

# Dirección Estratégica y Creación de Empresas de Base Tecnológica

## Tema 5. Estrategia de innovación: el proceso estratégico Caso 4. Tipos de innovación (SONY)



**Ana María Serrano Bedia**  
**Gema García Piqueres**  
**Marta Pérez Pérez**

Departamento de Administración de Empresas

Este tema se publica bajo Licencia:

[Creative Commons BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Ana María Serrano Bedia, Gema García Piqueres y Marta Pérez Pérez

## CASO 4. TIPOS DE INNOVACIÓN (SONY)

La Corporación Sony tuvo su origen en Japón a finales de la Segunda Guerra Mundial. Sus primeras instalaciones eran sólo un pequeño cuarto de Ginza, en Tokio. Masaru Ibuka (de 37 años) había empleado a siete jóvenes ingenieros para abrir "algún tipo de empresa o laboratorio electrónico". Su anterior compañía, Japan Precision Instrument Co., había contribuido con tubos de vacío para voltímetros y con otros instrumentos a la entonces finalizada guerra, y el señor Ibuka sentía la obligación de conseguir que sus empleados siguieran teniendo un trabajo. Ibuka deseaba brindar una combinación de ingeniería y de electrónica al público consumidor, pero los mercados y los bancos del Japón estaban eran reacios a apoyar a una empresa incipiente sin experiencia.

En 1945 se unió a la joven empresa Akio Morita, que se había especializado en electrónica en la Universidad Imperial de Osaka. El día 7 de mayo de 1946 se constituyó formalmente la empresa con el nombre Compañía de Ingeniería en Telecomunicaciones (TTK). Juntos conformaron el liderazgo de una de las compañías más innovadoras del mundo, con ventas totales de 4.53 mil millones de dólares en el año de 1982 en una nación que entonces no se caracterizaba por la innovación de productos.

A finales de los años 50 y principios de los 60 debido a que la empresa crecía a un ritmo impresionante decidieron contratar personal de edad avanzada, práctica que no realizaba la mayoría de las empresas japonesas. Con esta medida lograron hacerse de personal con experiencia y conocimientos y al mismo tiempo con diversos conocimientos que se podían complementar. Morita e Ibuka siempre consideraron prioritario el talento, no se limitaban a "cubrir un puesto" luego con absoluta confianza dejaban obrar libremente el personal seleccionado. El personal de SONY se multiplicó por 10 en la década de los años 50, creciendo 4 veces más en la década de los 60. Muchas de las políticas de personal se derivaban de su meta original: "Establecer una fábrica ideal, libre, dinámica y agradable" Para Ibuka esto significaba "tener determinados requerimientos presupuestarios y de producción, pero dentro de esas limitaciones, dar a los empleados de SONY la libertad para hacer lo que ellos quisieran. De esta manera promovían su potencial más creativo.

Shigeru Kobayashi, a través de su experiencia en la Administración de Recursos Humanos, generó las bases de las políticas más específicas de SONY.

Kobayashi se hizo cargo de la planta Atsugi (1961), y fue en esta planta donde generó su hipótesis de por qué el sentido esencial de confianza se había destruido: "La Administración había intentado establecer métodos occidentales arbitrarios para medir la productividad, incrementar la eficiencia y motivar a la gente"

Kobayashi implementó entonces las siguientes medidas:

- Eliminó los cajeros en el comedor permitiendo a los empleados poner voluntariamente los cupones, para generar nuevamente confianza.
- Cerró los incómodos dormitorios para los empleados.
- Construyó pequeñas casas prefabricadas en los que los empleados podían vivir y disponer completamente del inmueble.
- Se eliminaron los relojes de control.
- Se otorgó autonomía a los grupos de recreación de SONY eliminando el sistema de control de equipos.

Ana María Serrano Bedia, Gema García Piqueres y Marta Pérez Pérez

En 1976, Sony introdujo en el mercado el primer sistema de cintas de vídeo BETAMAX. Después de una década de anuncios, finalmente Sony presentó al mercado su sistema de cinta de vídeo que permitía grabar programas de televisión mientras se veía otro canal y verlo posteriormente.

En 1980, crearon el primer reproductor de audio estéreo portátil. El primer modelo fue el TPS-L2. De este modelo y sus posteriores revisiones, Sony vendió millones de unidades, aunque cuando apareció, pocos podían permitirse uno debido a su elevado precio. La amplia difusión del walkman también cambió radicalmente el negocio de los [tocadiscos](#) y le dio el primer golpe al [disco de vinilo](#), ya que el casete era más fácil de reproducir y más económico. En los primeros años de los 80 otras empresas como Toshiba, Aiwa, Panasonic o Sanyo fueron también importantes productores de este tipo de dispositivos.

En 1980, Sony y Philips desarrollaron el Compact Disc Digital Audio con el cual se pretendía hacer llegar a las cadenas de alta fidelidad domésticas la calidad original de la grabación de estudio. El primer reproductor de Philips fue el CD100 mientras que Sony fue el CDP-101, esta compañía desarrolló todo el equipamiento necesario para la producción de discos compactos. Pronto se sumaron hasta 40 compañías en la producción de discos y reproductores así como los elementos necesarios para la producción de las grabaciones.

En 1994, lanzaron al mercado la PlayStation, una videoconsola que supuso una mejora en el mundo de las videoconsolas. Se trataba de la primera videoconsola de sobremesa desarrollada por Sony. La PlayStation nació después de la ruptura del acuerdo de Sony con Nintendo que consistía en que Sony desarrollaría el CD-ROM para la nueva [SNES PlayStation](#) de Nintendo, con la cual se pretendía dotar de mayores capacidades multimedia a la nueva consola de Nintendo. Sony pretendía que de todos los juegos de SNES PlayStation que se hiciesen en formato CD-ROM, los beneficios de las ventas de esos juegos irían sólo y exclusivamente a Sony, pero para Nintendo este acuerdo no era rentable, por lo que Nintendo renunció al acuerdo con Sony y le encargó ese proyecto a Philips, que le ofreció poner el CD en su consola a cambio de que Nintendo compartiera licencias de juegos (las sagas de Mario y Zelda). Nintendo sostenía que el cartucho tenía pros ante el CD y viceversa. Esto y el poco éxito de las consolas que en aquel momento incorporaron el CD, provocó que Nintendo cancelara el proyecto. Tras romperse el pacto, por un lado Sony debutó con su PlayStation y Nintendo por otro lado lanzó al mercado la Nintendo 64. La PlayStation se considera la videoconsola más exitosa de la quinta generación tanto en ventas como en popularidad y tuvo gran éxito en emplear el [CD-ROM](#), a diferencia de otras compañías que ya lo habían empleado como [SEGA](#), [Panasonic](#), [Phillips](#) o [SNK](#). Se estima que en todo el mundo Sony logró vender 102,5 millones de unidades.

En 2000, Sony lanzaba la sucesora de la [PlayStation](#), la consola PlayStation 2 (PS2) que compitió contra la [Dreamcast](#) de SEGA, la [Nintendo Gamecube](#) de [Nintendo](#) y las [Xbox](#) de [Microsoft](#). Actualmente sigue activa con un importante número de usuarios, compitiendo con las consolas de la séptima generación, siendo la única consola que ha logrado tener un ciclo de vida tan largo que compite con la generación posterior a la suya. Una de las principales características distintivas son su procesador central conocido como Emotion Engine y su controlador de Dualshock 2. También el equipo incorpora un [lector de DVD](#) y 2 [puertos USB](#) 1. Desde el año 2000, la PS 2 ha logrado vender más de 150 millones de unidades, convirtiéndose en la consola de sobremesa más vendida de la historia.

La PlayStation 3 apareció en 2006 en Japón y Norteamérica y en 2007 en Europa y Australia. Esta consola compite actualmente contra la [Xbox 360](#) de Microsoft y la [Wii](#) de Nintendo como parte de las [videoconsolas de séptima generación](#). Una característica importante que distingue a la PlayStation 3 de sus predecesoras es su servicio unificado de [juegos en línea](#), la [PlayStation Network](#), lo que contrasta con la anterior política de Sony de confiar en los desarrolladores de

Ana María Serrano Bedia, Gema García Piqueres y Marta Pérez Pérez

juegos para jugar [en línea](#). Otras características importantes de la consola son sus capacidades sólidas de multimedia, la conectividad con la [PlayStation Portable](#) y su principal formato de disco óptico de alta definición, [Blu-ray](#) Disc, como su principal medio de almacenamiento. La PS3 también da soporte al Blu-ray perfil 2.0, gracias a ello se puede interactuar de manera online con contenidos extras de películas y juegos. Así mismo, Sony ha sido pionera en la fabricación de televisores OLED. Se trata de un nuevo tipo de televisores con mayor calidad y menor consumo de energía. El modelo Sony XEL-1 es un televisor OLED de apenas 11 pulgadas. En lo referente a sus características destaca una resolución máxima de 960×540 píxeles y un ratio de contraste de 1000000:1, algo que está ahora mismo 'fuera de mercado' para los [televisores LCD](#). Su grosor es casi diminuto: apenas tiene 3 mm de grosor mucho menos que los televisores LCD y de plasma.

([www.sony.es](http://www.sony.es))