

La estructura geográfica de Nokia la ayuda a conquistar el mundo

En el capítulo 8 analizamos la forma en que Nokia se ha adueñado del primer lugar global en la venta de teléfonos celulares, delante de Motorola, debido a su estrategia de adaptar sus teléfonos a las necesidades de los usuarios locales y de ensamblarlos en fábricas ubicadas en países pertenecientes a la región del mundo donde vayan a venderse esos teléfonos. La función más importante de Nokia es la de diseño e ingeniería, punta de lanza de sus labores globales de desarrollo de nuevos productos. Y para permitir que esta función, y la propia compañía, tengan el desempeño más eficaz, Nokia adoptó una estructura global para organizar sus actividades de diseño.

Nokia fue el primer fabricante de teléfonos celulares en reconocer que las necesidades de los clientes difieren marcadamente en los diferentes países del mundo. En los países occidentales, por ejemplo, el estilo del teléfono es fundamental, al igual que su capacidad para ofrecer a sus usuarios servicios como correo electrónico y descarga de videos, razón de la enorme popularidad del iPhone de Apple, que Nokia pretende imitar lo más pronto que pueda. En India, los usuarios también valoran el estilo y adquieren un teléfono celular como símbolo de prestigio, por lo que se muestran dispuestos a pagar un sobreprecio por ello. Pero en China los usuarios quieren gangas: el teléfono debe tener el precio exacto para que los clientes compren la versión del nivel de entrada o se les debe convencer para que gasten más a cambio de características más sofisticadas. ¿Cómo logró Nokia descubrir cuánto diferían las necesidades de los clientes de diferentes países?

Sus altos directivos decidieron que los ingenieros de su enorme estudio central de diseño de Finlandia debían encargarse de la función básica de investigación y desarrollo de los teléfonos celulares, así como del monitoreo de las cambiantes fuerzas tecnológicas mundiales, de la cambiante demanda de los clientes por servicios como descarga de videos, pantallas táctiles, colores, etc. Asimismo, para estar cerca de los clientes de los diferentes países, los directivos decidieron

abrir nueve estudios geográficos de diseño en diferentes regiones y países del mundo, como India y China, donde Nokia espera generar su mayor volumen de ingresos por ventas. Los ingenieros de esos estudios geográficos, ayudados por expertos en marketing, determinan las preferencias más importantes de los clientes de cada país específico.²⁶ La naturaleza de esas preferencias entonces se transmite al estudio central de diseño de Nokia en Finlandia, donde la incorporan a los conocimientos que ya poseen sobre las cambiantes preferencias globales por un servicio más rápido de Internet, pantallas táctiles y demás. El resultado es una gama de teléfonos que tienen mucho en común, pero que también están altamente adaptados a las necesidades de diferentes regiones y países. Así, por ejemplo, en 2008 Nokia produjo ocho versiones diferentes de un nuevo teléfono celular de muy bajo precio para satisfacer mejor las necesidades de los clientes globales. Una versión de ese teléfono está dirigida específicamente a los países en desarrollo más pobres donde es común que varios miembros de una familia —y hasta de un pueblo— compartan un mismo teléfono.²⁷ Nokia fabricó esa versión especialmente resistente y le integró varios directorios telefónicos separados de modo que, por ejemplo, cada miembro de una familia tenga su propio directorio.²⁸



Nokia mantiene en Finlandia su estudio central de diseño, el de esta foto, donde sus diseñadores reciben las ideas generadas por sus nueve centros regionales de diseño esparcidos por el mundo y las usan para adaptar mejor sus teléfonos a las necesidades de los clientes mundiales.

De ese modo, tanto en diseño como producción Nokia adoptó una estructura divisional global para impulsar sus esfuerzos por mantenerse a la cabeza del fieramente competido mercado global de teléfonos celulares, y hasta ahora su éxito lo confirma el creciente volumen de sus ingresos provenientes de las ventas globales.