

# Reinventarse y perdurar

Cinco casos de empresas que, al borde de la bancarrota, lograron resurgir y posicionarse nuevamente en el mercado.

**E**l fracaso es solo la oportunidad de comenzar de nuevo de forma más inteligente" afirmó alguna vez el empresario norteamericano Henry Ford, fundador de la compañía Ford Motor Company. Y así lo demostró su empresa cuando, en el año 2006, logró recuperarse y ubicarse nuevamente entre las más rentables. El caso de Ford no es el único. Lego, Apple, Converse y Marvel son otros de los ejemplos que, frente al fracaso, debieron innovar y reinventarse para adaptarse al mercado cambiante y triunfar en los negocios.

## **LEGO: construye tu mundo**

Fiel a su lema "sólo lo mejor es lo suficientemente bueno", el grupo LEGO se posiciona como una empresa multinacional que ocupa el tercer puesto a nivel mundial entre los fabricantes de juguetes. Inspirar y desarrollar a los constructores del mañana mediante el juego y el aprendizaje creativo fue el objetivo de la empresa, desde su fundación en Billund, Dinamarca, de la mano del maestro carpintero Ole Kirk Kristiansen, en 1932.

Su icónico ladrillo LEGO®, con la divertida capacidad de acoplarse entre sí y crear mundos imaginarios, fue su caballito de batalla hasta que en la década del '90 la revolución digital cambió las reglas de la industria e hizo

tambalearse el futuro de la empresa. A la proliferación de videojuegos y la llegada de Internet, se sumaron las malas estrategias empresariales, causantes de dificultades financieras e innovaciones sin sentido en sus productos.

El mundo cambiaba a pasos agigantados, los jóvenes consumidores eran cada vez más exigentes a pesar de su corta edad y la empresa no lograba adaptarse. En 1998 llegó la primera crisis financiera de la compañía y en 2003 estuvo a punto de presentar quiebra, con pérdidas de 287 millones. Sin embargo, el giro llegó un año después, con la decisión de Kjeld Kirk Kristiansen, actual dueño y nieto del fundador.

En 2004, además de haber despedido a miles de empleados, cerrado fábricas y parques temáticos, Kristiansen nombró como nuevo CEO a Jørgen Vig Knudstorp, quien ya se desempeñaba en el área de desarrollo de negocios y contaba con las condiciones para liderar al grupo. Llevando a cabo un complejo proceso de reestructuración, Vig Knudstorp descubrió que el problema real no era la ausencia de nuevos productos sino la falta de innovación rentable.

A partir de ahí se comenzó a pensar en el cliente y a simplificar artículos. Incluso, se prestó atención a los canales de comercialización minoristas, comprometiéndose con ellos e

involucrándolos en el desarrollo de productos y campañas. La estrategia siguió con el plano digital: LEGO creó su propia red social, foros de discusión y mini-juegos en su web. Delineó una comunidad online y dejó que los usuarios crearan sus nuevos diseños y votaran los de los demás. También apostaron a los videojuegos y hasta llegaron al cine.

Lejos de los números rojos, los últimos resultados financieros de Grupo LEGO revelaron ganancias históricas de \$5.38 mil millones de dólares en 2016, las mayores alcanzadas por la empresa a lo largo de sus 85 años de historia.

## **CONVERSE: un clásico de moda**

En 1908, Marquis Mills Converse fundó The Converse RubberShoe Company con el objetivo de equipar a los jóvenes deportistas con un calzado con más flexibilidad y confort. En 1917 lo logró, tras desarrollar las Converse All Star, zapatillas que saltaron a la fama cuando el jugador Charles H. "Chuck" Taylor comenzó a utilizar el calzado y unió su propio nombre a la marca. Así nacieron las zapatillas Chuck Taylor All Star de Converse, un ícono de la cultura norteamericana que traspasó las fronteras y se extendió al mundo.

Sin embargo, a pesar de que el creci-



reposicionando a su clásico modelo Chuck Taylor como una simple y funcional insignia de la moda y la rebelión actual.

En cuanto a ganancias se refiere, las tácticas dieron sus resultados: en 2007 los ingresos aumentaron un 23%; y un 40% en 2008, según Nike. Más tarde, en 2015, Converse obtuvo 2.000 millones de dólares en ingresos con un beneficio estimado del 46%. Mientras que las últimas cifras revelan ingresos de 498 millones de dólares. Hoy, el modelo Chuck Taylor All Star de Converse continúa su reinado, con más de mil millones de pares vendidos en el mundo y posicionándose como un clásico entre el público joven, que busca renovarse sin pasar de moda.

### **APPLE: la eterna innovación**

Apple es el ejemplo perfecto de una marca exitosa que estuvo a punto de colapsar y debió reinventarse para seguir en el mercado. Fue fundada el 1° de abril de 1976 por Steve Jobs, y su amigo Steve "Woz" Wozniak, en California. Su primer paso fue la creación de la computadora Apple I, aunque en realidad se trataba de una plaqueta electrónica con todos sus componentes: microprocesador, memoria e interfaz de video, pero carente de gabinete, teclado, pantalla o fuente de alimentación, que se podía conectar a cualquier teclado o televisor. Su primer pedido fue de 200 piezas, hechas a mano, que vendieron por 50.000 dólares.

Años más tarde llegaría el respaldo económico de Mike Markkula, un inversor que aportó 250.000 mil dólares para expandir las operaciones de la

miento de la empresa fue en ascenso, popularizada no solo por deportistas sino también por artistas y estrellas de rock, los problemas comenzaron a surgir en los años '80 cuando Nike, Adidas y Reebok se impusieron como los nuevos líderes del mercado. La industria del calzado deportivo comenzó a perfeccionarse con revolucionarios diseños, y a contar con el apoyo de famosos deportistas, como Michael Jordan. Sin poder seguir el ritmo del marketing de sus competidores, en 2001 la compañía se declaró en bancarota, con 183 millones de dólares de deuda, y fue vendida a inversores privados. A pesar de esto, la verdadera salvación llegó dos años

después, cuando Nike adquirió la empresa por 305 millones de dólares. Debido a que el calzado deportivo de Converse no podía competir con la nueva tecnología, Nike aprovechó la situación y revolucionó la estrategia,



compañía y lanzar la Apple II en abril de 1977, una nueva computadora que revolucionaría el mercado y elevaría las ventas de Apple, afianzada ya como una gran empresa. No obstante, no todo sería un éxito.

El nuevo proyecto de Jobs, el Apple Lisa, fue un fracaso de ventas y, en 1984, dio paso al Macintosh 128k, la computadora que vendió menos de lo esperado. Por entonces, Apple contaba con un nuevo CEO, John Sculley, que difería con la forma en que se manejaba la empresa y, junto al consejo de administración, apoyó el alejamiento de Jobs de su propia compañía.

Con la partida de su creador, y cotizando en la Bolsa desde hacía 10 años, Apple intentaría dominar el mercado de las computadoras personales, pero no llegó a lograrlo. A fines de los '90 casi pide el concurso de acreedores, con pérdidas de 1.500 millones de dólares.

Estancada y sin dinero para innovar, la empresa nuevamente convoca a Steve Jobs; compra su nueva empresa NeXT y, en 1997, realiza un acuerdo con Microsoft que inyectó 150 millones de dólares a la compañía a cambio de la introducción de Microsoft Office en

los Mac, y del cierre de un viejo litigio de patentes.

Con el genio innovador de Steve Jobs a la cabeza, Apple elimina sus productos no rentables, lanza la nueva computadora iMac, abre sus propias tiendas y crea el iPod. En 2007 nacería el primer iPhone y luego el iPad. Años después, luego de la muerte de Jobs, las innovaciones no serán constantes en la compañía pero los números sí darán buenos resultados: el primer trimestre de este año, Apple alcanzó los 78.351 millones de dólares en ga-



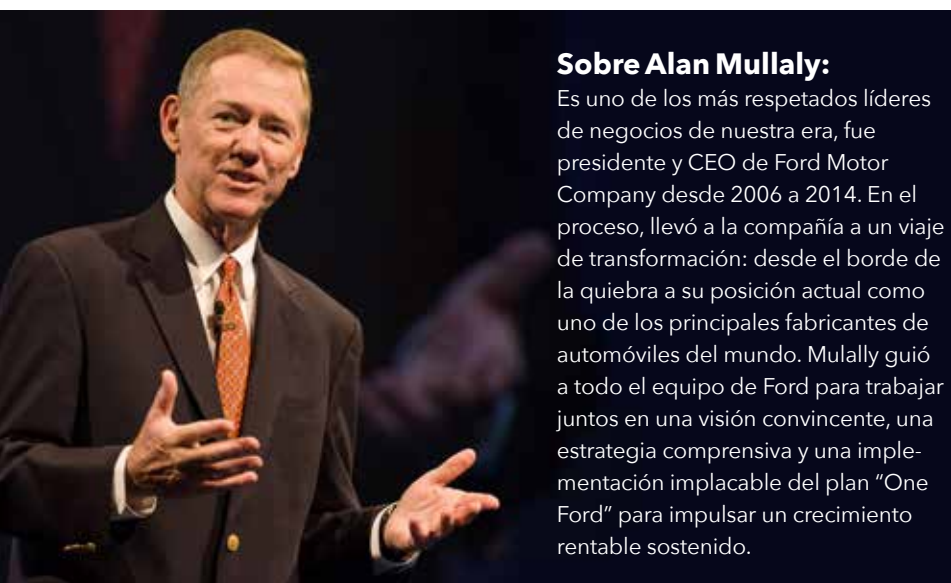
nancias, que representa un incremento anual del 3,3%. Una cifra récord.

## FORD: cambiar para mejorar

El 16 de junio de 1903, en una antigua fábrica de vagones de Detroit, Michigan, nació Ford Motor Company, la empresa multinacional dedicada a la construcción de automóviles. John S. Gray sería su presidente, mientras que Henry Ford - también llamado el Padre del automóvil - ocuparía la vicepresidencia. El éxito no tardó en llegar y, un mes después, vendieron su primer auto: el Modelo A de dos litros. Durante los siguientes cinco años, el joven Henry Ford, convertido ya en presidente, dirigió un programa integral de desarrollo y producción que hizo crecer a la empresa, logrando su ampliación y éxito comercial gracias a la producción en cadena. Con más de 100 años de historia, la compañía se consolidó como uno de los tres gigantes de la industria automotriz de Estados Unidos, junto a General Motors y Chrysler. Sin embargo, en 2006 casi declara bancarota, con pérdidas de 12.700 millones de dólares, por seguir un modelo que no se adaptaba a los tiempos modernos. La gente ya no necesitaba autos grandes, costosos y difíciles de mantener, y al mismo tiempo los fabricantes japoneses vendían coches más eficientes y accesibles.

A punto de colapsar, un nuevo CEO asumió en la empresa: Alan Mulally, quien logró revertir la tendencia y posicionar nuevamente a Ford. Entre sus cambios, Mulally incorporó tecnologías de punta en los vehículos, mejorando su producción y desarrollo, y logró adaptar la empresa a los cambios. Vendió una buena parte de sus marcas más costosas, y creó automóviles eficaces para los consumidores. Todo para desarrollar un futuro rentable para la compañía.

Con respecto a sus ganancias, los ingresos de Ford en 2015 ascendieron a 149.600 millones de dólares, un 3,8%



### Sobre Alan Mulally:

Es uno de los más respetados líderes de negocios de nuestra era, fue presidente y CEO de Ford Motor Company desde 2006 a 2014. En el proceso, llevó a la compañía a un viaje de transformación: desde el borde de la quiebra a su posición actual como uno de los principales fabricantes de automóviles del mundo. Mulally guió a todo el equipo de Ford para trabajar juntos en una visión convincente, una estrategia comprensiva y una implementación implacable del plan "One Ford" para impulsar un crecimiento rentable sostenido.



más que en 2014. Y, si bien la industria automotriz estadounidense vive un momento actual de incertidumbre, el año pasado las ventas de vehículos nuevos aumentaron, alcanzando los 17.55 millones de unidades. Analistas e inversores esperan una ligera disminución de ventas este año pero, seguramente, no afectará en gran medida a Ford, hoy consolidada como el segundo fabricante de vehículos más grande de Estados Unidos.

### **MARVEL: superhéroes al rescate**

Ironman, Avengers, Spiderman y Capitán América son algunos de los superhéroes de todos los tiempos que se destacan en la pantalla grande - y en todo tipo de merchandising para niños - gracias a Marvel, la empresa líder e indiscutida de cómics. Sin embargo, a pesar de que hoy nadie duda de su dominio en el rubro, en 1996 la empresa estuvo a punto de caer en bancarrota, y en los años '50 ya había esquivado esa suerte. Marvel nació en 1939, cuando Martin Goodman, un joven empresario de 31 años, decidió ampliar su pequeña editorial de revistas sumando un ejemplar de cómics. Sus primeros éxitos se dieron con algunos superhéroes, no obstante, como toda la industria del cómic, decayó a consecuencia del final de la Segunda Guerra

Mundial y, en 1957, Marvel casi cierra sus puertas debido a la bancarrota de su distribuidora. Asimismo, a pesar del avance de los años, sus personajes solo aparecían en revistas o cintas animadas, mientras que los de su competencia - DC Comics- ya se destacaban en cine y televisión con Batman, Superman y Mujer Maravilla.

Ya en los años '90 con el mundo del cómic colapsado, la quiebra amenazó nuevamente a Marvel. Sus ventas cayeron un 70% y las acciones que habían costado 35,75 dólares en 1993 cayeron a 2,38 dólares en sólo tres años. Sin embargo, el cambio llegó de la mano de sus súper héroes, revalorizando los derechos de su catálogo. Así, en lugar de solo publicar historias, sus personajes llegaron al cine y a la televisión. Marvel se encargó de contratar a sus propios guionistas, directores y negociar directamente con los actores para realizar sus películas, para luego vender el paquete a un gran estudio. Además del cine, sus superhéroes también ocuparon los escaparates de las tiendas, gracias a la fusión lograda con la compañía de juguetes ToyBiz. En el año 2009, el cambio total llegó de la mano de Walt Disney Company, quien anunció la compra de Marvel Entertainment, por 4 mil millones de dólares en dinero y acciones. De esta forma, la empresa no solo logró posicionarse nuevamente como uno de los dos grandes productores de comics en Estados Unidos sino que sus personajes continúan más vigentes que nunca.

