

CASO PRÁCTICO: NOKIA *

Cómo una compañía que fabricaba neumáticos para la nieve desde hacía una década pudo convertirse en la número uno en comunicaciones inalámbricas. Una historia moderna de negocios desde las proximidades del Círculo Ártico.

“Sin excepción, los grandes empresarios parecen haber dominado por lo menos un elemento clave que multiplicaron en diferentes formas para crecer rentablemente. Para Michael Eisner, han sido los personajes en las películas animadas de Walt Disney los que representan esa clave fundamental. A propósito, nadie trabaja más incesantemente para la compañía que el ratón Mickey, el Rey León, o cualquier otro personaje de Walt Disney. Usted no solamente los ve en películas, sino también en parques temáticos, viandas de almuerzo, musicales de Broadway, o aun en cruceros. Para Richard Branson, ésta es la única misión que trae a su imperio Virgin: alegría, entretenimiento y valor-por-dinero; y para Howard Schultz es la redefinición del café desde un producto a la experiencia de abrir un Café Starbucks día tras día. La clave fundamental de Nokia, que parece multiplicar y rehacer tan exitosamente, es la habilidad de la empresa para cambiar habilidades organizativas.

Nokia tiene muchos elementos en común con General Electric, no sólo la antigüedad de ambas compañías, sino también la insistencia para reinventarse haciendo el cambio a su mejor amigo, pero por encima de todo, ver sus productos en la ecuación total de sus clientes y ganar desde el cambio de productos a soluciones. Mientras sus competidores se concentraron internamente, en los elementos de alta tecnología de sus productos, los dos gigantes siguieron un camino diferente: se preguntaron, ¿qué está cambiando en mis clientes? El antiguo filósofo y matemático griego Arquímedes tuvo razón cuando dijo: “dénme una palanca suficientemente larga y levantaré el mundo entero”. En negocios, en tiempos modernos, este apalancamiento se encuentra en el acercamiento “desde afuera hacia adentro y del futuro al presente”. Vayamos al caso finlandés.

La industria de las comunicaciones inalámbricas estuvo dominada por el gigante norteamericano Motorola hasta 1997, cuando la compañía tuvo que aprender que no se puede jugar a alcanzar a un competidor que se mueve a la velocidad de la luz. Ese competidor, desde entonces, ha sido Nokia. A lo largo de ese año, los ingresos de Nokia ascendieron a 9.8 billones de dólares con ganancias de 1.1 billones de dólares. De alguna manera, Nokia fundada allá por 1865 como una pequeña compañía de silvicultura en Finlandia, ha sabido en qué sector de la industria estar y en qué momento. Entre 1994 y 2001, el número de teléfonos celulares vendidos cada año aumentó considerablemente de 26 millones a más de 400 millones de unidades.

A lo largo de un siglo, Nokia resultó ser una de las compañías más innovadoras de Finlandia. Un pequeño molino había dado paso a uno mayor, una fábrica de pulpa a una gran fábrica de papel. Y otras facilidades industriales surgieron y se identificaron con la electrónica. Como la historia de Nokia se convirtió en una leyenda corporativa idílica, la firma también comenzó a parecerse más y más a un diseño de negocios anticuado que tenía sus días contados, la empresa tuvo rápidamente que comenzar una transición hacia la electrónica, que eventualmente llevaría a la compañía a la industria de las comunicaciones inalámbricas.

* Vamos a trabajar a continuación sobre el caso práctico de Nokia, elaborado por Josef Schinwald, y publicado por Winred en agosto del 2002.

¿Fue una casualidad que la firma finlandesa eligiera competir en una industria que representaría un gran patrón de ganancia de nuestra era? Parece que no, cuando se consideran las decisiones centradas en la trayectoria de ganancia y las decisiones centradas en el cliente que Nokia ha estado tomando siempre. Nokia no fue sólo la primera en responder a nuevas prioridades de operadores de red, sino también fue pionera en una “marca de moda”, ya que los teléfonos celulares se convirtieron en un producto de moda y con un diseño orientado al consumidor. Consecuentemente, el mercado recompensó a Nokia con una medalla de oro cuando lideró el cambio de nuevo paradigma en comunicaciones inalámbricas de analógico a digital. Éste fue, de lejos, el mayor reconocimiento de patrón de ganancia que le hizo líder en la industria inalámbrica con un valor de mercado de más de 50 billones de dólares.

Mientras Motorola, cautivada por su éxito en el pasado, continuó con una fórmula de éxito ya por entonces obsoleta -diseño de producto de alta tecnología para auriculares-, Nokia exploró el terreno estratégico para conseguir nuevos patrones de ganancia. Hizo un cambio – similar al de General Electric – de producto a soluciones, estableciendo una relación íntima con operadores de red en todo el mundo. Nokia comprendió la ecuación económica total de teléfonos celulares desde el punto de vista de los operadores de red, ofreciendo soluciones integradas, como planificación de célula, zonificación para sitios de antena, instalación y mantenimiento de la red. Y brindó atención al cliente, mientras sus teléfonos celulares eran compatibles con la mayor tecnología digital.

Anticipando pronto el cambio de convencional a digital, Nokia tuvo que alterar la composición de su fuerza de trabajo de ingenieros, de un staff de ingenieros de “hardware” a un “staff” de ingenieros de “software” que fue tan rápida que cuando los teléfonos celulares digitales se hicieron populares en los Estados Unidos, Nokia había dado un giro de 180 grados en sus habilidades organizativas clave, liderando la industria con una relación de ingenieros de “hardware” a “software” de 1 a 5. Explotar el cambio con una rápida respuesta en cambio de habilidades debe haberse vuelto parte del código genético de la compañía finlandesa a lo largo de las décadas, primero del papel a botas de goma y neumáticos para la nieve, de allí a la electrónica que lideró a la industria de comunicaciones inalámbricas.

Entonces, no parecería tan difícil la transición de convencional a digital, ¿no? Pero sí lo ha sido para los competidores de Nokia y han perdido mucho mérito.

Es inevitable que algún día casi todo el mundo se comunique inalámbricamente y ya hoy en día cada vez es más difícil distinguir entre un teléfono y una computadora. Los teléfonos celulares se están convirtiendo más en computadoras, y los sistemas inalámbricos se están fusionando con Internet. En los últimos años, los gigantes de la tecnología como Microsoft e Intel han estado muy cerca del negocio de los celulares. Los sistemas de información y de comunicaciones se están fusionando y Nokia, posiblemente, tendrá que competir en el mismo campo que Intel, Microsoft, y Cisco, ya que tecnologías de datos, voz, y vídeo continúan convergiendo. En ese contexto Nokia debe competir a la altura de otros grandes del cambio con códigos genéticos similares.

El gigante del “software” de Redmond, Microsoft, y el “paranoico” Intel están dispuestos a hacer a la industria de las comunicaciones inalámbricas lo que le hicieron a la industria de la informática hace una década. Buscan los puntos estratégicos y las partes más rentables de la cadena de valor. El interrogante está en si Nokia, Motorola y Ericsson los dejarán entrar en la industria. Después de todo, saben lo que les sucedió a DEC, IBM, Word Perfect, y otros competidores menos afortunados de la industria de la informática en los años noventa.

A raíz de que los estándares en las luchas determinan a menudo que el ganador se lo lleve todo, Nokia, Ericsson y Motorola han decidido colaborar en el desarrollo de un sistema operativo, a pesar de que compiten vigorosamente en el mercado de auriculares. Están determinados a mantener a los gigantes del “software” y “microchips” para computadoras fuera de la industria inalámbrica, parecería que a cualquier precio. El futuro dirá si tienen éxito o no. Por ahora, se niegan por completo a hacer negocios con ellos y, además, han cambiado al modo de línea compartida. Para poner diversión en los teléfonos, están colocando cámaras digitales y players MP3 en sus auriculares. El objetivo ahora es expandir el mercado de teléfonos celulares enviando mensajes, “chats”, fotos y videos. Piénselo, con su próximo celular multimedia usted mandará fotos de sus vacaciones en Punta del Este, o un video clip en vivo del cumpleaños de su hijo a la PC de la abuela.

En el nuevo patrón de convergencia de industrias tales como telecomunicaciones, editorial, e informática, el éxito de Nokia continuará o no, pero una cosa es segura, los ganadores serán los que mejor sepan las prioridades de cambio de sus clientes, listos para capitalizar en los nuevos patrones de ganancia lo que la convergencia trae con eso. La habilidad para cambiar habilidades organizativas con agilidad, antes que los competidores, y, con una mejora en la rentabilidad superior, es una gran lección que Nokia ha dado en los noventa.”

Preguntas al caso

- ¿Cuál consideras el factor del marketing mix (producto, precio, distribución y promoción) más influyente en el éxito de Nokia?
- ¿Cuál es en tu opinión la ventaja competitiva de Nokia?
- ¿y su principal desventaja?
- Por favor, realiza un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la compañía).