

# MANAGEMENT

## Cuando cambia el mercado pero la empresa no

*En el devenir de los negocios vemos, con frecuencia, cómo negocios prósperos, productos demandados, que parecían crecer en ventas y utilidad sin descanso, se opacan, retroceden y más de una vez, desaparecen.*

¿Que pasó? Más allá de errores propios y problemas ajenos, suele ocurrir que la velocidad de cambio del mercado fue más rápida que la velocidad de cambio de la empresa. Y así sucumben años de esfuerzos.

No se advirtieron los cambios, no se entendieron, o se vieron demasiado tarde.

Cuando hablamos de cambios en el mercado, lo hacemos en sentido amplio: a veces se modifican los productos por avances tecnológicos, otras veces lo que cambia son las conductas y deseos de los consumidores, otras los canales de distribución y otras veces, son las regulaciones y normativas las que obligan a los cambios.



### CASOS:

Veamos algunos ejemplos de productos, canales de distribución y formas de comunicación que pasaron al olvido y seguramente recordemos aquel momento en que parecía que no podría haber nada más moderno o adecuado:

#### La cámara fotográfica analógica:

En 1881 se fundó Eastman Kodak Company bajo un concepto innovador: simplificar el proceso de impresión de placas para tomar fotografías. Para 1888 Kodak lanzó la Folding Pocket, la primera cámara de bolsillo, con cartuchos de películas reemplazables, introduciendo desde entonces al hombre común al mundo de la fotografía.

En los setenta, el 90% de las películas vendidas en Estados Unidos eran Kodak y un porcentaje similar les correspondía a las cámaras de fotos, ésta fue desplazada por la cámara digital y la tecnología avanza sobre la calidad de las fotos de los celulares.

Kodak, quedó en la quiebra el 17 de enero de 2012.

#### Los alquileres de videos:

En el año 2000 Blockbuster recibió la propuesta de compartir sinergias con Netflix, una pequeña compañía que alquilaba películas a través de correo postal. Netflix, por la módica suma de 50 millones de dólares, le ofreció a la

empresa unir esfuerzos para crecer en el formato streaming, pero a Blockbuster no le interesó la propuesta. Su argumento: no tiene sentido pagar una suscripción ilimitada porque el “negocio” eran las penalidades por la demora en devolución. No obstante, Netflix demostró que no era necesario tener tiendas físicas para alquilar películas, ni que era rentable alquilar las películas por unidades. Blockbuster, quien en 2004 tenía más de 9.000 negocios en todo el mundo, cerró sus últimas tiendas en 2013.

#### Las máquinas de escribir:

Fundada en Italia en 1908, la marca de máquinas de escribir Olivetti supo estar a la vanguardia del desarrollo tecnológico. Fabricó calculadoras eléctricas, desarrolló la primera computadora de mesa (antes de Apple) y lanzó al mercado la primera netbook de la historia.

¿Qué pasó?. Para conservar el monopolio de sus productos desarrolló softwares cerrados, que eran incompatibles con otras computadoras, generando enormes costos para sus clientes, que gastaban millones en hacer compatibles sus sistemas. La empresa, por esa mala decisión, salió del negocio de las computadoras, concentrándose en el negocio de la fabricación de cajas registradoras, quedando totalmente a la cola en el mundo de la tecnología.

Hemos nombrado a empresas importantes para ejemplificar que muchas veces estos cambios también afectan a grandes marcas que no son capaces de adaptarse a los cambios, sin importar el tamaño de la organización.

Si uno analiza el ranking Fortune 500, que lista desde 1955 a las compañías más importantes del planeta en términos de ventas. Solo 61 empresas de la lista original figuran en el ranking de 2016, lo que significa que el 80% de grandes organizaciones desaparecieron (1)

#### COMO ACTUAR?

En una época de globalización y constantes cambios en los productos y servicios, las empresas no solo compiten con otras de la misma región sino con otras empresas de otros lugares y países.

Si bien, cuando más amplio sea el análisis tendremos más posibilidades de éxito, he aquí algunos aspectos que no se pueden dejar de lado:

#### \*Tendencias del mercado:

Los cambios son permanentes y los tiempos en que un producto es original se acortan. Dentro de muy poco tiempo el entorno de los negocios será muy diferente al actual...

no “escuchar” los cambios que expresa el mercado, puede concluir en un final poco feliz para las marcas que adopten una actitud de ciegas, sordas y mudas (2)

En particular deberé analizar como podrán afectar estas tendencias a mi nicho de mercado.

#### **\*Permanecer vigilantes:**

El proceso de rastrear y estar atentos a los cambios deber pasar a formar parte de una acción permanente y que debería desembocar en un análisis continuo de los mismos, esto se transformará en una de las ventajas competitivas de la empresa que lo lleve adelante.(3)

#### **\*Agilidad:**

Una empresa se considera ágil cuando tiene completamente interiorizado el valor de la flexibilidad dentro de su organización y modelo de gestión, siendo capaz de adaptarse al 100 % a las necesidades de sus clientes elegidos, reduciendo al mínimo los recursos necesarios para hacerlo (tiempo y dinero)(4)

#### **\*La importancia de Innovar y el ciclo de vida del producto**

Hay productos con una vida más larga que otros: desde aquellos que en apenas 1 año deben ser sacrificados, hasta otros que pueden aguantar 5 e incluso 10 años en el mercado aportando una facturación más que interesante.

A nivel general, el ciclo de vida de los productos es cada vez más corto debido fundamentalmente a cambios, cada vez más rápidos en los gustos de los consumidores y a una oferta cada vez mayor.

Esta situación obliga a la innovación permanente si la intención es mantener el producto en el mercado y no perder ventas.

Asimilamos el concepto innovación, entre otros a: renovar/mejorar, sustituir un producto por otro o ampliar la gama.

Se debe tratar de determinar en que etapa de su ciclo de vida se halla el producto o servicio de la empresa para poder planificar las acciones que permitan impulsarlos, adecuarlos, reemplazarlos o discontinuarlos, entendiendo que la variable tiempo cada vez se acorta más. (5)



#### **\*Recursos para responder a los cambios:**

Se debe hacer el inventario de los recursos con los que cuento para enfrentar los cambios que el mercado me impone: hablamos de recursos materiales y humanos.

Internamente, si bien las decisiones estratégicas, aquellas que determinan la dirección de las organizaciones, son tomadas por los directores generales y líderes, cada vez más las organizaciones son más horizontales y dan participación a mandos medios que están más cerca del cliente y perciben los cambios del mercado.

Por supuesto, el asesoramiento externo de expertos, será

una herramienta de gran utilidad también. Una visión de afuera, objetiva y analítica, nos puede dar la certeza en el análisis y más claridad en la planificación.(6)



#### **CONCLUSION**

El mercado es un elemento dinámico, sometido a evolución y cambio constante.

Estos cambios pueden imaginarse en forma amplia pero la forma final que adoptarán es casi siempre impredecible. La espiral de cambio siempre existió pero su velocidad está aumentando en forma exponencial.

La empresa, frente a esta situación, seguirá alguno de estos caminos:

- **Anticipación:**

Somos los primeros. Logramos anticiparnos a los cambios; en casos extremos, nosotros somos el propio cambio. Estas son las empresas innovadoras, disruptivas, las que marcan la tendencia. En general tienen presupuestos importantes para investigación y desarrollo. Pero a veces, el cambio surge de la mera inspiración y en algunas ocasiones hasta de la casualidad. (La Coca Cola nació como un jarabe medicinal; el Viagra como un remedio para la angina de pecho...)

- **Adaptación**

Ponemos la empresa en reingeniería para no perder la posición de mercado, implica invertir y vencer mitos. (Los diarios de papel se transforman en digitales; los motores deben ser ecológicos...)

- **Resignación:**

Exprimir la naranja hasta la última gota, sabiendo que allí terminará la empresa. (Sega, la consola de juegos más famosa, sucumbió por no actualizar su hardware; Nokia no pudo contra el iPhone de Apple y el Android de Google)

La empresa es un ser vivo, evolutivo, que nace y se desarrolla en un universo de negocios que se halla en cambio constante.

La clave de la supervivencia y el crecimiento estará en poder identificar las tendencias de esos cambios, anticiparnos a ellos o poder adaptarnos.

Cont. Víctor Oporto - Cont. José Fiorini  
Estudio Consulfe: [www.consulfe.com](http://www.consulfe.com)  
[estudioconsulfe@yahoo.com.ar](mailto:estudioconsulfe@yahoo.com.ar)