

NOKIA

Felipe Flores

Rodrigo Sepulveda

1.- Descripción de la empresa, de la industria y que fue lo que los llevo a fallar.

Nokia es una multinacional finlandesa de telecomunicaciones y tecnología con sede en Espoo, Finlandia¹². Fundada en 1865, Nokia es una de las empresas más antiguas del mundo. Originalmente operaba como una planta de celulosa, luego pasó a la generación eléctrica, luego radios y finalmente pasó a desarrollar computadoras y después teléfonos móviles.

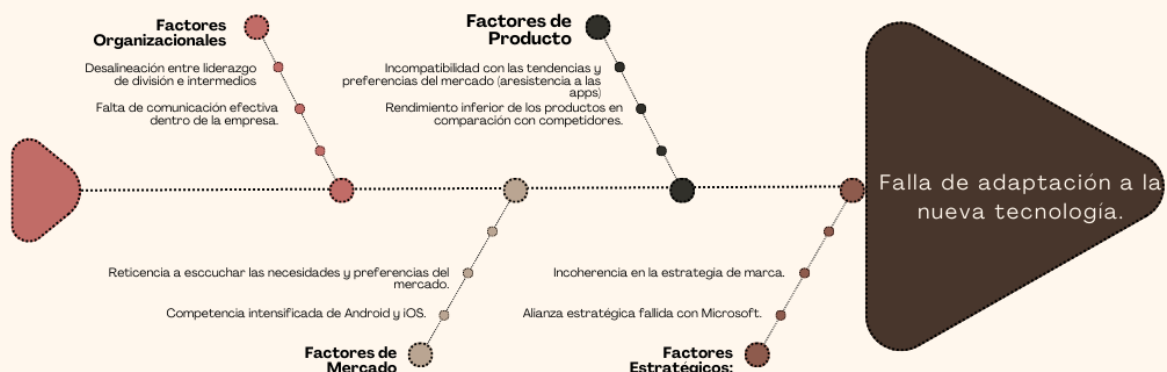
Antes del declive de Nokia, la empresa lideraba el mercado mundial de telefonía móvil. En la década de 1990, Nokia introdujo muchos productos que resultaron familiares para la industria móvil con el fin de mejorar su negocio y se aseguró el lugar número uno del mundo en telecomunicaciones móviles. (Forrester)(¹)

El declive de Nokia se atribuye a varios factores. Uno de los principales fue la falta de adaptación al cambio más ambicioso de la telefonía móvil, que fue el smartphone. Nokia, que, por no adaptarse al cambio, fue perdiendo seguidores y sus teléfonos, que nada podían hacer contra la competencia, fueron quedando en el olvido. Además, la falta de objetivos en común entre los líderes de división y los intermedios creó una ineficaz realidad incapaz de responder ante la nueva realidad post iPhone. Otro factor importante fue la alianza estratégica con Microsoft para que todos los teléfonos inteligentes de la compañía incorporaran el sistema operativo Windows Phone, dejando de lado MeeGo y Symbian, excepto en los modelos más básicos. Esta alianza no prosperó, y para el 2012 su capitalización bursátil había caído un 96%. (BCG)²

2.- Defina bien cual fue el problema que vivieron y cree un gráfico identificando la raíz del problema (fishbone diagram)

El declive de Nokia se atribuye a una combinación de factores interrelacionados. La falta de adaptación de objetivos comunes entre los líderes de división y los intermedios generó desalineación organizacional y una cultura resistente al cambio, lo que resultó en decisiones estratégicas descentralizadas e incoherentes. Esto se vio reflejado en el lanzamiento de productos como el Nokia N-Gage, que, a pesar de su innovación al combinar un teléfono móvil con una consola de videojuegos, no logró captar el interés del mercado debido a su diseño y funcionalidades limitadas. Además, la elección de aliarse con Microsoft para adoptar Windows Phone como sistema operativo, aunque inicialmente prometedora, resultó en un fracaso debido a la incapacidad de competir con Android y iOS, y la falta de aplicaciones populares como YouTube e Instagram entre otras, lo que disminuyó significativamente el atractivo de los dispositivos Nokia para los consumidores. Esta combinación de problemas organizacionales, decisiones estratégicas erróneas y falta de adaptación tecnológica llevó a comprometer su posición en el mercado, terminando finalmente fuera de la industria de los teléfonos móviles.

Fishbone Diagram Nokia



3.- Cosas que se pueden aprender y el impacto que tuvo este problema en la empresa

Aquí hay algunas lecciones que se pueden aprender del caso de Nokia:

Adaptabilidad: La adaptabilidad es crucial en un mundo tecnológico en constante cambio. Nokia no pudo adaptar sus productos a la tecnología de los smartphones y sufrió por eso. (Bain)³

Innovación continua: La innovación debe ser constante y no sólo en momentos de crisis. Nokia no pudo mantener el ritmo de innovación necesario para competir con empresas como Apple y Samsung.

Alianzas estratégicas: Las alianzas estratégicas deben ser cuidadosamente consideradas. La alianza de Nokia con Microsoft no resultó ser beneficiosa.

Cohesión interna: La cohesión interna es fundamental para el éxito de una empresa. La falta de cohesión entre los líderes de Nokia y los gestores intermedios fue un factor en su declive.

En cuanto al impacto que tuvo este problema para la empresa, fue significativo. Nokia, que una vez fue líder en la industria de la telefonía móvil, perdió su posición dominante. La empresa tuvo que vender su negocio de dispositivos y servicios a Microsoft en 2014. Finalmente Nokia sale del mercado de la telefonía móvil, e ingresa al del networking. (Mckinsey)(4)

4.- Listado de acciones correctivas para que una empresa no caiga en el mismo error:

Mantenerse al día con las tendencias tecnológicas: Estar al tanto de los cambios en la industria.

Adaptabilidad: Ser flexible y dispuesto a adaptarse a los cambios.

Innovación constante: Fomentar una cultura de innovación y creatividad.

Evaluación cuidadosa de las alianzas estratégicas: Evaluar cuidadosamente los pros y los contras antes de entrar en una alianza.

Escuchar a los clientes: Prestar atención a las necesidades y deseos de los clientes.

5.- Defina un set de métricas que deberían ser evaluadas constantemente para comprender si la organización está atenta a posibles cambios.

Tasa de adopción de nuevos productos: Medir qué tan rápido los clientes adoptan un nuevo producto. Una tasa baja puede indicar que la empresa no está innovando de manera efectiva.

Satisfacción del cliente: Evaluar la percepción del cliente sobre los productos y servicios de la empresa. Puede indicar si la empresa está satisfaciendo las necesidades del cliente.

Cuota de mercado: Mide la participación de la empresa en el mercado total. Un descenso puede indicar que la empresa no está manteniéndose al día con las tendencias del mercado.

Ingresos de nuevos productos: Medir cuánto contribuyen los nuevos productos a los ingresos totales. Una disminución puede indicar que la empresa no está innovando de manera efectiva.

Retorno de la inversión en I+D: Mide la eficacia de las inversiones en investigación y desarrollo. Un retorno bajo puede indicar que la empresa no está innovando de manera efectiva.

Referencias:

- 1) <https://www.forrester.com/blogs/nokias-transformation-journey/>
- 2) <https://www.bcg.com/publications/2017/transformation-value-creation-strategy-nokia-reprogramming-growth>
- 3) <https://www.bain.com/es/insights/creating-value-through-reinvention-tech-report-2020/>
- 4) <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/nokias-next-chapter>