

Una mirada al interior de Nokia

Nokia se convirtió en el líder mundial de la micro telefonía celular en 1998, la gigantesca compañía finlandesa estaba lista para sacar del negocio a sus rivales para siempre. Pero para 2004, los productos que no se adaptaban a las necesidades de los consumidores y las tensas relaciones con sus principales clientes habían costado a Nokia casi 15 de su 35% de participación del mercado global, con lo que el crecimiento de sus ingresos se revirtió y las acciones cayeron en picada.

¿Qué salió mal? Una cosa, Nokia se olvidó del sector en alto crecimiento de los teléfonos celulares; el mercado de modelos de mediano alcance con cámaras y pantallas a color de alta resolución. Los líderes de Nokia optaron por invertir cientos de millones de dólares en el desarrollo de los "teléfonos inteligentes" que permitían a los clientes acceso a Internet, juegos de video, música y ver películas o programas de televisión. El problema fue que estos teléfonos eran demasiado voluminosos y costosos para muchos clientes, que comenzaron a cambiar a los modelos más económicos a manos de Motorola, Samsung y Siemens. En consecuencia, se quedaron sin el segmento medio, que permitía a los clientes dotarse del teléfono aún cuando no estaban listos para un modelo de gama alta. El problema no era sólo de funcionalidad sino de imagen. Los consumidores consideraban los teléfonos de Nokia de tecnología desactualizada. Tampoco lograron forjar una alianza con las compañías telefónicas de Estados Unidos que les diera la misma fuerza que las empresas de la competencia. En América Latina, los clientes no estaban dispuestos a gastar mucho dinero en equipos que estuvieran atados a una sola empresa de telefonía móvil.

"Su actual situación es consecuencia de la falta de entendimiento de los mercados", afirmó un analista. "Una empresa con los recursos de Nokia no puede darse el lujo de desconocer lo que buscan los consumidores".

Para salir del problema, Nokia ha reforzado sus líneas avanzadas de teléfonos y ha comenzado a fabricar los modelos de gama media, con la esperanza de recuperar la participación de mercado. Para no repetir los errores del pasado, Nokia ha intentado estar más cerca de los consumidores para determinar con mayor precisión qué productos desean y en qué momento. Uno de los ejecutivos de Nokia afirmó que la empresa debe aprender de la experiencia, ya que la clave es: "Los dispositivos que Nokia está desarrollando son los que el cliente desea?".