

LAS EMPRESAS DE SERVICIOS SON DIFERENTES (C)¹

LA DIGITALIZACIÓN, LA ECONOMÍA COLABORATIVA Y LOS CAMBIOS EN LOS HÁBITOS DE CONSUMO EN LOS SERVICIOS

Peter Drucker (1909-2005) es considerado por muchos como el padre del *management*; el hombre que desarrolló el rol del directivo como organizador de empresas. En 1964 publicó la que se considera la Biblia sobre esta materia: *Managing For Results*. En el libro, Drucker habla del negocio de la prensa y, aunque no se extiende, se le interpreta claramente.

Drucker viene a decir que el modelo de negocio de la prensa tiene los pies de barro pues estaba basado en características que lo diferenciaban del resto. Por ejemplo, un fabricante de bombillas obtiene sus ingresos de la venta de su producto. Con estos ingresos se sostienen la producción, la distribución y los gastos financieros, entre otros. Los periódicos y revistas son otra cosa. La venta del producto ya sea directamente en el quiosco o por suscripción, no cubre ni de lejos los gastos anteriores. Para ello debe recurrir a otro ingreso: el de la publicidad. El editor le dice al anunciante que comprar espacio en sus páginas le irá bien a su negocio; venderá más bombillas. Lo cierto es que esto no deja de ser un acto de fe.

Durante siglos los anunciantes aceptaron el juego, a pesar de que periódicos y revistas jamás le habían proporcionado un retorno sobre el impacto de su publicidad y a sabiendas de que, de alguna forma, también estaban pagándole la fiesta al lector. Dicho de otra forma, le estaban subvencionando la parte de valor del producto —gastos de producción y distribución— que el editor no le repercutía.

Estamos hablando de 1964. Internet no salía ni en las series de ciencia ficción, pero Drucker ya pronosticaba que, si algo perturbaba la inversión publicitaria, el sector de la prensa entraría en serios problemas. Y así ha sido. Internet ha proporcionado a los anunciantes el retorno y la información que nunca le ha dado el papel. Puede orientar mejor sus estrategias, conocer gustos, perfiles y muchísima información de los clientes.

¹ Nota Técnica División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por los profesores Miguel Ángel Llano Irusta y Marisa Martínez Jiménez.

Copyright © agosto 2020, Fundación San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de San Telmo Business School. Para pedir copias de este o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

Pueden *targetizar* sus campañas. Han dejado de pescar con red y van a caladeros en los que aseguran las capturas.

La digitalización y sus tecnologías han permitido desarrollar nuevas empresas de servicios en el mercado de consumo y han hecho desaparecer o transformarse a sectores enteros. Sectores que tradicionalmente se basaban en la venta de productos han pasado a estar dominados por empresas que prestan servicios. Ahora alquilamos coches o bicicletas por minutos, en vez de comprarlos; alquilamos mensualmente el acceso a volúmenes infinitos de canciones, libros, o películas o información en vez de acumular CDs, libros, DVDs, periódicos y revistas.

La digitalización

Aquellas empresas (incluidas las de servicios) que piensen que la digitalización no ha llegado a su sector y no innoven para competir en el nuevo entorno es muy probable que no perduren y que corran la suerte de los periódicos impresos que no supieron evolucionar con la digitalización.

Los casos de Kodak y Fujifilm

Kodak, la empresa líder en venta de cámaras e implementos fotográficos durante casi 130 años (1888-2014) tuvo un declive en ventas de tal nivel que la llevó a la ruina. Pero ¿cuáles fueron las razones de semejante caída? ¿qué es lo que los ejecutivos dejaron de realizar, hasta tal punto, que la compañía no progresó más?

La respuesta es simple: la falta de innovación ante la digitalización. Kodak, al igual que muchas otras empresas que eran líderes del mercado, no resistieron al paso del tiempo y al progreso de la tecnología; en lugar de crecer al ritmo del mercado y arriesgarse proponiendo nuevas ideas, se estancó en lo que ya tenía y le generaba ganancias, pensando que su marca y la confianza que generaba en sus clientes no podría ser reemplazada por nada.

En Kodak no arriesgaron. Con el paso del tiempo las cosas cambiaban de manera lenta, pero a paso seguro. Kodak, posteriormente, revelaría que ellos contaban con un modelo de cámara digital desde el año 1996 pero que se resistieron a seguir con el proyecto al considerar que una cámara digital no sería tan rentable en el mercado como una cámara tradicional. Al renunciar a “canibalizarse” perdieron la oportunidad de ser los innovadores con una cámara que revolucionaría el mercado. Otro error de Kodak fue desestimar a sus competidores directos. Mientras estos últimos se esforzaban en innovar para sobrevivir, Kodak se escudaba en su poder y vivía de las rentas.

Fujifilm enfrentó la misma tormenta que su competidor estadounidense. Su presidente recordaba:

“Lo que no pudimos explicar en nuestras proyecciones fue la velocidad del cambio digital. El mercado de películas fotográficas se redujo mucho más rápido de lo que esperábamos”.

En 2010 el mercado cayó a menos del 10% respecto al año 2000. Sin embargo, la compañía japonesa no solo superó la crisis sino que prosperó en este entorno desafiante. El elemento crítico de su éxito fue la diversificación.

El presidente de Fujifilm encargó al jefe de I+D que hiciera un inventario de sus tecnologías y las comparara con la demanda del mercado internacional. Después de un año y medio de auditorías tecnológicas, el equipo de I+D elaboró un cuadro que enumeraba todas las tecnologías internas existentes que podrían coincidir con los mercados futuros.

El presidente vio que algunas de las tecnologías de Fujifilm podrían adaptarse a mercados emergentes. Por ejemplo, la compañía pudo predecir el auge de las pantallas LCD e invertir notablemente en ese mercado. Aprovechando las tecnologías de película fotográfica, el ingeniero creó Fujitac, una variedad de películas de alto rendimiento esenciales para hacer paneles LCD para televisores, ordenadores y teléfonos inteligentes. Hoy en día, Fujitac posee el 70% del mercado de películas protectoras con polarizador LCD.

La compañía también apuntó a mercados inesperados como la cosmética. La razón detrás de los cosméticos proviene de los 70 años de experiencia en gelatina —principal ingrediente de la película fotográfica— que se deriva del colágeno. La piel humana es un 70% de colágeno, al que debe su brillo y elasticidad. Fujifilm también poseía un profundo conocimiento de la oxidación, un proceso relacionado tanto con el envejecimiento de la piel humana como con el desgaste de las fotos a lo largo del tiempo. Así, Fujifilm lanzó una línea de maquillaje en 2007 llamada Astalift.

Los casos de Blockbuster y Netflix

Blockbuster fue sin duda uno de los negocios de mayor crecimiento alrededor del mundo. Fundada en el año 1985 por el empresario estadounidense de raíces holandesas Wayne Huizenga (quien llegó también a ser dueño, entre otros equipos deportivos, de los Miami Dolphins de la NFL), Blockbuster se convirtió en la principal cadena de videoclubes a nivel mundial; pero su mercado decayó debido a la aparición de nuevas plataformas de acceso a los contenidos, especialmente las digitales.

El modelo de negocio de Blockbuster no pudo resistir la embestida de los contenidos que internet volvió accesibles. Primero, gracias a los programas *Peer to Peer* (P2P) o de colega a colega (como lo fue Ares) luego, por las plataformas de contenido bajo demanda (que incluyen servicios de pago, como Netflix); e incluso por el propio YouTube. El contenido por internet volvió poco atractivo el alquiler de películas para el gran público.