

Capítulo 12

Para poner en práctica. Pág. 362

Caso Montblanc

La tienda Montblanc especializada en artículos de montaña

En el libro de texto se señala que para lograr el éxito hay que seguir una serie de etapas. Para ilustrar este hecho se recurre al ejemplo de la empresa Montblanc.

La empresa Montblanc fue creada en 1948 y se dedica a la venta de todo tipo de artículos propios de la alta montaña, esto es tanto para los deportes de nieve, como el senderismo o la escalada.

La empresa había venido funcionando durante dos generaciones como una típica empresa familiar ubicada en un pequeño pueblo de montaña del Pirineo. En 1994 se incorporó a la empresa el nieto del fundador, un apasionado de las nuevas tecnologías. Después de muchas discusiones convenció a su padre de que para tener un futuro próspero Montblanc debía apostar por el cambio y aprovecharse de las ventajas que ofrecía Internet. Había que dejar atrás la mentalidad propia de una pequeña tienda en un pueblecito de montaña y aprovechar el conocimiento adquirido a través de los años para abrirse al mundo. El mundo se ha hecho global y una de las ventajas que ofrece es que incluso desde un pequeño pueblo perdido en las montañas se podría atender la creciente demanda de material para todos los deportes de montaña. La idea era capitalizar el conocimiento adquirido por la familia durante más de 60 años trabajando en un sector tan especializado como es el de los deportes de invierno y de escalada.

Las oportunidades eran grandes pero también los retos a superar. Había que apartar los valores y los hábitos del pasado (atender de forma profesional a los clientes de toda la vida que venían de vacaciones al pueblo) y abrirse al mundo. La nueva mentalidad debía de ser no la de esperar pasivamente a que vengan los clientes y entonces atenderlos profesionalmente, sino adoptar una actitud proactiva y salir al mundo a buscar a los clientes. Para implementar la nueva estrategia, lo primero era abandonar la mentalidad del pasado y tomar las medidas oportunas para que el cambio de valores se concretara en las estrategias adecuadas. Los cambios había que instrumentarlos a través de una serie de medidas y hacerlos en fases.

Las etapas del proceso de cambio

Una de las primeras tareas fue crear una atractiva página web en español y en inglés. Así mismo se decidió contratar a una joven estadounidense con experiencia en un negocio de venta por internet especializado en material deportivo. También fue necesario establecer acuerdos con nuevos proveedores y con una empresa de logística para organizar la entrega de los pedidos en cualquier lugar del mundo.

Tampoco se olvidó la necesidad de establecer un acuerdo con una entidad financiera para que esta diese cobertura internacional a las nuevas operaciones.

Los primeros meses fueron de bastante confusión y se hizo evidente que un cambio en las actitudes y valores requiere tiempo. Además, cuando surgen los problemas normales de todo proceso de cambio, se corre el riesgo de pensar que “mejor estábamos antes”. Por ello los cambios hay que irlos consolidando a la vez que se van superando las dificultades que van surgiendo al implantar los nuevos procedimientos. Por eso, en la fase de cambio hay que tener constancia y saber que es normal que al principio algunas cosas salgan mal.

Transcurridos unos meses las nuevas formas de trabajar se fueron asumiendo por parte de todos, los pequeños problemas se fueron superando y los resultados empezaron a hacerse palpables. A partir de ese momento empezaba la tarea de consolidarse como una “empresa global”, aunque estuviese ubicada en un pueblo pequeño perdido de una gran montaña.

Reflexiona:

- Te parece necesario cubrir las etapas para lograr el cambio?
- Que pasaría si se quisiera iniciar los cambios sin que los componentes de la empresa los hubieses asimilado y comprendido?