

Disrupción al volante

Tesla es precursora y arriesgada: irrumpió en el mercado para establecer sus propias reglas. Su combinación estelar transformó la industria del transporte, la cultura de trabajo y el software y pudo hacerlo de manera orgánica, posicionándose como una compañía de innovación energética además de una automotriz.

Cuando Tesla se fundó en 2003, su CEO Elon Musk creyó que la compañía tendría alrededor de un 10% de éxito. Desde entonces, recorrió un camino vertiginoso y se ubicó como pionera en la creación de vehículos e inventos revolucionarios. Dueña de una innovación precursora sin pausa en su industria, Tesla encabeza el combo entre transporte y energía sustentables. Y es que la compañía propuso pensar los autos como se piensa un teléfono inteligente o una computadora: con baterías de ión-litio. Actualmente, hay 275,000 modelos de autos eléctricos Tesla S, X y 3 en circulación alrededor del mundo. Con el foco en alcanzar un futuro energéticamente

sostenible, Tesla, desde su división Solar City, también desarrolla varios productos energéticos escalables: powerwall, powerpack y techo solar. Es la única compañía energética a nivel mundial integrada verticalmente, firme en el objetivo de innovar de forma constante, escalar productos, reducir costos comerciales y domésticos en pos de una energía 100% renovable.

En 2008, Tesla Roadster fue el primer auto deportivo de serie completamente eléctrico. Luego siguieron los modelos S, X y 3 cuyas versiones se fueron superando con actualizaciones tecnológicas y de diseño. Los Tesla, además, son siempre noticia por actualizaciones de software que permite contar con un rango permanente de recarga de energía. Y para



lograr el precio bajo, propio también de su estrategia, Tesla no escatima en propuestas disruptivas y sorprendentes. Musk se embarcó en el desafío de hacer sus propias baterías a lo grande y bajar así al menos un tercio más el precio: en 2014, junto con su cofundador JB Straubel, empezó a construir una "gigafábrica" de \$5 billones de dólares en Nevada, en joint venture con Panasonic. Todo lo hacen pensando en ser accesibles y sostenibles, para que sus productos estén al alcance de más personas.

Fieles a su impronta superadora y de innovación, a través de cada invento persiguen generar el mayor impacto posible en la transición mundial hacia la energía sostenible. Es más, en 2015, Tesla incursionó incluso en el mercado de la energía doméstica tras desarrollar la batería que almacena energía solar para el hogar Powerwall, que pretende minimizar el uso de los mayores proveedores de electricidad en horarios pico y hasta desconectarse por completo de la red de suministro eléctrico.

Además de Estados Unidos, Tesla hoy tiene presencia en más de 30 países de América, Europa, Medio Oriente. En 2017 superó un total de 100.000 unidades vendidas, lo que implica un crecimiento del 33% respecto al año 2016. Hoy la compañía vale más que nunca, superando a Ford, Fiat y Chrysler en el mercado y amenazando a General Motors. Este año no se queda atrás, se esperan nuevos récords de ventas, el comienzo de la producción del Tesla Semi Truck y el nuevo Tesla Roadster que espera estar listo para el 2020; y en febrero Elon Musk envió a Marte su propio Tesla Roadster, de la mano de su división aeroespacial SpaceX. Este envío fue parte de la primera prueba de su cohete Falcon Heavy, que a la fecha ya lanzó con éxito siete misiones orbitales. Además, en una sinergia estratégica, Musk y su equipo evalúan usar las mismas aleaciones

Tesla Roadster que espera estar listo para el 2020



Cabina Tesla Semi Truck

con propiedades superiores que se emplean en las aeronaves y cohetes de SpaceX en los autos eléctricos de Tesla, y al revés.

A esta lista de logros se suma la inminente introducción al mercado de un sistema de inteligencia artificial para sus autos, si bien no se sabe con exactitud cuándo estarán disponibles. El objetivo de los chips de Elon Musk es conseguir cuanto antes el nivel cinco, máximo en la conducción autónoma: en el que el auto ya es capaz de tomar por sí mismo decisiones en cualquier circunstancia. Según explican, implica una mayor seguridad al volante y una reducción en los costos de producción de cada auto. Viene, además, a salvar el cuello de botella -reconocido por el propio Musk- que atraviesa la producción del Tesla 3. Hoy, los Tesla ya incorporan procesadores con

inteligencia artificial, pero éstos están fabricados por una empresa externa: Nvidia.

El comienzo

En 2003, Elon Musk y JB Sraubel conocieron el primer prototipo eléctrico de AC Propulsion y el sueño empezó a tomar forma. Si bien AC Propulsion no tenía interés en comercializar el vehículo, la empresa puso en contacto a Musk con los gurús Martin Eberhard y Matt Tappenhig, y el camino que conocemos se hizo realidad: fundaron Tesla Motors con la intención de comercializar un auto deportivo eléctrico. El plan maestro inicial fue tener un impacto en la industria desde su pequeña empresa de pocos recursos. Musk lideró un equipo de visionarios que desarrolló autos con motores eléctricos y fueron un factor fundamental para afianzar

Tesla Powerwall



Tesla Semi Truck



la relevancia de la empresa en la industria automotriz, cambiando no solo el medio ambiente sino también la manera en que se piensa sobre los autos. Desde un enfoque de negocio personalizado e intuitivo, Tesla apostó desde el principio a entender cómo la gente usa los autos para poder así diseñarlos a la medida de las necesidades, haciéndolos competitivos. Lo que comenzó con un prototipo de auto eléctrico, con foco en bajar los costos y la contaminación, se convirtió en un asset de credibilidad: hicieron que el usuario se sintiera identificado y comprometido con el producto.

Líder carismático con filosofía de Silicon Valley, antes de ser emprendedor Elon Musk quería convertirse en físico. El campo de la física lo entrenó en el método de pensamiento de los principios principales: una manera de

perseguir incansablemente la base de un problema. "Hacemos algo de determinada manera (por analogía) porque otras personas lo han hecho igual; mientras que con los principios principales, uno se mete a analizar lo fundamental de un problema y razona desde ahí," sostuvo Musk durante una entrevista con Kevin Rose, emprendedor internauta, cofundador de Revision3, Digg y Pownce. Con estas bases, la búsqueda sistemática del conocimiento aplicada a los negocios resultó en un éxito sin precedentes. En este contexto, en Tesla se suelen embarcar en un proceso laboral didáctico y alegre donde el sentido común se pone al servicio de la innovación y ubica a la empresa de Musk como líder, posición clave para atraer y retener a los mejores talentos. Por eso, según André Rivera, supervisor de capacitación de Tesla y con más de

20 años en la industria automotriz en la cultura de trabajo, los empleados no tienen techo.

Esta forma de encarar los negocios tuvo varios elementos diferenciadores: 1) mantener siempre el movimiento; 2) dar "el salto de la mano de un alto grado de inconsciencia" –según el propio Straubel–; 3) liderar un equipo pequeño e incluso inexperto; 4) reducir el precio de los componentes "core"; 5) mantener bajas las expectativas para poder explorar posibilidades remotas sin temor al fracaso o a lo desconocido. Todo esto se asemeja a la receta del éxito para dar respuesta a un usuario expectante, ávido de probar nuevos productos (a medida).

Innovación disruptiva y sustentabilidad

JB Straubel, cofundador y Chief Technical Officer, asegura que la disrupción fue un extra inesperado al objetivo principal de querer hacer la vida más sustentable. En realidad, el punto de partida fue buscar un cambio positivo. Entonces, la propuesta de Tesla fue disruptiva, incluso sin quererlo. Así, la falta de respeto saludable a las reglas del mercado le permitió a Tesla diferenciarse y crecer. Parte no menor del éxito fue identificar una oportunidad de negocio que reinventó la forma de usar la energía hoy y en las próximas décadas. Se trató de un plan que contribuyó al desarrollo tecnológico de vanguardia y que "en última instancia hará sustentable a la sociedad y por qué no al planeta", desafía el cofundador que tiene el foco puesto en un objetivo mayor: cambiar el "energy game". Frente a la necesidad de competir con la gasolina, iniciaron la revolución de las baterías, factor "game changer" para Straubel. Estas fueron mejorando lentamente con un incremento de 5% en la densidad energética por año. Así, la empresa se posicionó como parte de un mercado mucho más grande que el electrónico gracias a la creación de un auto más

seguro, fruto de la tecnología única que se utiliza para suavizar el impacto al choque.

Según Marco Annunziata, Chief Economist y Executive Director de Global Market Insight de GE, la ingeniería, el talento humano y el valor emprendedor son fundamentales para sobresalir en el mercado y crecer en esta esperada y bienvenida revolución digital. Además, coincide Don Butler, Executive Director, Connected Vehicle and Services de Ford Motor Company, en que el futuro de la innovación requiere colaboración y trabajo en un equipo que no teme correr riesgos. En esta línea, Tesla fue pionero en cuestionar la tradición y el status quo. En los últimos tiempos, ha crecido la tendencia en las automotrices de desafiar lo establecido y trabajar codo a codo con la industria para promover el desarrollo tecnológico de avanzada. Es valioso también mirar a la innovación con optimismo, pero reconocer en simultáneo la importancia de dinámicas de trabajo colaborativas que permitan el empoderamiento de individuos con acceso a tecnologías digitales novedosas. De acuerdo con esto, Tesla invita a toda la industria a sumarse. Aunque parezca "contraintuitivo," entienden que la colaboración para el diseño a medida de

productos sustentables es el camino a seguir. Tesla tiene colaboraciones con Daimler AG, Toyota y Panasonic, entre otros.

Modelo de negocios

Tesla es un híbrido compuesto por una gran compañía electrónica, una de software y una automotriz. Esta combinación no tiene competidores ni comparación. Fue clave no restringirse solo a autos. Es un modelo de negocio muy simple en el que los distribuidores no juegan ningún rol ya que los Tesla se compran a través de su web. Además de vender en sus locales, la empresa exhibe sus autos en centros comerciales donde sus expertos cuentan a los clientes todo lo que necesitan saber antes de comprar. Tesla Motors pretende ofrecer al cliente una experiencia convincente a través de ventas y beneficios de servicio que los fabricantes tradicionales no tienen en el modelo de distribución por franquicias y talleres oficiales. A diferencia de otros fabricantes, el precio es fijo y no se negocia porque está publicado en su página web. El cliente simplemente configura el producto con sus opciones preferidas.

Los clientes no tratan con franquicias. Lo hacen directamente con personal de Tesla. La empresa quiere controlar mejor los costos de inventario, garantía, servicio, fortalecimiento de la marca; y obtiene comentarios de los clientes que le sirven

de input. Tesla evita el conflicto de intereses propio de los concesionarios tradicionales porque es dueña de la red comercial. Además, en 2014, Musk anunció que todas sus patentes son gratuitas para cualquiera que quiera mejorarlas o hacer avances, siempre que sea con buena fe. Igualmente, se protegen contra denuncias falsas por plagio gracias a una fuerte armadura legal. Por eso, no ven inconveniente en poner sus planos a disposición de quien quiera consultarlos. Además, el Tesla se puede cargar gratis en sus estaciones. La energía suele provenir de paneles solares, ya sea de granjas o del propio techo de la estación.

De cara al futuro

Tesla despunta como la automotriz que lidera la transición mundial hacia la energía sostenible. La empresa espera producir 35 GWh (gigavatiohora) por año de células de baterías de iones de litio, casi la misma cantidad que el resto de la producción total de baterías del mundo combinadas. Straubel incluso se atreve a pronosticar el desarrollo de una línea de energía renovable y accesible orientada a una economía global que prescindiera de combustibles fósiles. En todo, Tesla demuestra ser innovación constante, permanente y disruptiva. Sin duda, la empresa continuará abrazando nuevos desafíos y rompiendo barreras con la impronta que la caracteriza: pensar los negocios desde un ángulo diferente y enfrentarlos con creatividad para tomar las mejores decisiones. ▽

WOBI

