



**DOCUMENTOS PLANNING**

Publicación periódica coleccionable

## LA REINVENCIÓN EMPRESARIAL

Por Carlos Alberto Mejía C.  
Consultor /Gerente

Las empresas de hoy están enfrentando desafíos que hasta pocos años atrás no se concebían. Entre muchos otros mencionemos, los efectos de la geopolítica mundial vuelven a crear condiciones de polaridades norte-sur, los mercados se abren y se globalizan creando nuevas ofertas de bienes y servicios, la presencia de gigantes como China en el mercado mundial cambian las bases del comercio, los cambios tecnológicos, económicos y comerciales crean nuevos modelos de negocios, se vuelven obsoletas rápidamente las bases técnicas de las operaciones en muchas empresas por la aparición de innovadoras soluciones, los modelos de outsourcing, maquilas y contratación externa de profesionales y conocimientos transforman las estructuras de trabajo, los productos sustitutos conducen a fuertes replanteamientos comerciales en el mercado y las preferencias del público se modifican a gran velocidad.

En síntesis, es un escenario de cambio, donde cabe la pregunta: ¿Debemos reinventar nuestras empresas?

**Cuando hablamos de reinvencción hacemos referencia a un replanteamiento total, estructural y radical de las empresas. Volverlas a pensar, esto es más que la reingeniería de la empresa, es volver a preguntarse por la vigencia de los negocios, el modelo mismo de negocios, el pensamiento estratégico fundamental, la estrategia comercial y la estructura de organización, con su cultura y costumbres.**

Son muchos los casos de empresas que originalmente tenían un contenido y orientación, pero fueron reinventadas para transformarse en modelos de negocios diferentes. La realidad de las cámaras digitales dejó sin valor las cámaras de película, los dispositivos de almacenamiento de datos (USB) están volviendo obsoletos los CD, los teléfonos inalámbricos sustituyen a los teléfonos fijos, los servicios a través del Internet desplazan a varios servicios presenciales y así en muchos otros campos.

Si nos encontramos ante circunstancias como esas, ¿qué debemos hacer?

Es hora de hacer un alto en el camino y volver a validar los fundamentos básicos del negocio respondiendo en forma seria, documentada y objetiva las preguntas que se mencionan a continuación, bajo el entendimiento que un producto o servicio puede perder valor por el producto en sí mismo, por el proceso como se fabrica o se distribuye o por el precio al cual sale al mercado, así:

### **SOBRE EL PRODUCTO [1]:**

[1] Puede referirse al producto y/o a los servicios que lo acompañan.

[www.planning.com.co](http://www.planning.com.co)

**Una primera pregunta es: ¿El producto o servicio que ofrezco al mercado continúa siendo una solución de valor para los clientes?** Esto significa una valoración cuidadosa sobre su real utilidad o significación para los clientes actuales y potenciales. Eventualmente las preferencias del público tradicional cambiaron y debemos desplazarnos a otros mercados.

En muchos casos, los productos están acompañados de ciertas modas o preferencias temporales, las cuales hay que detectar a tiempo para innovar con otros productos o variaciones del producto actual. En algunas compañías, inclusive, se planifica la obsolescencia del producto y se lanzan cada cierto tiempo nuevas versiones o versiones mejoradas.

Puede afirmarse que todos los productos tienen su ciclo de vida donde finalmente desaparecen. Los empresarios que no innoven o piensen en replantear sus productos pueden quedar fuera del mercado.

**O, alternativamente: ¿El producto o servicio que ofrezco al mercado es una solución de valor para clientes en otros mercados?** Esta es una reflexión sobre otros públicos a los cuales podría dirigirse un producto o servicio, dado que pueden existir nuevas aplicaciones o usos de los productos tradicionales.

La experiencia, en ocasiones, demuestra nuevos usos para los productos tradicionales en mercados diferentes o aún en los mismos mercados, como es el caso de ciertos productos químicos o médicos originalmente empleados para algunos procesos empresariales o en materia de salud humana o animal y finalmente aplicados en otros campos.

La respuesta a las anteriores dos preguntas nos debe ayudar a medir si su producto o servicio continúa teniendo significación para el mercado actual o para otros mercados. Suponiendo que sí lo tenga, la siguiente pregunta es sobre el proceso.

### **SOBRE EL PROCESO:**

**¿La forma en que fabricamos o distribuimos el producto o servicio ha perdido vigencia?**

Es decir, ¿existen nuevos procesos productivos, distintos y diferentes, que pudieran crear ventajas competitivas al producto o a la organización? O, alternativamente, ¿alguien distinto a mi empresa está capacitado para hacer el producto o servicio en forma mejor? (con menor costo, más rapidez, menor desperdicio, menor tiempo de entrega, etc.).

Los avances tecnológicos frecuentemente dejan sin vigencia los procesos que están en ejecución. Por ejemplo, la tecnología digital transformó los viejos sistemas de archivo en imágenes fácilmente manipulables y con un mantenimiento de bajo costo, con lo cual el proceso tradicional de archivo se volvió obsoleto.

Otro ejemplo de interés se encuentra en la operación logística la cual se concibió tradicionalmente como procesos estructurados de almacenaje, transporte y distribución. Modernamente se habla de mercancía en movimiento, mientras menos se almacene, mejor.

### **SOBRE EL PRECIO:**

Suponiendo que el producto y el proceso sean buenos, la tercera causa para reinventarlo puede estar en el precio: **¿Tenemos un precio realmente competitivo para el valor que ofrecemos?**

En este caso nos enfrentamos al dilema de los precios, que se ha vuelto altamente sensible para los consumidores, ante la oferta ampliada de bienes y servicios que surgen de la apertura de los mercados y los tratados de libre comercio, de las nuevas tecnologías, de productos sustitutos o, simplemente por efectos tales como el contrabando y el no pago de los impuestos en la nacionalización de las mercancías.

**Si estamos ante una pérdida de competitividad por precio, aun teniendo valor como producto y como proceso, podemos necesitar hacernos la pregunta de si es hora de reinventar nuestro negocio. En la carrera de los precios solo la eficiencia y la productividad, acompañadas de mayores volúmenes, son la solución. Si no podemos marcar el precio del mercado, lo que sigue es la diferenciación o poco a poco la desaparición.**

## CONCLUSIONES

El lema general de las empresas es actualmente disponer de un buen producto, con buen servicio (proceso) y buen precio, si alguno de los tres falla, no seremos capaces de conquistar o mantener la preferencia de un público cada vez más ilustrado y con ofertas de todo tipo, novedosas y atractivas.

O, dicho de otro modo, la solución de la reinención de un negocio que se ve amenazado surge, entonces, del análisis objetivo de si aún creamos valor para el cliente y el mercado. **El valor para el mercado es una combinación entre el bien o servicio (sus características), el proceso (la forma como se obtiene, incluye los servicios postventa) y el precio (qué y cómo pago por él). El valor es directo con los dos primeros e inverso con el último, así:**

$$\text{Valor para el cliente} = (\text{Producto} + \text{Proceso}) / \text{Precio}$$

El análisis de estos elementos en forma periódica permitirá ver la necesidad de mejoramientos, innovaciones o reinversiones, según el caso. En casos extremos si se ha perdido vigencia, puede ser hora de reinventarse para tener de nuevo validez o, de lo contrario, para desaparecer en forma programada, evitando fracasos o liquidaciones ruinosas.

**Copyright © Planning S.A. Todos los derechos reservados.**

## Acerca de Planning

Si desea conocer más sobre este tema, [pulse aquí](#)

Planning S.A. es una empresa privada colombiana que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.

### Servicios

Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los links:

▪ [Consultoría](#)    ▪ [Sistema de Inteligencia Monitor](#)    ▪ [Sistema de Inteligencia Planner](#)    ▪ [Otras publicaciones](#)

### Recomienda a un amigo

Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#), para entrar a la página de referidos.



Si quiere cancelar su suscripción, [pulse aquí](#), y será removido de nuestra base de datos.

[www.planning.com.co](http://www.planning.com.co)