes, retenciones etc.
- Descuido del trato con el cliente: Al ser el único medio de transporte de este tipo, no cuidaban el trato con el cliente porque sabían que este no tenía otra alternativa de transporte.

Uber aprovechó el hartazgo popular que se estaba dando entre un gran porcentaje de la población española para lanzar su servicio. Es decir, la introducción de Uber en España nació de una necesidad que se estaba dando en el mercado y una vez que adaptó su aplicación y consiguió tanto los vehículos como a los conductores puso en funcionamiento la *app*, la cual aún sigue existiendo. Por todo lo mencionado anteriormente, podemos determinar que el modelo de lanzamiento que Uber llevó a cabo en España fue el Modelo Tirón de la Demanda, ya que fue la idea surgió como respuesta a una demanda popular que reclamaba un servicio parecido al taxi, pero por el que no tuvieran que esperar, que tuviera un precio fijo, que cuidara la limpieza de los coches y que tratara de una forma agradable al cliente.

Es por esto, por lo que considero que esta empresa realizó un tipo de innovación incremental, aprovechando un producto que existía en el mercado (los taxis), pero realizando mejoras para aumentar su competitividad. Además, la forma de introducirse en el mercado fue a través de una maniobra envolvente ya que aprovechó los puntos débiles de los taxis y los convirtió en las fortalezas de su compañía.

Los inicios de Uber en España fueron complicados, los taxistas habían observado en otros países como Francia que esta compañía iba a cambiar la forma de ver el sector, introduciendo competencia y mejoras en un sector que desde sus comienzos había sido un monopolio. Es por esto, que desde que llegó a Barcelona en abril de 2014, el sector del taxi se moviliza a través de huelgas, paros y protestas. Estas quejas no frenan el crecimiento de Uber que en septiembre de ese mismo año empieza a operar en Madrid y un mes después llega a Valencia. En noviembre de este mismo año y pese a las quejas de los taxistas Uber registra uno de sus mayores crecimientos en España, creciendo 3,5 veces más rápido que en ciudades como Londres o París. (Castillo, 2018)

Pese al éxito que estaba teniendo Uber entre la población española en diciembre de 2014 el Magistrado del Juzgado de lo Mercantil número 2 de Madrid, ordena a Uber cesar su actividad en España, ya que sus conductores circulaban sin ningún tipo de licencia. Tras esta sentencia, Uber abandona España el 31 de diciembre, pero esto no hace que cese su interés en el país y en marzo de 2016 Uber vuelve a España aprovechando la regulación de las licencias VTC. (Castillo, 2018)

### 3.3.3 Situación de Uber actualmente

Actualmente los conflictos de Uber con los taxis siguen vigentes, pero esta vez por el tipo de licencias que usan, las licencias VTC. Según la normativa española por cada 30 licencias de Taxi, hay una licencia VTC. Los taxistas consideran que esta normativa no se está llevando a cabo, ya que se están otorgando más licencias que las que establece la ley, por lo que se encuentra inmersos en unas protestas constantes.

En 2019 estas quejas dieron resultado ya que la Generalitat de Cataluña anunció mediante decreto una serie de medidas entre las que se encontraba que un usuario que quisiera demandar un servicio Uber tenía que pre contratarlo con una antelación de 15 minutos. Esta medida acarrió un gran enfado por parte de Uber y Cabify, ya que perdían una de sus mayores ventajas competitivas por lo que decidieron dejar esta ciudad el 1 de febrero de 2019.

Tras esto, Uber se percató que la guerra con el sector del taxi no iba a tener buenos resultados por lo que decidió reconciliarse con ellos. Realizó una actualización de la *app* de tal forma que cuando un usuario reclamara un vehículo, este pudiera ser tanto de Uber como de Taxi. Esta medida tranquilizó al sector del taxi que decidió tender la mano para empezar a trabajar juntos.

## 4. ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ÉXITO QUE HAN LLEVADO A UBER A TRIUNFAR EN ESPAÑA.

Como hemos podido observar el lanzamiento de Uber en España no fue fácil, desde el primer momento se encontró con la oposición de los taxistas y del gobierno. A pesar de esto, Uber se ha convertido en una de las empresas más potentes en España y esto ha

sido así porque desde el momento de su lanzamiento tuvo en cuenta unos factores clave que le ayudaron a ganarse a los clientes.

A continuación, voy a analizar aquellos aspectos que fueron claves para lograr el éxito que Uber tuvo en España. Para ello, tendré en cuenta los factores de éxito analizados anteriormente y contrastaré cada uno con las políticas que Uber ha seguido en España para así analizar qué factores han conducido a Uber a ser la empresa más exitosa de medios de transporte privado en España. Para analizar estos factores me basare tanto en las políticas realizadas por Uber, como de noticias relacionadas con esta empresa, así como de datos de fuentes oficiales, con el fin de analizar de la forma más precisa cuales han sido sus factores de éxito.

## 1. Producto

Por producto entendemos los coches que usa la compañía para realizar su servicio. Este aspecto fue una de las claves fundamentales de Uber ya que supuso un giro radical a lo que se llevaba viendo en España toda la vida. Se pasaron de unos coches antiguos y poco cuidados a coches de última generación e impolutos.

A continuación, procederé a analizar aquellos aspectos dentro del producto de Uber que considero más influyeron en su introducción a España:

### G) Tecnología

Este aspecto es sin duda uno de los fundamentales, Uber posee una plataforma digital que le permite dar el mejor servicio sus clientes. Gracias a esto, distribuye los coches suficientes en cada zona para que cuando un cliente solicite un vehículo el tiempo de espera no exceda los 5 minutos.

Con el fin de cuidar el trato con el cliente, la *app* indica donde está el coche en cada momento, para que de esta manera el usuario no tenga que esperar, ya que la aplicación le avisará de cuando llegue su conductor.

Otro de los aspectos clave de la plataforma, es la capacidad de poder valorar a los conductores de tal manera que si estos poseen una mala calificación Uber prescindirá de sus servicios, dejando solo a los conductores más profesionales y que aporten el mejor trato.

Por último, la app también calcula el coste del trayecto de tal manera que cuando el usuario se sube al coche sabe perfectamente lo que va a pagar.

- Mejor diseño

La principal tarea de Uber era diferenciarse del sector del taxi es por ello por lo que decidió dotar de un diseño a sus coches que transmitiera el mensaje de Uber. Por ello, cuidó todos los aspectos ya que cada uno de ellos iba a transmitir un mensaje distinto:

- El color negro de los coches transmite elegancia, seriedad, nobleza y lujo.
- Los cristales tintados de los coches transfieren misterio, ya que no se puede observar a la persona que viaja en el asiento trasero.
- Los conductores vestidos de traje difunden un sentimiento de elegancia y de lujo.
- La aplicación transmite sencillez por la forma de uso, pero también poder ya que de tu calificación al conductor depende su futuro.

Como se puede observar el diseño de los coches de Uber están muy cuidados y transmiten el mensaje de la marca que es lujo, exclusividad, nobleza, poder, pero también sencillez.

- Mejor calidad en el servicio

A la hora de analizar este factor es necesario compararlo con el que era su competencia para ver si el servicio que ofrecían era mejor.

Es por esto, por lo que voy a comparar a través de una tabla los factores que influyen en la calidad de un servicio para ver cuál de los dos realizaba mejor la actividad.

Tabla 1

Tabla 1: Comparación del servicio de calidad entre el sector del taxi y la empresa Uber

	Taxi	Uber
Elementos tangibles	Por lo general, los coches de este sector eran antiguos y poco cuidados	Los coches eran de última generación, modernos, limpios y con aire acondicionado
Fiabilidad	Existían rumores de que este colectivo intentaba realizar trayectos más largos con el objetivo de cobrar más dinero. Además, uno de los principales problemas era el precio, porque nunca podrías estar seguro de lo que te podía costar	El precio venía dado antes de coger el vehículo por lo que el conductor no tenía ninguna necesidad de alargar el trayecto.
Profesionalidad	Los dos sectores tenían un carácter profesional ya que aseguraban que su servicio se hacía de la mejor forma posible.	
Capacidad de respuesta	La empresa es el propio dueño del taxi por lo que si había algún problema con él solo se podía demandar ante las autoridades	Uber responde ante sus conductores. De tal forma que después de cada trayecto solicita una valoración para el conductor de tal manera que si esta puntuación es baja Uber pregunta el porqué de esta valoración. Si durante un periodo de tiempo un conductor recibe puntuaciones bajas, Uber prescindirá de sus servicios.
Cortesía, amabilidad y Atención Personal	Los taxistas por lo general eran amables y te atendían ante cualquier necesidad	Los conductores de Uber como protocolo tienen que hacer el servicio agradable es por ello por lo que antes de empezar el trayecto, ponían la temperatura del coche y la música al gusto del cliente
Accesibilidad	Taxi cuenta con una larga red de coches que se encuentran distribuidos por todo el país por lo que es muy fácil encontrarlos. Además, puedes encontrar uno y subirte en él de forma instantánea	Uber en cambio cuenta con una aplicación que te permite solicitar el coche y esperar a que este llegue al destino. Solo se puede solicitar a través de la <i>app</i>
Comprensión del cliente	Durante muchos años el taxi monopolizaba este sector por lo que no tenían la necesidad de escuchar las demandas del cliente	Uber llegó a España analizando como estaba la situación con el taxi y aprovechando todas las debilidades de este para convertirlas en oportunidades de negocio

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar a través de la tabla, Uber ofrecía una mejor calidad del servicio, ya que mejoraba al taxi en casi todas las facetas de la tabla. Por lo que se puede deducir que antes de entrar en España, Uber llevó a cabo una intensa investigación de cómo estaba la situación del taxi para poder así utilizar todas las debilidades de este como fortalezas suyas.

- Precio

El precio de forma aislada no es uno de los mayores factores de éxito ya que este es muy parecido al del taxi, pero si unimos las características anteriores de mejor tecnología, diseño y calidad del servicio, podemos apreciar que por el mismo precio que un taxi podemos encontrar muchas más ventajas. Por ello, estos usuarios podemos agruparles dentro del grupo de compradores de comodidad ya que su principal prioridad a la hora de adquirir un servicio es saber cuál les va a suponer menos esfuerzo.

Además, el cliente antes de subirse en coche sabía perfectamente el precio que iba a pagar por el trayecto, lo que le otorgaba cierta tranquilidad, ya que aunque hubiera cualquier imprevisto por la carretera como un atasco, el precio se iba a mantener igual.

- Acorde a la moda

Uber aprovechó las tendencias que se empezaban a dar en el mercado para hacerse fuerte. En este momento había tres tendencias:

- La instantaneidad con la que el cliente demandaba un producto o servicio. A los consumidores cada vez les gustaba menos esperar, reclamaban aquellos productos y servicios que pudieran comprar de forma casi instantánea.
- La digitalización de los usuarios quien ya empezaban a usar el móvil para todos los aspectos de su día a día.
- El hartazgo con el sector del taxi por su poca evolución y mal servicio.

Como podemos apreciar Uber consiguió a través de su servicio estar a la moda, ofreciendo un servicio que no hacía esperar al consumidor, que funcionaba a través de Internet y que además que ofrecía un coche de última generación y buen servicio al cliente.

## II. Empresa

### H) Rapidez para ajustarse a la demanda del mercado

Para que Uber tuviera éxito en España era necesario que realizara un estudio de mercado, analizando la curva de demanda y sus movimientos.

Como hemos dicho antes se estaba produciendo un cambio en los gustos del mercado, el cual quería contratar servicios de una forma fácil pero también instantánea. Los nuevos tiempos han hecho que el cliente esté acostumbrado a pedir algo por internet y que aparezca al día siguiente en su casa. Lo mismo pasaba con los taxis, los clientes odiaban tener que esperar en la calle a que apareciera un vehículo y que a lo mejor se lo quitara otra persona que también lo estaba buscando. Por ello, Uber dio la solución, pedir un vehículo a través de la app, que te avise cuando llegue para que el cliente no tenga que esperar y que además cada conductor tenga el nombre de su cliente para evitar confusiones.

Uber supo ver que es lo que reclamaba el mercado, ya que de la demanda de ellos surgió su idea de negocio. Por lo tanto, una de sus mayores fortalezas es la capacidad de escuchar lo que reclama el cliente.

### I) Contar con un grupo de desarrollo eficaz y motivado

Los conductores de Uber no tienen un horario fijo, sino que trabajan el tiempo que ellos consideren oportunos. Es por ello por lo que Uber realiza numerosas campañas para mantenerles motivados y que así realicen durante más tiempo su servicio.

Alguna de las iniciativas que ha llevado a cabo Uber, son las siguientes: (Sophimanía, 2017).

- Fijan metas a sus empleados y les alertan de que están cerca de conseguir su objetivo, que supone un bono económico.
- Han llevado a cabo un modelo para que cuando estén acabando un trayecto les salga otro cerca y que así no tengan que desplazarse mucho.
- Otra cosa que Uber realiza para estimular a sus trabajadores es incluir en los mensajes que manda a los conductores, gráficos móviles, número de viajes, tiempo conectado a la aplicación y calificación general de los pasajeros.

Como se puede observar Uber realiza múltiples estrategias para motivar a sus empleados ya que saben que son la cara visible de la empresa y que de ellos depende su actividad.

### III. Mercado

#### J) Compatibilidad entre el producto y los factores de consumo

Como hemos dicho antes, no solo es importante lanzar un buen, sino que es necesario que este cumpla con las necesidades que están demandando en el mercado. Las necesidades de los clientes dependen en gran medida de su cultura, estilo de vida, motivaciones, personalidad y edad.

Existen una serie de características de la población española que ha ayudado a la introducción de Uber en el país. A continuación, explicaré los más importantes:

- Según un estudio de la revista *Science* (2016) la población española es la que más tarde se va a dormir, no solo entre semana sino también los fines de semana ya que la vida en la calle (bares, restaurantes, discotecas) dura hasta largas horas de la noche. Es por esto, por lo que los españoles reclaman de forma más habitual

servicios de transporte privados, ya que los públicos dejan de estar disponibles a la una de la mañana.

- España en 2017 era el país que lideraba el ranking de penetración de usuarios con móviles alcanzando el 88% de la población, mientras en el resto del mundo solo llegaba al 66% (Ditrendia, 2017). Este dato era de gran importancia para Uber ya que como sabemos la actividad de solicitar sus servicios se hace a través de este aparato. Por lo que se puede ver, España era un país muy digitalizado por lo que ofrecer un servicio a través de Internet no iba a generar desconfianza como podía pasar en otros países.
- España contaba con una generación nacida entre los años 1960 y 1975 que en 2014 conformaban el 24, 57% de la población (Datosmacro, 2014). Esta generación destaca porque a pesar de que cuando nacieron existían muy pocos elementos tecnológicos, se han ido incorporando a la tecnología volviéndose un sector clave en para muchas empresas.

En resumen, existían tres características de la población española que fueron claves para el éxito de Uber. La primera, es la capacidad de los españoles de pasar largas horas fuera de casa y volver a ella cuando el transporte público está cerrado, por lo que se ven obligados a utilizar un medio privado. La segunda, fue la gran penetración que existía en España en ese año con los teléfonos móviles y el internet, y por último, el gran mercado potencial con el que contaban, ya que incluso la mayoría gente nacida en los 60 estaba adaptada a las nuevas tecnologías.

#### K) Mercado suficiente

Como hemos dicho anteriormente, España contaba con un gran porcentaje de personas adaptadas a las nuevas tecnologías, por lo que solicitar un vehículo a través de estas no les iba a suponer un reto. Cuando llegó a Barcelona, un 60,41% de la población se encontraba con capacidades de poder usar de una forma fluida su servicio (Datosmacro, 2018). Por lo que, aunque hubiera personas que prefirieran usar el transporte público o los taxis todavía existía un elevado porcentaje de la población al que podían convencer para usar su servicio.

## L) Escasa o débil competencia

Cuando Uber llegó a España contaba con dos competidores. Por un lado, se encontraban los taxis, los cuales habían adquirido el monopolio del sector y contaban con múltiples ventajas como tener paradas propias en las calles para recoger pasajeros o carriles por donde solo ellos podían circular. Por otro lado, se encontraba Cabify, una compañía española, que se dedicaba a dar el mismo servicio que Uber y prácticamente con las mismas condiciones.

Aunque a primera vista parece que Uber tenía una gran competencia nacional, esto no era así. Los ciudadanos se habían cansado de los taxistas apelando a que como no tenían competencia cada vez su servicio era peor y se les acusaba de tener un mal carácter, o bien de hacer el recorrido más largo para aumentar el precio del trayecto. Cabify en cambio y a pesar de su gran trayectoria actual, en sus inicios se encontró con fuertes problemas de recursos y financiación, como se puede observar en la declaración de su *CEO*, Juan de Antonio, “Hasta 2014, Cabify murió 5 veces”.

Todo esto hace que la competencia de Uber cuando quiso introducirse en el país era muy escasa ya que su competencia se encontraba muy débil, bien por el hartazgo popular o bien por motivos económicos.

## M) Lanzamiento en el lugar adecuado

Uber inició su actividad en Barcelona, a continuación, voy a explicar porque considero que esta decisión fue un claro factor de éxito:

- Barcelona es sin duda una de las ciudades españolas que más actividad empresarial registra, posee un gran número de sedes de empresas internacionales que realizan ahí sus actividades. Como he explicado antes, gran parte de la

actividad de Uber se realizan a través de las empresas que usan este servicio para llevar a sus trabajadores a reuniones lejos de su empresa.

- Según un estudio realizado por Hosteltur (2016), en 2014 Barcelona se encontraba en el puesto número 26 de ciudades más visitadas en el mundo, mientras que la siguiente ciudad española, Madrid, se encontraba en el puesto 41. Esto supuso que en 2014 Barcelona recibiera la visita de casi seis millones de turistas que necesitaban para desplazarse un servicio como el que Uber ofrecía.
- El clima de Barcelona también ayuda a la actividad de esta empresa ya que cuanto mejor tiempo haga, más actividades realizarán las personas como ir a comer, salir de noche, ir a la playa etc. Por lo tanto, esto facilitará que demanden más servicios de transporte.
- Además, hay que recordar que Barcelona es la 2ª ciudad más poblada, por lo tanto, esto facilita la actividad de Uber, ya que cuanto mayor número de personas habiten la ciudad, más probabilidad hay de que mi número de futuros clientes sea mayor.
- Por último, Barcelona es una ciudad que destacaba en ese año tener el mayor PIB per cápita del país alcanzando los 40.800€ (*Ajuntament de Barcelona, 2015*), superando a la de la Comunidad de Madrid que poseía 39.554€ (*Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid, 2015*), y muy por encima de la media nacional la cual se situaba en 22.780€ (*Datosmacro, 2014*). Este dato permite saber que el nivel económico medio de los habitantes de esta ciudad es mayor a la del resto de ciudades y que por lo tanto es más probable que destinen dinero a Uber, el cual no es un bien de primera necesidad, sino más bien de lujo.

Se puede concluir que Barcelona supuso un lugar adecuado para lanzar Uber, ya que es una de las ciudades que más actividad empresarial tiene, es la número 26 en ciudades más visitadas del mundo y la primera de España, posee un buen clima y es la 2ª ciudad más poblada y con más PIB per cápita del país.

## 5. CONCLUSIONES

El lanzamiento de nuevos productos es una de las técnicas más usadas por las empresas para poder sobrevivir en el mercado ya que nos encontramos en un mundo de cambio constante. Para realizar un lanzamiento exitoso es necesario que la empresa establezca cual es la finalidad de ese nuevo producto ya que a partir de este razonamiento establecerá qué tipo de modelo quiere seguir. Por ejemplo, si quiere involucrar a todos los departamentos de la compañía en la búsqueda por encontrar un nuevo producto, utilizará un modelo Marquis, mientras que si quiere introducir un nuevo producto al mercado con el menor riesgo posible entonces el modelo más conveniente sería el Stage Gate. Una vez que se sepa cómo se va a organizar la empresa para el lanzamiento del nuevo producto, se tendrá que analizar qué tipo de lanzamiento se va a realizar.

Hay que tener en cuenta que para que un lanzamiento sea exitoso no solo se necesita poner en práctica los factores que más influyen en el éxito de un producto, sino que desde el momento en el que la empresa decide lanzar un nuevo producto, todas sus actuaciones necesitan seguir una misma idea e ir acorde, no solo con el mercado sino también con la filosofía de la propia entidad. Por ello, durante este trabajo de investigación se ha utilizado el ejemplo de la empresa Uber y sus actuaciones en España, analizando no sólo los factores que más influyeron en su éxito, sino también estableciendo la razón de lanzamiento por parte de sus creadores, el modelo utilizado y el tipo de lanzamiento.

En sus inicios en EEUU, Uber era considerado un producto nuevo para el mundo ya que nunca se había visto en el mercado un servicio que ofreciera todas las características que esta compañía brindaba. Con este lanzamiento la compañía se volvió pionera en la contratación de servicios de transporte privado cortos con chofer a través de su app, es decir, era un producto tecnológicamente nuevo. En su llegada a España, se encontró que este mercado contaba con una empresa competidora que ofrecía su mismo servicio, Cabify. Por ello, la introducción de Uber en el mercado español fue considerada un lanzamiento de producto reposicionado ya que esta actividad ya existía en la compañía, pero esta quería trasladarla a nuevos mercados, como forma de aumentar sus ingresos.

Como hemos mencionado anteriormente, Uber surgió como forma de dar solución a una demanda existente en el mercado y que cada vez era más reclamado por los ciudadanos, la posibilidad de tener al alcance de un click un servicio de transporte privado que te recogiera en cuestión de minutos en la localización que le hubieras indicado con anterioridad. Se puede concluir que el modelo de lanzamiento que Uber utilizó fue el modelo lineal de tirón de la demanda, ya que fueron los propios usuarios los que reclamaron el servicio, Uber simplemente lo convirtió en una realidad.

Tanto en EEUU como en España, Uber utilizó una maniobra envolvente ya que investigó las debilidades que tenía su competencia, los taxis, y lanzó un producto cuyas fortalezas fueran las debilidades de su competencia. Entre esas fortalezas destacaban la rapidez, comodidad y el buen trato al cliente que siempre se le había demandado al sector del taxi. Por lo que podemos concluir que el tipo de lanzamiento utilizado fue de innovación incremental ya que el servicio de Uber es igual que el del taxi, pero aplicando una serie de mejoras.

Esta empresa es considerada una de las compañías más exitosas del mundo en la actualidad, es por ello, que a la hora de analizar posibles factores que influyen en el éxito de lanzamiento de un producto, he tomado como referencia a Kirchner (2010) y he comparado los factores que él considera los más influyentes con la estrategia de Uber en su lanzamiento en el mercado español. A pesar de que la compañía ha utilizado en su estrategia todos los factores de éxito mencionados por Kirchner, hay algunos que han sido más determinantes para el éxito de Uber en el mercado español y otros menos. En la siguiente tabla voy a recoger qué factores considero que han sido los que más han influido en su éxito, por ello lo calificaré del 1 al 5, siendo cinco, el factor más influyente y uno el menos.

Tabla 1: Factores de éxito de Kirchner y su importancia en Uber.

	Factor de éxito	Importancia
Producto	Tecnología	5
	Diseño	4
	Calidad del servicio	5
	Precio	1
	Acorde con la moda	4
	Producto novedoso	2
	Presentación	1
	Envase funcional y atractivo	1
	Diseño Gráfico Impactante	1
Empresa	Rapidez para ajustarse a la demanda del mercado	5
	Aprovechar las fortalezas de la empresa	3
	Grupo de desarrollo eficaz y motivado	5
	Coordinación entre los departamentos	3
	Recursos suficientes	3
	No subestimar a la competencia	1
Mercado	Compatibilidad entre el producto y los factores de consumo	4
	Mercado suficiente	3
	Promoción suficiente	3
	Escasa o débil competencia	4
	Lanzamiento en el tiempo oportuno	4
	Lanzamiento en el lugar adecuado	4
	Experiencia y satisfacción de los clientes	5
	Ciclos de vida de los productos	1

Fuente: Elaboración propia

Tras analizar la tabla anterior fruto de la investigación realizada, puedo concluir que los factores que más influyeron en el éxito de Uber en España fueron: su tecnología, su diseño, su calidad del servicio, su capacidad de ir acorde a la moda, la compatibilidad del producto con los factores de consumo, la escasa competencia, su lanzamiento en el tiempo y lugar oportunos y la experiencia y satisfacción de los clientes.

Como se puede apreciar, casi todos los factores que resultaron claves del éxito son aquellos enfocados al cliente y a sus necesidades. Uber nació como respuesta a un clamor popular y basó su estrategia de producto y de lanzamiento en lo que ellos sabían que el cliente buscaba.

Como conclusión, el lanzamiento de un nuevo producto es una estrategia cada vez más empleada como consecuencia de los cambios que se están dando en el mercado. Para que el lanzamiento de un producto tenga éxito es necesario que se realice una estrategia de forma minuciosa y detallada, valorando las tres claves mencionadas anteriormente (producto, empresa y mercado) y poniendo especial énfasis a los factores que más influyeron en el éxito de Uber en España.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

*Ajuntament de Barcelona.* (2014). *Estadística i Difusió de Dades.* 2014, de Barcelona.cat Sitio web: [https://www.bcn.cat/estadistica/castella/dades/economia/pib/pib\\_harmonitzat/C1102010.htm](https://www.bcn.cat/estadistica/castella/dades/economia/pib/pib_harmonitzat/C1102010.htm)

Alejandro E, Lerma Kirchner. (2010). *Desarrollo de nuevos productos. Una visión integral.* México DF: Cengage Learning Editores S.A.

Araya. (2009). El proceso de Internacionalización de las empresas. *Tec empresarial*, 3, 18-25.

B. Elías. (2012). Qué leyes afectan al emprendedor. 13-04-2020, de Expansión Sitio web: <https://www.expansion.com/2012/05/07/empleo/emprendedores/1336408978.html>

Barreto, J. y Petit, E. (2017). Modelos explicativos del proceso de innovación tecnológica en organizaciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 22, núm. 79, 2017

Berlyne, D. E. (1960). *Conflict, Arousal and Curiosity.* Nueva York, EEUU: McGraw Hill.

Bocigas, O y Vela, C. (1992). *Fundamentos de marketing.* Madrid: ESIC Editorial.

Bolívar, M. (2009). El precio en el Marketing. *Revista digital para profesionales de la enseñanza*, 4, 1-8.

Booz, Allen, & Hamilton. (1982). *New products management for the 1980s.* New York,

Bravo, E., León, A., & Serrano, L. (2014). Explorando las principales ventajas y factores de éxito de la innovación abierta en las organizaciones. *Entramado*, 44-59.

Burin, D. (2003). *Publicidad y Promoción*. Argentina: INCLUIR.

Caim, G. (2011). Los recursos de la empresa. 01/02/2020, de SCRIBD Sitio web: <https://es.scribd.com/doc/54296924/Los-Recursos-de-La-Empresa>

Canalís, X. (2016). Ranking de las 100 ciudades más visitadas del mundo. 1/0/2016, de Hosteltur Sitio web: [https://www.hosteltur.com/114833\\_ranking-100-ciudades-visitadas-mundo.html](https://www.hosteltur.com/114833_ranking-100-ciudades-visitadas-mundo.html)

Canals, J. (1994): *La internacionalización de la empresa. Cómo evaluar la penetración en mercados exteriores*. Mc Graw-Hill, Madrid.

Carasila, C y Milton, A. (2011). *La demanda. Una perspectiva de marketing: reflexiones conceptuales y aplicaciones*. Bolivia: Perspectivas.

Castillo, T. (2018). Uber vuelve a Barcelona: la cronología de sus idas y venidas desde 2014 a 2018. 4/04/2020, de Genbeta Sitio web: <https://www.genbeta.com/actualidad/uber-vuelve-hoy-a-barcelona-la-cronologia-de-sus-idas-y-venidas-desde-2014-a-2018>

Cerantola, N. (2016). *El envase como elemento del marketing*. Madrid: Ecoembes.

Chesbrough, H. (2006). *Open Innovation and Open Business Models: A new approach to industrial innovation*. Obtenido de <http://www.oecd.org/science/inno/37915612.pdf>

Chesbrough, H. (2014). *En Reinventar la empresa en la era digital*. Madrid: BBVA.

Cooper, R. G. (Mayo-Junio de 1990). *Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing New Products*. Business Horizons, 44-54.

Costaguta,C y Retondaro, O. (2018). La demanda de los consumidores por productos innovadores. Distribución y consumo, 4, 111-126.

Cottle, D. W. (1991). El servicio centrado en el cliente. Madrid: Díaz de Santos S.A.

Datosmacro. (2014). España - Pirámide de población. De Expansión Sitio web: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/espana?anio=2014>

Datosmacro. (2014). PIB de España - Producto Interior Bruto. 2014, de Expansión Sitio web: <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana?anio=2014>

Dechema. (2009). El envase: una gran herramienta de marketing. 17/03/2020, de Canales Sectoriales Interempresales Sitio web: <https://www.interempresas.net/Envase/Articulos/33352-El-envase-una-gran-herramienta-de-marketing.html>

Diezma, P. (2018). Innovación de productos: Cómo hacerlo. 27/04/2020, de ICEMD Sitio web: <https://www.icemd.com/digital-knowledge/articulos/innovacion-de-productos-como-hacerlo/>

Ditrendia. (2017). Informe Mobile en España y en el Mundo (2017). Recuperado de: [https://www.amic.media/media/files/file\\_352\\_1289.pdf](https://www.amic.media/media/files/file_352_1289.pdf)

Eduardo Barrios. (2017). Ciclo de Vida de un Producto y sus estrategias relacionadas. Patagonia: UNPAedita.

EOI. (2007). La innovación como herramienta de transformación empresarial. Escuela de negocios, 1-221.

EOI. (2007). La innovación como herramienta de transformación empresarial. Madrid: Fundación EOI.

Escorsa, P. y Valls, J. (2003): Tecnología e Innovación en la Empresa. Edicions de la Universitat Politècnica de Catalunya, Barcelona.

Escorsa, P., & Valls, J. (1997). Manual de Gestión e Innovación Tecnológica en la Empresa. Santiago: Centro Interuniversitario de Desarrollo CINDA.

Factoria creativa. (2017). La importancia de diseño gráfico en la publicidad. 21/02/2020, de Factoria Creativa Sitio web: [http://www.cva.itesm.mx/biblioteca/pagina\\_con\\_formato\\_version\\_oct/apaweb.html](http://www.cva.itesm.mx/biblioteca/pagina_con_formato_version_oct/apaweb.html)

Fayol Henry (1974), Administración industrial y general, Herrero Hermanos S. A., México

Fernández Sánchez, E. (1996): Innovación, Tecnología y Alianzas Estratégicas. Editorial Civitas, Madrid.

Fernández, E y Vázquez, C. (1996). El proceso de innovación tecnológica en la empresa. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 2, 29-45.

Foodsearch. (2017). Lanzamiento de nuevos productos. 15/01/2020, de Foodsearch Sitio web: <https://foodsearch.es/lanzamiento-nuevos-productos/>

Forrest, J. E. (1991): "Models of the Process of Technological Innovation". Technology Analysis & Strategic Management, vol. 3, no. 4, pp. 439-453

Fraser, K., Watanabe, C. & Hvolby, H.-H. (2013). *Commitment to service quality in automotive dealerships: results from an australian pilot study*. Journal of services, 13(1), 7-29.

García, A. (2013). La importancia de los procesos y mecanismos de coordinación en la empresa: Una aproximación a partir de la teoría de la organización.

García, J. (2004). Diseño de sistemas productivos y logísticos. Valencia: Universitat Politècnica de València.

Garnica, A. (2013). La Importancia de los Procesos y Mecanismos de Coordinación en la Empresa: una aproximación a partir de la teoría de la organización. México: ANFECA.

Germán R. Udiz. (2014). Cuatro estrategias para atacar a tu competencia. 30/02/2020, de Sage Sitio web: <https://www.sage.com/es-es/blog/cuatro-estrategias-para-atacar-a-tu-competencia/>

Gómez, I. (2004). ¿Qué es el FODA? México: Conamype.

Gümüş, S., & Gülnihal, H. (2015). *Marketing of Innovation in Business. Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 261-268.

Hansemark, O. & Albinsson, M. (2004). Customer satisfaction and retention: the experiences of individual employees. *Journal of Managing Service Quality*, 14(1), 40-57.

Hebb, D. O. (1955). Drives and the CNS (conceptual nervous system). *Psychological Review*, 62, 243-54

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

Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid. (2015). Producto Interior Bruto Municipal per cápita, de Banco de Datos Municipal y Zonal Sitio web: <http://www.madrid.org/desvan/AccionDatosTemaMunicipal.icm?codTema=1921367>

Instituto nacional de Estadística. (2019). Gasto medio por hogar, gasto medio por persona y distribución del gasto (porcentajes verticales y horizontales) por grupos de gasto

y por quintiles de gasto. 4/04/2020. Sitio web: <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=24900>

Isaza, J. (2015). Diferencia entre extensión de marca y extensión de línea. 12/02/2020, de Bienpensado Sitio web: <https://bienpensado.com/diferencia-entre-extension-de-marca-y-extension-de-linea/>

Jackey. (2009). Conceptos básicos para el desarrollo de nuevos productos. 17/03/2020, de Monografias Sitio web: <https://www.monografias.com/usuario/perfiles/jaquey/monografias>

Jaramillo, R. (2012). Trabajo en equipo. Estados Unidos Mexicanos Salud, ., 1-39.

Jiménez, A. (2012). ¿De qué factores dependen a oferta y la demanda? 05/02/2020, de El blog Salmón Sitio web: <https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/de-que-factores-dependen-la-oferta-y-la-demanda>

Jones, Gareth R. (2008), Teoría organizacional. Editorial: Pearson Educación, México.

Juan José Isaza. (2015). Diferencias entre extensiones de marca y de línea. 05/02/2020, de bienpensado Sitio web: <https://bienpensado.com/diferencia-entre-extension-de-marca-y-extension-de-linea>

KHALIL, T., Ezzat, H. (2005). *Management of Technology and responsive policies in new economy, International Journal of Technology Management (IJTM)*, Vol. 32 Nos. 1/2; pp. 88-111.

Kirchner, A. (2010). Desarrollo de nuevos productos: Una visión integral. México DF: Cengage Learning.

Kotler, P y Armstrong, G. (2015). *Principles of Marketing*. México: K&A.

Kotler, P. (2000): Dirección de marketing: Edición del milenio (10ª ed.), Pearson Prentice Hall, Madrid.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). Fundamentos de Marketing. México: Pearson Educación.

Leonel Jaime Moreno Mejía. (2013). Cómo aumentar las ventas, las utilidades y la rentabilidad. 05/02/2020, de Gestiopolis Sitio web: <https://www.gestiopolis.com/como-aumentar-las-ventas-las-utilidades-y-la-rentabilidad/>

López, O., Blanco, M y Guerra, S. (2009). Evolución de los modelos de la gestión de innovación. México: Innovación de negocios.

March, James y Simon, Herbert (1961), Teoría de la organización, Ediciones Ariel Barcelona, España.

Merlano Medrano, S.: Sinergia en el ambiente de trabajo, municipio Majibacoa, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, 05/03/2020. Sitio Web: [www.eu-med.net/rev/cccss/13/](http://www.eu-med.net/rev/cccss/13/)

Moderna, V. (2010). Las diez cosas que más molestan del servicio de taxis. 12/02/2020, de Semana Sitio web: <https://www.semana.com/vida-moderna/articulo/las-diez-cosas-mas-molestan-del-servicio-taxis/124483-3>

OECD y Eurostat (2005) (Editado por Grupo Tragsa) Manual de Oslo: guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación, Edición 3ª. Paris: OECD.

OECD. (2000). *The OECD Guidelines for multinational enterprises: text commentary and clarifications. 2020*, de Organisation de Coopération et de Développement Economiques Sitio web: [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?doclanguage=en&cote=daffe/ime/wpg\(2000\)15/final](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?doclanguage=en&cote=daffe/ime/wpg(2000)15/final)

OECD. (2005). Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. OECD: OECD y Eurostat.

Padmore, T., Schuetze, H. y Gibson, H. (1998): “Modeling systems of innovation: an enterprise-centered view”, Research Policy, no 26, pp. 605-624.

Pavón, A., Hernández, A. E., Suárez, J., Jiménez, B., & Sánchez, V. (2015). Análisis de los modelos de Innovación Abierta. Ventajas de su aplicación. Avanzada Científica, 18(3), 1-13.

Pérez, L. (2016). Estrategias de introducción y lanzamiento al mercado de nuevos productos, servicios o modelos de negocio para las Pymes de Medellín que tienen potencial de innovación. Universidad EAFIT

Pérez, P (2016). Estrategias de introducción y lanzamiento al mercado de nuevos productos, servicios o modelos de negocio para las pymes en Medellín que tienen potencial de innovación. Universidad EAFIT

Pulgarín, S., & Pineda, L. (2011). La innovación estratégica: su caracterización y un posible enfoque desde las ciencias de la complejidad. Criterio Libre, 9(15), 173-192.

Recode. (2015). La importancia del estudio de mercado en la idea de negocio. 12/03/2015, de Recode: Social and Market Research Sitio web: <http://recodemk.es/articulos/la-importancia-del-estudio-de-mercado-en-la-idea-de-negocio><http://recodemk.es/articulos/la-importancia-del-estudio-de-mercado-en-la-idea-de-negocio>

Redacción. (2016). ¿Por qué el diseño es un elemento tan importante para el éxito de un producto?. 17-04-2020, de PuroMarketing Sitio web: <https://www.puromarketing.com/13/27977/disenio-elemento-tan-importante-para-exito-producto.html>

Rosario Peiró. (2017). Imagen de marca. 31 marzo 2017, de Economipedia Sitio web: <https://economipedia.com/definiciones/imagen-de-marca.html>

Rothwell, R. (1994): “Towards the fifth-generation innovation process”, International Marketing Review, vol. 11, no 1. pp. 7-31

Ruíz, A. (2018). Licencia VTC: ¿qué es y cuánto cuesta? 15/01/2020, de Autofacil Sitio web: <https://www.autofacil.es/movilidad/2018/08/02/licencia-vtc-cuesta/45686.html>

Sánchez, M. y Sánchez, M. (2016). Medición de la calidad en el servicio para la competitividad en las organizaciones. 110-117

Saren, M.A. (1984): “A classification and review of models of the intra-firm innovation process”, R&D Management, vol. 14, no 1. pp. 11-24.

Schnarch, A. (2009). Desarrollo de nuevos productos y empresas. Bogotá: McGrawHill

Scitovsky, T. (1981). *The desire for excitement*. Kyklos, 34, 3–13.

Silió, E. (2014). El negocio del taxi se agota. 13/01/2020, de El País Sitio web: [https://elpais.com/ccaa/2014/06/13/madrid/1402661759\\_000570.html](https://elpais.com/ccaa/2014/06/13/madrid/1402661759_000570.html)

Simon Herbert (1988), El comportamiento administrativo, Editorial Aguilar, Argentina, 337.

Software Sicoss. (2018). La importancia de la tecnología en las empresas. 21/11/2019, de Blog Software Sicoss Sitio web: <http://blogsoftwaresicoss.com.mx/la-importancia-de-la-tecnologia-en-las-empresas>

Sophimania Redacción. (2017). Uber utiliza estas estrategias psicológicas para hacer que sus conductores trabajen más. 2017, de Sophimania Sitio web: <https://sophimania.pe/ciencia/cerebro-y-neurociencias/uber-utiliza-estas-estrategias-psicologicas-para-hacer-que-sus-conductores-trabajen-mas/>

Streeter, W. W. (2006). “*The Me-Too trap. [Editor’s column]*”. *ABA Banking Journal*, *XCVII* (1), 4.

Trott, P. (2002): *Innovation Management and New Product Development*. Prentice Hall, Essex, UK, 2nd edition.

Turriago, A. (2002). *Gerencia de la innovación tecnológica*. Bogotá: Alfaomega.

Van de Ven, Andrew y Andre, Delbecq (1976), “determinants of coordination modes within organizations”, *American sociological review*, vol. 41, april, pp. 32-338.

Vargas, L. (2013). 6 factores que influyen en el comportamiento del consumidor. 6/01/2013, de Gestión Sitio web: <https://gestion.pe/blog/marcasymentes/2013/01/6-factores-que-influyen-el-com.html/?ref=gesr>

Velasco, E., Zamanillo, I., & Gurutze, M. (s.f). *Evolución de los modelos sobre el proceso de innovación: desde el modelo líneal hasta los sistemas de innovación*. *Decisiones Organizativas*, 1-15.

Visible Comunicación. (2017). ¿Qué hay que hacer para presentar un nuevo producto o servicio en Canarias?. 19/04/2017, de Visible Comunicación estrategica Sitio web: <https://www.visiblecomunicacion.com/presentacion-nuevo-producto-o-servicio/>

Walch, O. Cochran, A y Forger, D. (2016). *A global quantification of “normal” sleep schedules using smartphone data*. *Science Advances*, 2, 1-7.

Waleska, M. y Hernández, L. (2004). *Tendencias de la Mercadotecnia en el siglo XXI*. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.*, 5, 79-98.

Zabala, E. Peñaherrera-Larenas, F. y Ledesma, G. (2018): “El diseño del producto y su importancia en la satisfacción del cliente”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (mayo 2018). En línea: <https://www.eumed.net/rev/oe/2018/05/diseño-producto-cliente.html>

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service*. New York: THE FREE PRESS.

Zirilli Andrea (1978), Fundamentos de organización y dirección general, Edición. Deusto S.A., España.