



liberando al genio creativo que
convierte las ideas en acciones



ANATOMÍA DEL COLAPSO EMPRESARIAL

Cómo evitarlo a través de la Inteligencia y el
Pensamiento Estratégico

EL DÍA EN QUE BLOCKBUSTER
DEJÓ DE ENTRETENER



KODAK DEJÓ DE SONREIR

Y TOYS R US DEJÓ DE JUGAR



¿QUÉ ES LO
QUE LES
SUCEDIÓ?



estrategia
factor humano
innovación

"creando la
ventaja
competitiva que
garantiza la
rentabilidad de
la empresa"

Juan Carlos Erdozain R
Septiembre 2024

COLECCIÓN PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

ANATOMÍA DEL COLAPSO EMPRESARIAL

Cómo evitarlo a través de la **Inteligencia y el Pensamiento Estratégico**

La Sinergia entre Pensamiento Estratégico e Inteligencia Estratégica

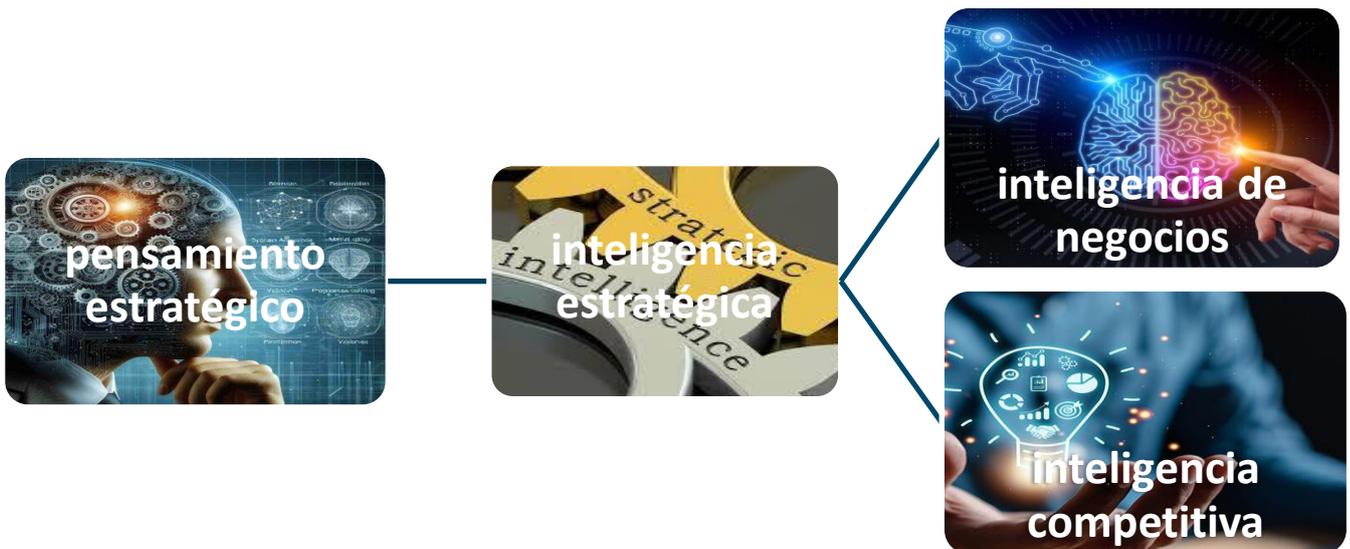


En el competitivo mundo empresarial actual, la toma de decisiones informadas y estratégicas es fundamental para el éxito a largo plazo.

En este contexto, el pensamiento estratégico la inteligencia estratégica, la inteligencia de negocios y la inteligencia competitiva se entrelazan para proporcionar una visión

holística del entorno y guiar a las organizaciones hacia sus objetivos.

INTELIGENCIA ESTRATÉGICA = INTELIGENCIA DE NEGOCIOS + INTELIGENCIA COMPETITIVA



Pensamiento Estratégico: Transformando la Información en Acción



El pensamiento estratégico es el proceso mediante el cual se utiliza la información proporcionada por la inteligencia estratégica para formular estrategias, establecer objetivos claros y desarrollar planes de acción concretos. Implica analizar críticamente la situación actual, anticipar escenarios futuros y tomar decisiones informadas que impulsen el crecimiento y la ventaja competitiva.

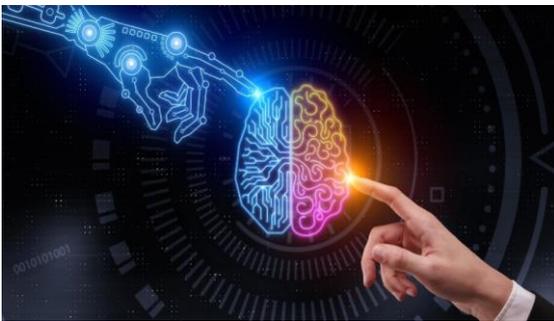
Inteligencia Estratégica: El Cimiento de la Estrategia

La inteligencia estratégica actúa como el pilar fundamental sobre el cual se construye la



estrategia empresarial. A través de la recopilación, análisis y evaluación sistemática de información relevante, tanto interna como externa, la inteligencia estratégica proporciona una comprensión profunda del entorno competitivo, las tendencias del mercado, los riesgos y las oportunidades emergentes.

Inteligencia de Negocios: Optimizando la Gestión Interna



La inteligencia de negocios se centra en el análisis de datos internos de la organización para mejorar la eficiencia operativa, identificar áreas de mejora y respaldar la toma de decisiones tácticas. A través de herramientas y técnicas analíticas, la inteligencia de negocios transforma datos en información procesable, permitiendo a las

empresas optimizar sus procesos, gestionar sus recursos de manera más eficiente y mejorar su desempeño general.

Inteligencia Competitiva: Conociendo al Adversario

La inteligencia competitiva se dedica a la recopilación y análisis de información sobre el



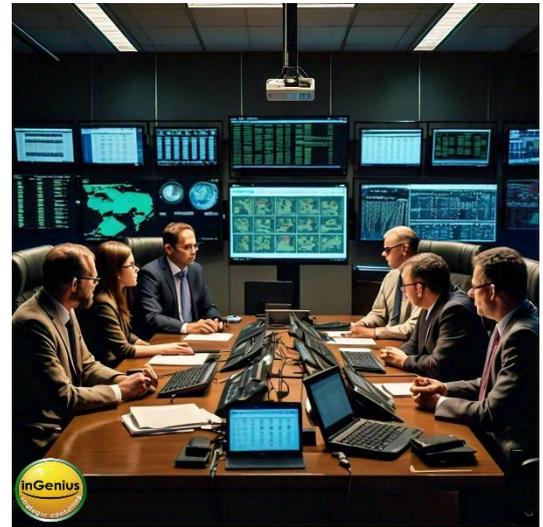
entorno externo, con especial énfasis en los competidores. Al comprender las fortalezas, debilidades, estrategias y movimientos de la competencia, las empresas pueden anticiparse a sus acciones, identificar oportunidades de mercado y desarrollar estrategias diferenciadoras que les permitan destacar en el mercado.

Sinergia para el Éxito

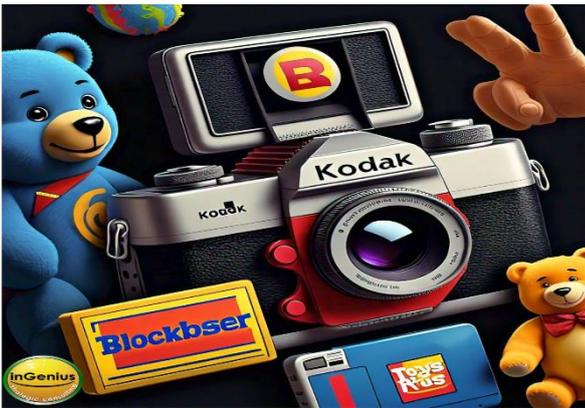
El pensamiento estratégico, la inteligencia estratégica, la inteligencia de negocios y la inteligencia competitiva no son disciplinas aisladas, sino que se complementan y refuerzan mutuamente. La inteligencia estratégica proporciona el marco general y la información necesaria para el pensamiento estratégico, que a su vez guía la toma de decisiones y la formulación de estrategias. La inteligencia de negocios y la inteligencia

competitiva aportan información específica sobre el entorno interno y externo, enriqueciendo el análisis estratégico y permitiendo una toma de decisiones más informada y efectiva.

En un mundo empresarial cada vez más complejo y competitivo, la integración de pensamiento estratégico, inteligencia estratégica, la inteligencia de negocios y la inteligencia competitiva se convierte en un factor clave para el éxito. Al aprovechar la sinergia entre estas disciplinas, las organizaciones pueden desarrollar una visión clara de su entorno, anticiparse a los cambios, tomar decisiones estratégicas informadas y alcanzar sus objetivos a largo plazo.



EL OCASO DE LAS EMPRESAS: ¿POR QUÉ LAS EMPRESAS DESAPARECEN?



En el dinámico y competitivo mundo empresarial actual, la supervivencia no está garantizada.

La historia organizacional está plagada de ejemplos de empresas, grandes y pequeñas, que alguna vez fueron líderes en sus industrias pero que finalmente sucumbieron a los desafíos del mercado y desaparecieron.

Las empresas, independientemente de su tamaño, pueden desaparecer por una variedad de razones, que a menudo se entrelazan y crean una tormenta perfecta que lleva al cierre. Algunas de las causas más comunes incluyen:

Problemas financieros:

- **Falta de liquidez**, que es la incapacidad de pagar las deudas a corto plazo, incluso si la empresa es rentable a largo plazo, puede llegar a la quiebra.
- **Deudas excesivas**, tener demasiados préstamos puede crear una carga financiera insostenible, especialmente si las tasas de interés aumentan o los ingresos disminuyen.
- **Mala gestión financiera**, gastos excesivos, inversiones arriesgadas o falta de control presupuestario pueden llevar a problemas de flujo de caja y dificultades financieras.

Cambios en el mercado:

- 💡 **Competencia**, es decir la aparición de nuevos competidores o la intensificación de la competencia existente pueden reducir la participación de mercado y los beneficios de una empresa.
- 💡 **Cambios tecnológicos**, que implica la incapacidad de adaptarse a las nuevas tecnologías o modelos de negocio que pueden dejar a una empresa obsoleta y sin demanda.
- 💡 **Cambios en las preferencias de los consumidores**, es decir las tendencias y gustos de los consumidores que evolucionan constantemente, y las empresas que no se adaptan pueden perder relevancia.
- 💡 **Ignorar las señales de alerta temprana**, muchas veces, hay indicios de problemas antes de que una empresa colapse, como una disminución en las ventas, una pérdida de cuota de mercado o quejas de los clientes. Si estos problemas no se abordan a tiempo, pueden agravarse y llevar a la empresa a una situación insostenible.
- 💡 **Sobre expansión y diversificación excesiva**, algunas empresas intentan crecer demasiado rápido o incursionar en áreas de negocio que no dominan, lo que puede diluir sus recursos y generar pérdidas.
- 💡 **Dependencia excesiva de un solo producto o cliente**, si una empresa basa gran parte de sus ingresos en un solo producto o cliente, se vuelve vulnerable ante cambios en el mercado o la pérdida de ese cliente clave.
La diversificación de productos y la búsqueda de una base de clientes más amplia pueden ayudar a mitigar este riesgo.
- 💡 **Falta de inversión en marketing y marca**, en un mercado competitivo, es esencial que las empresas inviertan en construir y mantener una marca sólida y en promocionar sus productos o servicios de manera efectiva.
Ignorar el marketing puede llevar a una disminución en la visibilidad y el reconocimiento de la marca, lo que a su vez puede afectar las ventas.

Problemas de gestión y operativos:

- 🚫 **Mala gestión**, debido a decisiones estratégicas erróneas, falta de liderazgo o conflictos internos que pueden afectar negativamente el rendimiento de una empresa.
- 🚫 **Problemas internos y falta de cohesión**, conflictos entre la dirección y los empleados, o entre diferentes departamentos, pueden obstaculizar la toma de decisiones y la implementación de estrategias.
Una cultura corporativa tóxica o desmotivadora puede llevar a la pérdida de talento y a una disminución en la productividad.
- 🚫 **Problemas de producción**, ineficiencia en la producción, problemas de calidad o interrupciones en la cadena de suministro pueden aumentar los costos y reducir la satisfacción del cliente.

- **Falta de innovación**, al no desarrollar nuevos productos o servicios pueden provocar que una empresa pierda su ventaja competitiva y se quede atrás.
- **Sobre expansión y diversificación excesiva**, algunas empresas intentan crecer demasiado rápido o incursionar en áreas de negocio que no dominan, lo que puede diluir sus recursos y generar pérdidas.
- **Resistencia al cambio y falta de flexibilidad**, algunas empresas se aferran a viejas formas de hacer las cosas y se resisten a adoptar nuevas tecnologías o modelos de negocio, incluso cuando está claro que el mercado está evolucionando. Esta rigidez puede impedirles adaptarse a las nuevas demandas de los clientes y competir eficazmente.
- **Falta de visión y liderazgo**, un liderazgo débil o la falta de una visión clara para el futuro pueden llevar a una empresa a la deriva, sin una dirección estratégica definida. Esto puede resultar en decisiones erráticas, falta de motivación entre los empleados y una incapacidad para aprovechar las oportunidades del mercado.

Factores externos:

- **Crisis económicas**, recesiones, pandemias u otros eventos económicos adversos pueden reducir la demanda y crear dificultades financieras para las empresas.
- **Desastres naturales**, incendios, inundaciones u otros desastres naturales pueden dañar la infraestructura e interrumpir las operaciones de una empresa.
- **Cambios legales y regulatorios**, nuevas leyes o regulaciones pueden aumentar los costos o crear barreras de entrada para las empresas. Incumplir leyes o regulaciones, enfrentar demandas o verse envuelto en escándalos legales puede dañar la reputación de una empresa, generar multas costosas e incluso llevar a su cierre.

Es importante señalar que estas causas a menudo interactúan entre sí. Por ejemplo, una mala gestión financiera puede hacer que una empresa sea más vulnerable a los cambios en el mercado, o una crisis económica puede exacerbar los problemas operativos existentes.

CEMENTERIO DE EMPRESAS: LAS QUE OLVIDARON QUE EL PAVIMENTO DEL FUTURO ESTÁ HECHO CON LAS ACCIONES DEL PRESENTE

En última instancia, la supervivencia de una empresa depende de su capacidad para adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio, gestionar sus finanzas de manera efectiva y ofrecer productos o servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores. Las empresas



que no logran hacer estas cosas corren el riesgo de desaparecer, independientemente de su tamaño o antigüedad.

Las trampas del éxito pasado

La historia está llena de ejemplos de empresas que, cegadas por sus logros pasados, se aferraron a modelos de negocio obsoletos y se resistieron a la innovación. Blockbuster subestimó el poder de Netflix y el streaming, Kodak ignoró el auge de la fotografía digital, y Toys "R" Us no pudo competir con la conveniencia y los precios de Amazon. La complacencia y la arrogancia pueden ser tan peligrosas como una tormenta inesperada.

EJEMPLO DE EMPRESAS CHICAS:



Videoclub de barrio, la popularización del streaming y la descarga digital de películas y series hizo que el alquiler físico de películas fuera obsoleto.



Tiendas de discos, la transición a la música digital y las plataformas de streaming como Spotify cambiaron drásticamente la forma en que las personas consumen música.



Agencia de viajes tradicional, la facilidad de reservar vuelos y hoteles en línea, junto con el auge de las plataformas de viajes como Airbnb, redujo la necesidad de intermediarios.

EJEMPLO DE EMPRESAS MEDIANAS:

COMPAQ

A pesar de ser un pionero en la industria de las computadoras personales, Compaq fue adquirida por Hewlett-Packard en 2002 debido a la intensa competencia y la disminución de las ventas.



Aunque fue un innovador en el mercado de los asistentes digitales personales (PDA), Palm no pudo competir con el auge de los smartphones y fue adquirida por HP en 2010.

Falta de visión a largo plazo: La obsesión por los resultados a corto plazo puede llevar a descuidar la inversión en investigación y desarrollo, o en la formación del personal, dejando a la empresa vulnerable ante cambios repentinos en el mercado.

BORDERS

Beyond Books

Esta cadena de librerías se declaró en bancarota en 2011 debido a la competencia de Amazon y la creciente popularidad de los libros electrónicos.

Problemas de sucesión: en empresas familiares o con fundadores muy carismáticos, la transición a una nueva generación de líderes puede generar inestabilidad y conflictos internos.



La aparición de servicios de streaming como Netflix cambió radicalmente el mercado del alquiler de películas, volviendo obsoleto su modelo de negocio.

La disrupción: un tsunami que arrasa con todo, la innovación disruptiva y radical puede generar olas gigantescas que arrasan con los modelos de negocio tradicionales. Netflix revolucionó la forma en que consumimos entretenimiento, Uber transformó el transporte urbano y Airbnb sacudió la industria hotelera. Las empresas que no logran surfear estas olas corren el riesgo de ser arrastradas por la corriente.

Kodak

A pesar de inventar la cámara digital, no supo adaptarse a la era digital y fue superada por competidores más ágiles.

La deuda: un ancla que hunde a los gigantes, la deuda puede ser una herramienta útil para financiar el crecimiento, pero también puede convertirse en un ancla que arrastra a las empresas al fondo del océano. Toys "R" Us y Forever 21 son ejemplos trágicos de cómo la acumulación de deuda puede limitar la capacidad de una empresa para invertir en innovación y adaptarse a los cambios del mercado.



La competencia de grandes minoristas como Walmart y Amazon, junto con una deuda abrumadora, llevaron a su quiebra.

El consumidor: un capitán caprichoso, los gustos y las preferencias de los consumidores son tan cambiantes como el viento. Las empresas que no logran anticipar y adaptarse a estas nuevas demandas corren el riesgo de perder el rumbo. Toys R Usa, por ejemplo, se vio afectado por el cambio hacia un consumo más racional, tecnológico y con el comercio digital.

EJEMPLO DE EMPRESAS GRANDES:

SEARS

Una vez el minorista más grande de Estados Unidos, Sears se declaró en bancarota en 2018 debido a una combinación de mala gestión, deuda abrumadora y la incapacidad de adaptarse al comercio electrónico.

Burocracia y rigidez: Las estructuras organizativas excesivamente jerárquicas y rígidas pueden dificultar la toma de decisiones ágiles y la adaptación a nuevas situaciones.

yahoo!

A pesar de ser uno de los primeros gigantes de Internet, Yahoo! perdió terreno frente a Google y otros competidores, y finalmente fue adquirida por Verizon en 2017.

NOKIA

El otrora líder mundial en telefonía móvil no pudo adaptarse al auge de los smartphones con sistema operativo iOS y Android, lo que llevó a su declive y eventual venta de su división de dispositivos móviles a Microsoft.

La transformación digital: una brújula imprescindible.

La tecnología avanza a pasos agigantados, y las empresas que no logran integrar las nuevas herramientas y plataformas digitales en sus operaciones pueden quedar rezagadas frente a competidores más ágiles y eficientes.



Pan American World Airways, el aumento del precio del petróleo, la desregulación de la industria aérea y el atentado terrorista de Lockerbie contribuyeron a su declive financiero.



Prácticas contables fraudulentas y una cultura corporativa tóxica llevaron a uno de los mayores escándalos financieros de la historia y a la quiebra de la empresa.

Desafíos éticos y de responsabilidad social, los consumidores y la sociedad en general exigen cada vez más transparencia y compromiso ético por parte de las empresas. Los escándalos pueden dañar gravemente la reputación y llevar a la pérdida de clientes y valor en el mercado.



La crisis financiera de 2008 y la competencia de fabricantes extranjeros llevaron a GM a declararse en bancarrota, aunque posteriormente fue rescatada por el gobierno estadounidense.

Estos ejemplos ilustran cómo la innovación disruptiva y radical, los cambios en el comportamiento del consumidor y la incapacidad de adaptarse pueden afectar a empresas de todos los tamaños.

Cada ejemplo mencionado tiene sus particularidades, sin embargo, ilustran cómo empresas de todos los tamaños pueden desaparecer debido a una combinación de factores internos y externos, como cambios tecnológicos, mala gestión, competencia feroz o eventos económicos adversos. La clave para la supervivencia a largo plazo es la capacidad de adaptación, innovación y una gestión financiera sólida.

La clave para la supervivencia en el mundo empresarial actual es la agilidad, la capacidad de anticiparse a las tendencias del mercado y la voluntad de reinventarse constantemente y por eso, **Pensamiento Estratégico** e **Inteligencia Estratégica** (inteligencia de negocios + inteligencia competitiva) son fundamentales para evitar que las empresas desaparezcan.

¿EN QUE PODRÍAN HABER APOYADO, PENSAMIENTO ESTRATÉGICO E INTELIGENCIA DE NEGOCIOS PARA EVITAR QUE LAS EMPRESAS MENCIONADAS DESAPARECIERAN?

El Pensamiento Estratégico, la Inteligencia de Negocios y la Inteligencia Competitiva podrían haber desempeñado un papel crucial en ayudar a estas empresas a evitar su desaparición, proporcionando información y análisis valiosos para tomar decisiones informadas y adaptarse a los cambios del mercado.

Veamos cómo cada una de estas disciplinas podría haber contribuido:

Pensamiento Estratégico:



- **Anticipación de tendencias**, analizando el entorno empresarial y las tendencias emergentes, pensamiento estratégico podría haber ayudado a las empresas a identificar amenazas y oportunidades potenciales con anticipación, permitiéndoles adaptarse proactivamente en lugar de reaccionar tarde.
- **Desarrollo de planes de contingencia**, al considerar diferentes escenarios y desarrollar planes para enfrentar posibles desafíos, las empresas podrían haber estado mejor preparadas para enfrentar crisis y cambios inesperados en el mercado.
- **Alineación de objetivos y recursos**, el pensamiento estratégico asegura que todos los esfuerzos de la empresa estén alineados con sus objetivos a largo plazo, evitando la dispersión de recursos y maximizando la eficiencia.

Inteligencia de Negocios:

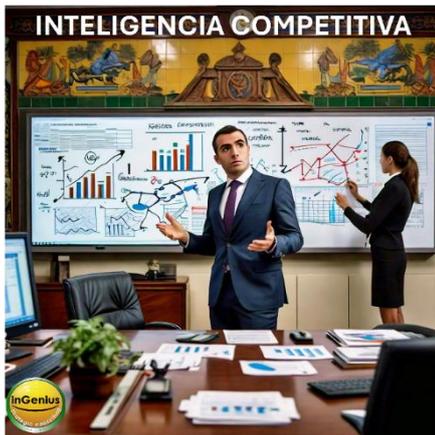
- **Análisis de datos**, al recopilar y analizar datos sobre el rendimiento de la empresa, las ventas, los clientes y el mercado podría haber proporcionado información valiosa para identificar áreas problemáticas, tomar decisiones basadas en datos y optimizar las operaciones.
- **Identificación de oportunidades de crecimiento**, al analizar las tendencias del mercado y el comportamiento del consumidor, la inteligencia de



negocios podría haber ayudado a las empresas a identificar nuevas oportunidades de mercado y desarrollar productos o servicios innovadores para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes.

- **Mejora de la eficiencia operativa**, al analizar los procesos internos e identificar áreas de mejora, la inteligencia de negocios podría haber ayudado a las empresas a optimizar sus operaciones, reducir costos y aumentar la productividad.

Inteligencia Competitiva:



- **Análisis de la competencia**, al monitorear y analizar las actividades de los competidores, la inteligencia competitiva podría haber ayudado a las empresas a comprender sus fortalezas y debilidades, anticipar sus movimientos y desarrollar estrategias para mantenerse competitivas.
- **Identificación de ventajas competitivas**, al comprender el panorama competitivo, las empresas podrían haber identificado sus propias ventajas competitivas y desarrollado estrategias para aprovecharlas al máximo.
- **Anticipación de amenazas competitivas**, al estar al tanto de las acciones de los competidores, las empresas podrían haber anticipado posibles amenazas y desarrollado estrategias para contrarrestarlas.

En resumen, la combinación de Pensamiento Estratégico, Inteligencia de Negocios e Inteligencia Competitiva podría haber proporcionado a estas empresas una visión más clara del entorno empresarial, permitiéndoles tomar decisiones más informadas, adaptarse a los cambios del mercado y desarrollar estrategias para mantenerse competitivas y evitar su desaparición. La clave está en utilizar estas disciplinas de manera proactiva y continua para anticiparse a los desafíos y aprovechar las oportunidades que surjan.

INTELIGENCIA ESTRATÉGICA = INTELIGENCIA DE NEGOCIOS + INTELIGENCIA COMPETITIVA



MÁS ALLÁ DE LA SUPERVIVENCIA: LA IMPORTANCIA DE LA ADAPTACIÓN Y LA INNOVACIÓN

En el mundo empresarial actual, la supervivencia no se trata solo de evitar errores, sino también de adaptarse constantemente a un entorno en constante cambio. La innovación, la creatividad y la capacidad de reinventarse son esenciales para mantenerse a la vanguardia.

Además de las disciplinas mencionadas anteriormente, las empresas también pueden beneficiarse de:

- **Cultura de aprendizaje:** Fomentar un entorno donde los empleados se sientan cómodos experimentando, aprendiendo de los errores y compartiendo conocimientos.
- **Liderazgo visionario:** Líderes capaces de inspirar y guiar a la empresa hacia el futuro, anticipando los cambios y tomando decisiones audaces.
- **Colaboración y trabajo en equipo:** Fomentar la colaboración entre diferentes departamentos y equipos para aprovechar al máximo el talento y las ideas de todos.

CONSTRUYENDO EL FUTURO

1 En el mundo empresarial, la única constante es el cambio. Como un barco navegando en un mar tempestuoso, las empresas deben enfrentar vientos implacables que pueden llevarlas a buen puerto o hacerlas naufragar.

¿Por qué? algunas empresas, incluso gigantes como Blockbuster, Kodak o Toys "R" Us, desaparecen mientras otras prosperan

2 La desaparición de una empresa es un recordatorio de la importancia de la adaptación, la innovación y la gestión estratégica. Al aprovechar herramientas como el Pensamiento Estratégico, la Inteligencia de Negocios y la Inteligencia Competitiva, y al fomentar una cultura de aprendizaje y liderazgo visionario, las empresas pueden aumentar sus posibilidades de éxito a largo plazo en un mundo empresarial cada vez más complejo y competitivo.

3 Es fundamental recordar que el fracaso empresarial no es inevitable. Muchas empresas logran superar desafíos y adversidades a través de una gestión inteligente, innovación constante y la capacidad de adaptarse a un entorno en constante cambio. Al comprender las diversas causas que pueden llevar a la desaparición de una empresa, los emprendedores y líderes empresariales pueden tomar medidas proactivas para evitar estos escollos y construir negocios resilientes y exitosos a largo plazo. La clave está en estar siempre alerta, aprender de los errores, abrazar el cambio y nunca dejar de buscar formas de mejorar y crecer.

4 La supervivencia en el mundo empresarial requiere más que simplemente evitar los obstáculos. Algunas claves para lograrlo son:

- 💡 **Cultivar una cultura de innovación y adaptabilidad:** Fomentar la creatividad, la experimentación y la disposición a asumir riesgos calculados.
- 💡 **Anticipar y adaptarse al cambio:** Monitorear constantemente las tendencias del mercado, la tecnología y el comportamiento del consumidor.
- 💡 **Mantener una gestión financiera sólida:** Controlar la deuda y tener reservas para invertir en el futuro
- 💡 **Invertir en el talento humano:** Formar y desarrollar a los empleados para que puedan enfrentar los desafíos del futuro
- 💡 **Adoptar una visión a largo plazo:** Equilibrar los objetivos a corto plazo con la inversión en el futuro de la empresa

Recuerda: El éxito empresarial no se trata solo de alcanzar la cima, sino de mantenerse en ella. La adaptación, la innovación y un liderazgo visionario son fundamentales para navegar en las aguas turbulentas del mercado y asegurar la supervivencia y el crecimiento a largo plazo de cualquier empresa.

REFERENCIAS:

- 1) Seelig, Tina. 2015. InsightOut: Get Ideas out of your Head and into the Word. Australia. HarperCollins Publishers
- 2) Seelig, Tina. 2012. InGenius: A Crash Course on Creativity. Australia. HarperCollins Publishers
- 3) Zacarías Torres Hernández. 2018. Administración Estratégica. Grupo Editorial Patria.
- 4) Erdozain Rivera, Juan Carlos. 2020. La Quinta Ola de Cambio. [eaBC](#)
- 5) Erdozain, Juan Carlos. 2022. Vientos de cambio ¿Por Qué las Empresas desaparecen? inGenius–eaBC: <https://www.eabc.website/post/vientos-de-cambio-1>
- 6) Arbeláez, Juan David. 2022. Piensa Estratégicamente. Scribd.
- 7) Smith, Daniel. 2022. 50 Estrategias que Cambiaron la Historia. Quantum Brooks.
- 8) Videoclip: ¿Por Qué las Empresas Desaparecen? <https://youtu.be/JdgEKcUZTXA>



liberando al genio creativo que convierte
las ideas en acciones



JUAN CARLOS ERDOZAIN

Director Ejecutivo

estrategia / factor humano / innovación

jcer@eabc.consulting

55.5102.5069

www.eabc.website

