

GESTIÓN

Las nuevas tecnologías reinventan a las empresas

El pasado 26 de septiembre Kodak anunció un cambio radical de su estrategia para adaptarse al negocio de la imagen digital. Tras esta decisión se esconde el órdago que han lanzado las nuevas tecnologías al mundo empresarial: renovarse o morir.

RUTH UGALDE, Madrid

En 1880, el inventor George Eastman fundó Kodak, compañía llamada a popularizar el negocio de la fotografía. Su cámara Brownie y el famoso eslogan *Tú aprieta el botón, nosotros hacemos el resto* revolucionaron el mundo de la imagen. En 1963, el grupo volvió a dar un vuelco al mercado con el lanzamiento de la cámara de fácil uso *Instamatic* que, trece años después, alcanzó los sesenta millones de unidades vendidas, frente a los cincuenta millones que sumaban el resto de cámaras en conjunto.

Sin embargo, el carácter pionero e innovador que siempre había caracterizado a Kodak parecía haber caído en el dique seco. Centrada en el negocio fotográfico tradicional, que representa el setenta por ciento de sus ingresos, la compañía no terminaba de subirse al tren digital.

Consciente de que estaba perdiendo oportunidades, el pasado 26 de septiembre Kodak anunció un cambio radical de su estrategia para centrarse en el negocio de la imagen digital. Una transformación que afectará tanto al negocio como a la entrada en nuevos mercados, como las impresoras.

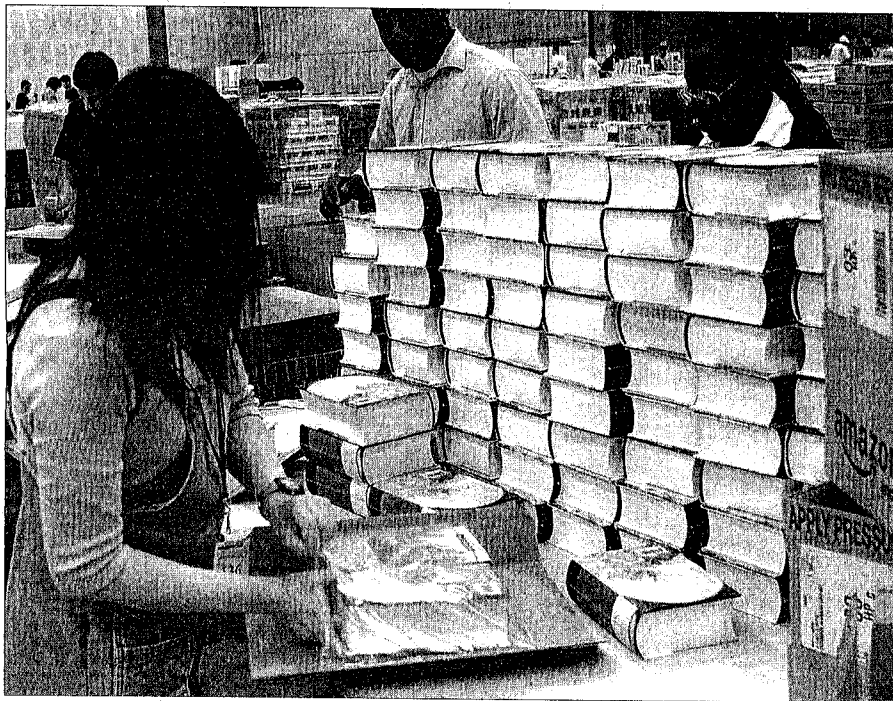
Adaptarse a los cambios

"El puro cambio tecnológico conlleva que quienes tienen soportes analógicos deban transformar su negocio de manera radical", asegura Josep Valor, profesor de Sis-

Las compañías muy influidas por los nuevos canales de distribución van a tener que cambiar

temas de Información de la escuela de negocios IESE.

En el caso de Kodak, el avance de las nuevas tecnologías se ha traducido en un desembolso de tres mil millones de dólares (2.727 millones de euros) en los próximos tres años para crecer y desarrollarse en el campo de la imagen digital y la impresión. Así, la empresa prevé incrementar su facturación entre un cinco



Los avances tecnológicos están obligando a las empresas a redefinir su negocio si no quieren verse superadas por los cambios.

y un seis por ciento anual, hasta alcanzar los dieciséis mil millones de dólares en 2006 y los veinte mil millones en 2010.

Aunque todavía es un interrogante saber si el grupo alcanzará sus objetivos, lo cierto es que no le quedaba otra alternativa. La revolución tecnológica está empujando a muchas empresas a redefinir sus estrategias y aceptar que sólo existen dos caminos: renovarse o morir.

"Todos los sectores que estén muy influidos por la información y por los nuevos canales que han surgido a su alrededor van a tener que transformarse", advierte Enrique Danzs, profesor del Instituto de Empresa. "Antes, el negocio de la fotografía sólo se dividía en la película y el papel necesario para su revelado. Ahora, puedes imprimir, ver la fotografía en pantalla, revelarla o guardarla en un CD. El número de canales se ha multiplicado y esto requiere que las empresas se adapten a los cambios", añade Danzs.

La situación de Kodak no es una excepción. Como ella, son muchas las empresas que han evolucionado, al ritmo que marcan las nuevas tecnologías, pero sin salir de su mercado natural. Lejos de apostar por la diversifica-

ción, como hicieron General Electric, con éxito, o Vivendi, con peores resultados, un amplio grupo de compañías están viendo nuevas oportunidades de negocio dentro de su negocio habitual.

IBM es, probablemente,

uno de los casos más paradigmáticos. El Gigante Azul de los equipos informáticos vio, hace una década, que fabricar equipos ya no era suficiente. El futuro pasaba por ofrecer servicios asociados, como el mantenimiento de sistemas.



Daniel Carp, consejero delegado de Kodak, ha girado a la estrategia de la compañía hacia el mundo digital.

Una idea que supuso la reestructuración de la compañía desde la informática hacia la integración de sistemas. Actualmente, los servicios suponen la mitad de la facturación de IBM.

"Los clientes ya no piden productos, sino soluciones.

Los estándares informáticos obligan a los fabricantes a innovar o tener que competir en precio

Esto lo vimos nosotros hace una década, pero se va a trasladar a muchos sectores y, de hecho, nuestros competidores están caminando en la misma dirección", afirma Miguel Obradors, director de IBM en Cataluña, Aragón y Baleares.

En su opinión, "cuando se aplica la tecnología a los procesos de negocio te cambia la manera de hacer las cosas. Lo hemos visto, por ejemplo, en la banca telefónica o por Internet, que es radicalmente distinto al modelo tradicional que tenían las entidades".

Fuera las fronteras

Una de las principales consecuencias de estas transformaciones es que los competidores también han dejado de ser los mismos. "Kodak compete con Fuji y Polaroid. Ahora, la segunda ha quebrado y, en cambio, le han salido competidores por todas partes, como los fabricantes de cámaras digitales o los fabricantes de impresoras", destaca Valor. A finales de 2003, habrá más de 80 millones de teléfonos con cámara incorporada, según la firma de análisis Strategy Analytics.

La estadounidense Hewlett-Packard o la japonesa Canon son ahora rivales de Kodak en el segmento de impresoras digitales para el pequeño consumidor, mientras que en la gama de sistemas de impresión más complejos está también HP y Xerox. Sony, que en 1981 sacó al mercado su primera cámara digital, también se ha sumado a la lista de enemigos de Kodak.

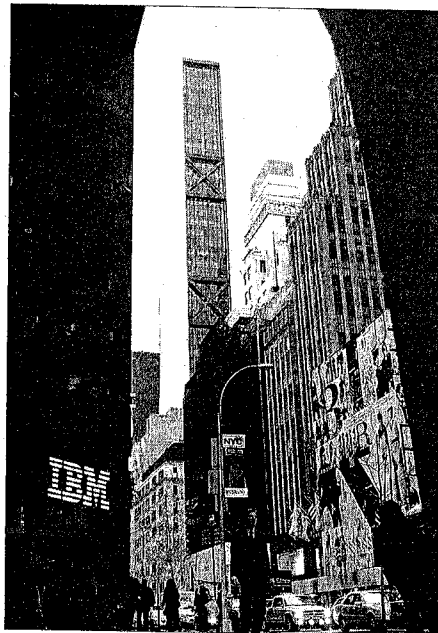
"Los avances tecnológicos tienen, principalmente, dos consecuencias para el mundo

empresarial. Por una parte, la aparición de estándares obliga a las compañías a competir por precio -ya que sus productos no se diferencian de la competencia-; por otro, las barreras entre los sectores están cada día más difuminadas y aparecen nuevos actores por todas partes", explica Josep Valor.

Los competidores también cambian. Antes, Kodak lidiaba con Fuji y Polaroid, ahora con HP y Xerox

Sin embargo, este contexto de transformación continua también ha dado lugar a compañías innovadoras desde la raíz de su nacimiento. "Dell (informática) y Amazon (comercio online) son dos buenos ejemplos -apunta el profesor Danzs-. Los dos dieron la vuelta a la cadena de valor y, en vez de pensar qué podían hacer ellas como empresas, pensaron qué podría necesitar el cliente. A partir de ahí, analizo por qué canales puedo servirles y con qué productos".

De este modo, Dell transformó el modelo tradicional de los fabricantes de modelos informáticos con la creación de ordenadores a la carta, con componentes estandarizados, a bajo precio y vendiéndolos directamente sobre pedido por teléfono y por Internet.



IBM ha pasado de ser un fabricante a un integrador de servicios.

Punto muerto en la industria musical

"Todas las discográficas deberían estar en España, el reino de la piratería, haciendo pruebas para ver qué es lo que quieren los clientes, en vez de perseguir a los usuarios por hacerse copias piratas". Enrique Danzs critica la falta de capacidad de la industria musical para adaptarse al nuevo entorno del sector. Un cambio nacido a raíz de los cambios tecnológicos y, especialmente, con la aparición de Internet y la posibilidad de bajarse música gratis. Según Sony, el negocio de la piratería costó siete mil millones de dólares a la industria en los últimos siete años. Para combatir este fenómeno, las principales compañías se han lanzado a rebajar sus precios y perseguir la piratería. Pero, en opinión de Josep Valor, la solución pasa por un cambio de enfoque. "La industria musical tiene que volver a ganar dinero como lo hacía antes de los discos: levantando talento y dando conciertos, no vendiendo CDs". La búsqueda de nuevos canales de distribución a través de la red también forma parte del futuro del sector. Las discográficas están comenzando a reconocer que la descarga de música online es una parte esencial de su futuro, lo que ha favorecido un incipiente negocio de sistemas legales para vender canciones por la red. Apple, Microsoft y Sony son algunas de las compañías que han puesto en marcha esos servicios.

Amazon, por su parte, ha sabido ver los nuevos contenidos que se pueden ofrecer a través de la red para enriquecer su negocio. "La compañía ofrece a los usuarios las opiniones de otros compradores cuando piden información

sobre un libro. Aunque no cobra por este servicio, Amazon le saca rentabilidad porque aprovecha la información que ya tiene para animar a otros a adquirir una determinada obra", explica Enrique Danzs.

Tres teorías para culminar la metamorfosis

Las escuelas de negocios enseñan que la transformación del negocio se puede conseguir por medio de tres vías: la teoría de la cadena de valor invertida, la teoría de la cadena de valor virtual y la teoría de la economía cliente-céntrica.

1) **Emplea por el final:** La teoría de la cadena de valor invertida fue diseñada por el profesor Raby Kalakota, de la Universidad de Austin, en Texas. "Consiste en coger la cadena de valor y, en vez de pensar qué sabe hacer mi empresa, planteame qué pueden querer mis clientes. El siguiente paso es ver a través de qué canales puedo llegar a ellos y, después, los productos y servicios que me permiten satisfacer sus necesidades a través de estos canales. Una vez resuelto esto, ya puedo plantear qué necesita mi empresa para ofrecer estos servicios, como subcontratar o aliarme con otros", explica Danzs.

2) **Utiliza la información:** Jeffrey Rayport, profesor de Harvard y cofundador de la consultora Diamond, fue el creador de la teoría de la cadena de valor virtual. "Se preguntó, ¿qué puedes hacer con toda la información que te llega? Y descubrió cinco fases: recopilarla, organizarla, seleccionarla, sintetizarla y distribuirla. A partir de ahí, vio que si cruza cada uno de estos pasos con los diferentes elementos que componen la cadena de valor se pueden descubrir nuevos productos y servicios", señala el profesor Danzs. "Ésta ha sido la base del negocio de Amazon, que ha aprovechado la información que tiene de sus clientes para ofrecerles nuevos servicios".

3) **Céntrate en el cliente:** El profesor Danzs ha desarrollado la teoría de la economía cliente-céntrica, "que se estructura en cuatro etapas. Primero, identifica a tus clientes; segundo, intenta saber cómo son y clasifícalos; tercero, piensa cómo puedes interactuar con ellos; por último, piensa cómo puedes adaptar tus productos a lo que te piden, aprovecha esa interacción. Ésta es la base de la gestión integrada de clientes (CRM)".



Dell revolucionó la fabricación de ordenadores con su modelo de precios baratos bajo demanda.