

A photograph of a business meeting around a wooden table. Several people in business attire are visible. One person is holding a document with a bar chart, another is pointing at it. A laptop is open on the table. In the foreground, two hands are shaking over the laptop. The background is a green wall with abstract geometric shapes in orange and blue.

CAPÍTULO 6

Toma de decisiones

OBJETIVOS **DE APRENDIZAJE**

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

- 1 Analizar la toma de decisiones como un proceso racional.
- 2 Desarrollar cursos de acción alternativos considerando el factor limitante.
- 3 Evaluar diferentes alternativas y seleccionar de entre ellas un proyecto de acción.
- 4 Distinguir entre decisiones programadas y no programadas.
- 5 Comprender las diferencias entre decisiones tomadas bajo condiciones de certidumbre, incertidumbre y riesgo.
- 6 Identificar la importancia de la creatividad y la innovación en la administración.

Toma de decisiones La selección de un curso de acción entre varias alternativas.

La **toma de decisiones** es el núcleo de la planeación, y se define como la selección de un curso de acción entre varias alternativas. No puede decirse que exista un plan a menos que se haya tomado una decisión: que se hayan comprometido los recursos, la dirección o la reputación; hasta ese momento sólo existen estudios de planeación y análisis. Algunas veces los gerentes consideran que la toma de decisiones es su principal tarea, pues constantemente deciden qué hacer, quién debe hacerlo y cuándo, dónde, e incluso, cómo se ha de hacer; sin embargo, la toma de decisiones es sólo un paso en el sistema de planeación. Así, incluso cuando se actúa rápido y sin pensarlo mucho, o cuando una acción tiene influencia sólo unos minutos, la planeación está presente: es parte de la vida diaria de todos. Raras veces puede juzgarse un curso de acción aislado, porque virtualmente cada decisión debe orientarse hacia otros planes.



Importancia y limitaciones de la toma de decisiones racional

En el análisis que se hizo sobre los pasos de la planeación en el capítulo 4, la toma de decisiones se consideró como parte importante de ésta; de hecho, dada la percepción de una oportunidad y una meta, en realidad el proceso de toma de decisiones es el núcleo de la planeación. Así, en este contexto el proceso que conduce a decidir podría considerarse como:

1. Establecer las premisas.
2. Identificar las alternativas.
3. Evaluar las alternativas en términos de la meta que se busca.
4. Elegir una alternativa, es decir, tomar una decisión.

Aun cuando el capítulo hace hincapié en la lógica y las técnicas para elegir un curso de acción, el estudio mostrará que la toma de decisiones en realidad es uno de los pasos de la planeación.

Racionalidad en la toma de decisiones

A menudo se dice que la toma de decisiones efectiva debe ser racional, pero, ¿qué es la racionalidad?, ¿cuándo piensa o decide racionalmente una persona?

Las personas que actúan o deciden con racionalidad intentan alcanzar una meta que no puede lograrse sin acción; deben entender claramente los cursos de acción mediante los cuales se pretende llegar a una meta en las circunstancias y limitaciones existentes, así como reunir la información y capacidad para analizar y evaluar alternativas a la luz de la meta buscada, y, por último, tener el deseo de llegar a la mejor solución al seleccionar la alternativa que satisfaga el logro de la meta de la manera más efectiva.

En raras ocasiones las personas logran una racionalidad total, sobre todo en la administración,¹ porque:

1. Como nadie puede decidir e influir en el pasado, las decisiones deben aplicarse hacia el futuro, y éste casi siempre supone incertidumbres.

¹ Véase James G. March y Herbert A. Simon, *Organizations*, Nueva York: Wiley, 1958.

2. Es difícil identificar todas las alternativas posibles para llegar a una meta, en especial cuando la decisión supone hacer algo completamente nuevo.
3. Casi nunca pueden analizarse todas las alternativas, incluso con las técnicas analíticas y computadoras disponibles.

Toma de decisiones 10-10-10²

Suzy Welch escribió un libro con este título tan llamativo; pero, ¿qué significa?, ¿toma usted decisiones que tendrán consecuencias en los próximos diez minutos?, ¿o en los siguientes diez meses?, ¿o diez años? Las respuestas a estas preguntas pueden ser muy diferentes. Quizá sea necesario tomar una decisión en los próximos diez minutos para poder accionar, pero también es posible arrepentirse poco después. Una decisión que se toma con una perspectiva a diez años puede ser muy distinta dependiendo de muchas incertidumbres, pero tales decisiones pueden tener consecuencias de por vida. Decidir ser médico o catedrático requiere hacer pronósticos y muchas suposiciones; las recompensas pueden ser grandes, pero exigen muchas decisiones a diez meses sobre cómo conseguir el financiamiento, renunciar a la compra de una casa o dejar de disfrutar de vacaciones durante el tiempo dedicado al estudio.

Para los gerentes, la regla 10-10-10 puede convertirse en una herramienta estratégica valiosa para la toma de decisiones, por ejemplo, para la asignación de recursos. La decisión puede tener consecuencias inmediatas, intermedias (digamos dentro de diez meses o un año) o de largo plazo, como sería el caso de una inversión importante en un nuevo producto o proyecto.

Al elevar la perspectiva de tiempo de las consecuencias se pueden lograr mejores decisiones gerenciales y personales a corto, mediano y largo plazos.

Racionalidad limitada o *ligada*

Un administrador debe estar consciente de la racionalidad limitada o *ligada*, y además, aceptarla; es decir, de las limitaciones de información, tiempo y certidumbre que restringen la racionalidad, aun si el gerente se esfuerza por ser completamente racional. Como en la práctica los administradores no pueden ser del todo racionales, en ocasiones permiten que su aversión a los riesgos (su deseo de “ir a la segura”) interfiera con el deseo de llegar a la mejor solución según las circunstancias. Herbert Simon³ llamó a esto *sufisacer*,* es decir, la elección de un curso de acción satisfactorio o lo suficientemente bueno dadas las circunstancias.

Aunque es común que se tomen decisiones gerenciales para salir adelante con la mayor seguridad posible, muchos administradores intentan tomar las mejores decisiones posibles dentro de los límites de la racionalidad y a la luz del grado y la naturaleza de los riesgos involucrados.

Sufisacer Elegir, dadas las circunstancias, un curso de acción lo suficientemente bueno, aunque no del todo satisfactorio.

² “Suzy Welch’s Big Strategic Thought”, *Business Week*, 4 de mayo de 2009, pp. 56-57.

³ El profesor Simon recibió el Premio Nobel de economía en 1978; falleció en 2001 a la edad de 84 años. Véase “Herbert Simon”, *The Economist*, 24 de febrero de 2001, p. 91. Su autobiografía se encuentra disponible en: www.nobel.se/economics/laureates/1978/simon-autobio.html, consultado el 06 de septiembre de 2011.

* Nota del editor: En el decenio de los cincuenta Herbert Simon acuñó el término *satisfice* (y su variante *satisficing*), en el que conjuntó los conceptos *satisfy* (satisfacer) y *suffice* (suficiente) con la intención de denotar un fenómeno intermedio: no lo necesario para *satisfacer*, pero lo necesario para ser suficiente. Su tesis, que luego le valiera el Nobel, sostenía que el anterior objetivo de una organización (maximizar los beneficios para los accionistas) era imposible, por lo que se debían encontrar soluciones que cumplieran los mínimos requisitos aunque realmente no maximizaran el valor de los accionistas; así, utilizó el término *satisficing* para sustituir el vocablo *maximizing* de amplio uso. Con la misma idea, se utilizará aquí el neologismo *sufisacer* con la misma connotación y para evitar confusiones.

PERSPECTIVA INTERNACIONAL

Decisiones, decisiones, decisiones⁴

www.americanairlines.com

¿Puede el mal tiempo ser decisivo? Cuando una tormenta de nieve azota, por ejemplo, la costa este de Estados Unidos, se toman muchas decisiones. Veamos el caso de una aerolínea para ilustrar la situación. En el centro de comando de American Airlines se rastrean cientos de vuelos domésticos e internacionales; es necesario reunir información de meteorólogos, revisar la visibilidad y obtener información local (p. ej.,

Time	Destination	Flight	Status
1700	London/Stansted	OK0656	222-229 CHECK-IN
1705	Hamburg	AF6318	141-148 CHECK-IN
1705	Bratislava	AF6318	141-148 CHECK-IN
1705	Budapest	KL3122	211-215 CHECK-IN
1705	Amsterdam	NA6823	141-148 CHECK-IN
1705	Marsaw	AF4934	141-148 CHECK-IN
1705	Ostrava	AF6314	222-229 CHECK-IN
1710	Frankfurt	OK6324	222-229 CHECK-IN
1710	Stuttgart	NA7536	222-229 CHECK-IN
1715	Dusseldorf	NA7570	222-229 CHECK-IN
1715	Hannover	KAJ1559	252 CHECK-IN
1720	Tunis	TP7947	200-202 CHECK-IN
1720	Nunich	OK4718	211-215 CHECK-IN
1720	Milan/Malpensa	OK4748	222-229 CHECK-IN
1720	Lyons/Saint-Exuper	NE2306	222-229 CHECK-IN
1730	Paris/Orly	QSO142	222-229 CHECK-IN
1735	via Marseille	AF6302	141-148 CHECK-IN
1740	Berlin/Tegel	OK0586	222-229 CHECK-IN

La decisión de retrasar un vuelo se realiza con base en muchos factores —como el meteorológico—, pero esa decisión recae sólo en una persona.

si los empleados podrán asistir al trabajo), cuántos pasajeros tienen reservaciones en los diversos vuelos, qué vuelos deben cancelarse o desviarse, entre otros aspectos importantes, sólo imagine la complejidad de reprogramar a cientos o miles de pasajeros; además, el clima también puede afectar a los equipos y ocasionar fallas. A la aerolínea le preocupan los retrasos en los vuelos sobre todo porque la Administración Federal de Aviación lleva un registro de los que llegan con 15 minutos de demora o más, y porque éstos deben coordinarse con otras aerolíneas. Por supuesto que las computadoras ayudan a la toma de decisiones, pero muchas de estas decisiones debe tomarlas una persona; también es cierto que los pasajeros saldrán afectados, ya sean quienes viajan por un importante negocio o los que planean sus vacaciones quizá con muchos años de anticipación. Conscientes de la complejidad de estas decisiones, quizá los pasajeros podrían ser más comprensivos cuando un vuelo se retrasa o cancela.

2 Desarrollo de alternativas y el factor limitante

Suponiendo que se sabe cuáles son las metas y hay acuerdo en la claridad de las premisas de planeación, el primer paso en la toma de decisiones es desarrollar alternativas. Para cualquier curso de acción casi siempre hay alternativas, de hecho si sólo parece haber una forma de hacer algo, quizá esa forma es la equivocada; si puede pensarse sólo en un curso de acción, es evidente que no se ha pensado bien o lo suficiente.

La capacidad de desarrollar alternativas a menudo es tan importante como la de seleccionar correctamente entre ellas; además, la ingenuidad, la investigación y el sentido común a menudo descubrirán tantas elecciones que ninguna de ellas podrá evaluarse de manera adecuada. El gerente requiere de ayuda en esta situación que, junto a la asistencia al elegir la mejor alternativa, está en el concepto de factor limitante o estratégico.

Un **factor limitante** es algo que obstruye el logro de un objetivo deseado. Identificar los factores limitantes de una situación dada permite restringir la búsqueda de alternativas a sólo aquéllas que sí los superarán. El **principio del factor limitante** establece que mediante la identificación y superación de los factores que se oponen de manera importante a una meta se puede seleccionar el mejor curso de acción.

Factor limitante Algo que obstruye el logro de un objetivo deseado.

Principio del factor limitante

Mediante la identificación y superación de los factores que se oponen de manera importante a una meta se puede seleccionar el mejor curso de acción.

Heurística en la toma de decisiones⁵

A veces, cuando parece haber demasiadas alternativas entre las cuales elegir, los directivos confían en sus propias reglas de decisión. Estas reglas se conocen como

⁴ Trottman, Melanie, "Bad Weather, Tough Choices", *The Wall Street Journal*, 14 de febrero de 2006.

⁵ Tversky, A. y D. Kahneman, 1974. "Judgement Under Uncertainty: Heuristics and Biases", *Science*, 185, 1124-1131.

heurísticas y permiten hacer juicios complejos de manera más simple. Gracias a esta heurística, las decisiones pueden variar según las características o inclinaciones de quien las toma; estas preferencias individuales son el producto de las estructuras cognitivas de todos aquellos que deciden y son necesarias para evitar que quienes lo hacen se paralicen cuando analizan una gran cantidad de datos.⁶ Los valores y las inclinaciones cognitivas de los altos directivos de las compañías se observan en las estrategias y la efectividad de las organizaciones.

En situaciones empresariales en las que hay demasiadas variables desconocidas puede ser necesario simplificar la heurística; por ejemplo, al decidir, los capitalistas de riesgo enfrentan la incertidumbre a un nivel inconsciente cuando evalúan a los empresarios desde la perspectiva de sus propios valores. Estos “valores” refuerzan la heurística de dichos capitalistas y pueden revelarse mediante las metáforas predominantes que utilizan.⁷ Los gerentes deben ser conscientes de su propia heurística, de cómo puede sesgar sus decisiones e intentar compensarlas mediante un proceso de decisión exhaustivo.

PERSPECTIVA INTERNACIONAL

Toma de decisiones humanas en oposición a las de las máquinas: y el ganador es...⁸

La primera competencia entre una máquina y seres humanos fue un concurso entre el *software* Watson (de IBM) y los mejores jugadores para resolver acertijos de Jeopardy, ¿adivinen qué? La computadora ganó.

Jeopardy, el exitoso programa de preguntas y respuestas comenzó a transmitirse en 1964; en esencia, su formato da pistas a los concursantes en forma de preguntas, y el concursante debe responder en forma de pregunta. Por ejemplo, en la categoría de geografía, ante la pista: “Es el único estado de la Unión Americana que se encuentra por debajo del Trópico de Cáncer”, debe contestar con la pregunta “¿Qué es Hawái?”.

Con el formato de Jeopardy, IBM Research desarrolló el *software* Watson, y no sólo para ganar el concurso en el programa, sino, más importante aún, para introducir una nueva generación de tecnología. De hecho, Watson no piensa, pero da respuestas a frases complicadas. El objetivo de este proyecto computacional fue entender e interactuar con el lenguaje natural, para lo cual utiliza los *clusters* de aproximadamente 750 computadoras poderosas que contienen la información de fuentes como World Book Encyclopedia, Wikipedia, libros del Proyecto Gutenberg y otras más. Los motores de búsqueda como Google no contestan preguntas, sino que usan palabras clave para buscar resultados.

Por supuesto que la tecnología de Watson se comercializará integrada a muchas aplicaciones que se desarrollarán; por ejemplo, IBM planea trabajar en conjunto con las universidades de Maryland y Columbia para desarrollar un asistente para médicos; además, planea trabajar en conjunto con Nuance Communications, creadora del popular *software* de reconocimiento de voz Dragon, Naturally Speaking.

El éxito de Watson en el programa de acertijos Jeopardy muestra la aplicación de la tecnología a problemas no estructurados que pudieran tener gran impacto en la toma de decisiones tanto gerenciales como de cualquier otro tipo.

⁶ Daft, Richard y Karl E. Weick, “Toward a Model of Organizations as Interpretations Systems”, *Academy of Management Review*, vol. 9, núm. 2, 1984, pp. 284-295.

⁷ Cannice, Mark y Art Bell, 2010, “Metaphors used by Venture Capitalists: Darwinism, Architecture, and Myth”, *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*.

⁸ Se han consultado diversas fuentes, incluyendo aquellas que se encuentran en internet como <http://www.ibm.com/ibm100/us/en/icons/watson/>, consultado el 30 de julio de 2011; <http://www.pubquizusa.com/sample-questions.php?answers>, consultado el 30 de julio de 2011; y [http://en.wikipedia.org/wiki/Watson_\(artificial_intelligence_software\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Watson_(artificial_intelligence_software)), consultado el 30 de julio de 2011.



Evaluación de alternativas

Una vez que se han determinado las alternativas apropiadas, el siguiente paso de la planeación es evaluarlas y seleccionar la que mejor contribuya a la meta, que es el punto final de la toma de decisiones, aunque éstas también deben hacerse en los otros pasos de la planeación: al seleccionar metas, elegir premisas decisivas e incluso al seleccionar alternativas.

Factores cuantitativos y cualitativos

Factores cuantitativos Factores que se miden en términos numéricos.

Factores cualitativos, o intangibles Factores difíciles de medir numéricamente.

Al comparar los planes alternativos para alcanzar un objetivo es probable que las personas piensen sólo en **factores cuantitativos**, es decir, aquéllos que pueden medirse en términos numéricos, como el tiempo o los varios costos fijos y operativos; nadie cuestionaría la importancia de este tipo de análisis, pero el éxito del proyecto estaría en riesgo si se ignoraran los **factores intangibles** o **cualitativos**, que son aquellos difíciles de medir numéricamente, como la calidad de las relaciones laborales, el riesgo de cambios tecnológicos o el clima político internacional. Hay numerosos casos en los que un excelente plan cuantitativo fue arruinado por una guerra imprevista, un buen plan de marketing vuelto inoperante por una prolongada huelga de transportistas o un razonable plan de préstamos entorpecido por una recesión económica. Estos ejemplos señalan la importancia de prestar atención a los factores cuantitativos y cualitativos cuando se comparan alternativas.

Para evaluar y comparar los factores intangibles de un problema de planeación tomar decisiones los gerentes deben primero identificar dichos factores, después, determinar si se les puede asignar una medida cuantitativa razonable; de no ser así, deben averiguar lo más que puedan sobre los factores: calificarlos en términos de su importancia, comparar su influencia probable en el resultado con la de los factores cuantitativos y luego llegar a una decisión, la cual puede dar un peso predominante a un solo intangible.

PERSPECTIVA INTERNACIONAL

Lucha de titanes: Boeing en comparación con Airbus⁹

www.boeing.com
www.airbus.com
www.lufthansa.com
www.singaporeair.com

Boeing y Airbus evaluaron muchos factores cuantitativos y cualitativos en su batalla por el liderazgo de la industria aeronáutica. A principios del año 2000, Airbus, una unidad de la European Aeronautic Defense & Space Co. (EAD), era el fabricante líder de aeronaves, por encima de la estadounidense Boeing, lo que probablemente la condujo a un exceso de confianza. Para superar al Boeing 747, la aeronave de 450 plazas que había dominado los cielos durante muchos años, la firma europea desarrolló el inmenso Airbus A380, sin embargo, en 2006 la fortuna pareció cambiar.

La producción del A380 se metió en problemas, lo que generó demoras a un costo muy alto para la compañía. Airbus subestimó la complejidad de la enorme aeronave y su sofisticado equipo: la instalación de sistemas de comunicación y entretenimiento en vuelo causó problemas importantes, la escasez de ingenieros calificados hizo difícil la introducción de modelos múltiples diseñados para competir con Boeing, aunado a que las luchas internas entre los gerentes de Airbus tampoco ayudaron a la compañía.

⁹ Lunsford, J. Lynn y Daniel Michaels, "Bet on Huge Plane Trips Up Airbus", *The Wall Street Journal*, 15 de junio de 2006; Lunsford, J. Lynn y Daniel Michaels, "Boeing May Get Lift From Lufthansa", *The Wall Street Journal*, 6 de diciembre de 2006; "EU Vows Continuing Airbus Support", BBC News, 6 de diciembre de 2006; Michaels, Daniel y J. Lynn Lunsford, "Airbus Pitch: New A350 Was Worth Wait", *The Wall Street Journal*, 4 de diciembre de 2006; "Airbus-A Long Haul to Recovery", *The Economist*, 9 de diciembre de 2006, p. 70; Michaels, Daniel, "Airbus A380 Is Set to Gain Clearance", *The Wall Street Journal*, 12 de diciembre de 2006; Lunsford, J. Lynn, "Boeing Flight Plan for Growth", *The Wall Street Journal*, 5 de enero de 2007.

Varias aerolíneas reconsideraron sus decisiones y algunas de ellas colocaron sus pedidos con Boeing: Thai Airways, por ejemplo, consideraba cancelar sus pedidos de seis aviones; en diciembre de 2006, la aerolínea alemana Lufthansa anunció la adquisición del jumbo jet Boeing 747 actualizado, que había dominado el mercado de los jets; Singapore Airlines, una importante compradora de aeronaves nuevas, también se inclinó por la firma estadounidense al adquirir 20 aparatos 787 Dreamliners, bien recibidos por los clientes debido a su confort y eficiencia, y a que son menos costosos de operar y mantener que el Airbus A330 de la competencia. En respuesta, y para competir con el 787 de Boeing, Airbus desarrolló el A350; sin embargo, se esperaba que el Dreamliner entrara en servicio cuatro años antes que el A350 (2008 vs. 2012).

Para ayudar a Airbus a salir de sus problemas, la Unión Europea estimó continuar apoyando al fabricante, por lo que Boeing presentó una demanda ante la Organización Mundial de Comercio (OMC), alegando que los subsidios pagados para el desarrollo de los aviones Airbus eran ilegales; a su vez Boeing fue contrademanda por recibir subsidios estatales para desarrollar nuevas aeronaves.

Mientras los argumentos se dirimen en los tribunales, Airbus y Boeing continúan su batalla en el mercado; la posición dominante que Boeing tuvo en un inicio fue seguida por los éxitos de Airbus a principios del siglo XXI, no obstante, apenas unos años después, en 2006-2007, el panorama para Boeing parecía más favorable.

En el Salón Aeronáutico de París realizado en 2011 Airbus rompió récord al obtener 667 pedidos por su modelo A320neo que iniciará operaciones en 2015, el cual hasta el momento cuenta con 1 029 pedidos que lo consolidan como el modelo más popular en la historia de la aviación civil. Cabe mencionar que, al cierre de esta edición, Boeing seguía indeciso respecto a si renueva su modelo 737 por completo o si sólo le incorpora motores nuevos pues se trata de un vehículo que aún sigue siendo eficiente. Sin embargo la mayor competencia para Boeing es la Corporación de Aeronaves Comerciales de China (Comac) que es nueva en el mercado pero tiene potencial para incorporarse de forma decisiva. Aún no hay nada escrito en esta batalla entre titanes que continúa.



La capacidad del Boeing 747 (figura de arriba) es de alrededor de 450 pasajeros, mientras que la del Airbus A380 (figura de abajo), su rival más directo, es de 853.

Análisis marginal

La evaluación de alternativas puede requerir la utilización de la técnica de **análisis marginal** para comparar el ingreso y el costo adicionales que surgen al aumentar la producción. Si el objetivo es maximizar las utilidades, la meta se alcanzará, como enseña la economía elemental, cuando ingreso y costo adicionales sean iguales; en otras palabras: si el ingreso adicional de una mayor cantidad es superior a su costo adicional, se obtendrán más utilidades al producir más, sin embargo, si el ingreso adicional de una mayor cantidad es menor a su costo adicional, puede obtenerse mayor utilidad al producir menos.

El análisis marginal puede utilizarse para comparar factores distintos a costos e ingresos; por ejemplo, para encontrar la producción óptima de una máquina podrían variarse los insumos contra la producción hasta que los insumos adicionales sean iguales a la producción adicional,

Análisis marginal Técnica que permite comparar el ingreso y el costo adicionales que surgen al aumentar la producción, en la evaluación de alternativas.

éste sería entonces el punto de eficiencia máxima de la máquina. O bien podría aumentarse la cantidad de subordinados que reportan a un gerente hasta el punto en que los ahorros en costos adicionales, la mejor comunicación y moral, y otros factores, sean iguales a las pérdidas adicionales en la efectividad de control, liderazgo y factores similares.

Análisis de efectividad de costos

Análisis costo-efectividad Busca el mejor índice costo-beneficio.

Una mejoría o variación del análisis marginal tradicional es el **análisis de costo-efectividad** o análisis costo-beneficio, que busca el mejor índice entre el costo y el beneficio; lo que se traduce en, por ejemplo, encontrar la forma menos costosa de llegar a un objetivo u obtener el mayor valor de un gasto determinado.

PERSPECTIVA EMPRESARIAL

Entrevista con Jeb Miller, socio capitalista de riesgo en JAFECO Ventures, sobre el proceso de decisiones de inversión¹⁰

JAFECO Ventures se enfoca en inversiones de riesgo adaptables a las primeras etapas en los sectores de tecnología de la información e internet. Jeb Miller se unió a la empresa en 2009 como socio general, traía consigo 15 años de experiencia de trabajo como capitalista de riesgo, ejecutivo operativo y banquero de inversiones con empresas de primera etapa en tecnologías de la información. Jeb ha enfocado sus inversiones hacia los sectores del *software*, internet e infraestructura de TI y es un apasionado en formar equipo con emprendedores para ayudar a construir empresas exitosas. Antes de unirse a JAFECO, Jeb fue director del US Growth Fund dentro del Carlyle Group, una de las empresas privadas de inversión en valores de renta variable más grandes del mundo.

Se solicitó al señor Miller que compartiera su punto de vista sobre el proceso de toma de decisiones en inversión, específicamente, acerca de cómo decidía JAFECO Ventures qué nuevo negocio financiar, a lo que indicó: “Los tres principales puntos que JAFECO Ventures valora para la decisión de una inversión son el tamaño de la oportunidad de mercado, la naturaleza singular y problemática de la tecnología o su modelo de negocio, o ambos, y la calidad del equipo”. Explicó además que un mercado suficiente es un requisito previo para una inversión exitosa, ya que es muy difícil generar un gran retorno en un mercado limitado; remarcó que JAFECO Ventures dedica mucho tiempo a realizar las investigaciones previas respecto a la naturaleza de la tecnología, ya que es allí donde se esfuerzan en elegir a los ganadores emergentes, justificó este esfuerzo apuntando que “... la historia ha demostrado que una empresa líder en un sector emergente del mercado generalmente captura la mejor parte del retorno de las inversiones en ese sector”.

El señor Miller destacó que el tercer componente (la calidad del equipo) es en el que ellos, como capitalistas de riesgo, más pueden ayudar después de una inversión, al aumentar el equipo técnico fundador con expertos empresariales y funcionales de las redes de talento con las que han trabajado a lo largo de los años. Para concluir compartió otros tres puntos que JAFECO Ventures valora: “La calidad de las empresas de capital de riesgo para primeras etapas con las que ellos han coinvertido, la eficiencia del capital en el plan de negocios y el valor estratégico de una tecnología emergente para las industrias que se verán beneficiadas”. En esta entrevista quedó claro que JAFECO Ventures emplea un proceso de decisión racional y exhaustivo para aumentar las posibilidades de elegir ganadores y desarrollar estas nuevas empresas hasta lograr todo su potencial.

¹⁰ Entrevista que Mark Cannice realizó por correo electrónico al señor Jeb Miller, socio general de JAFECO Ventures, el 11 de agosto de 2009.

Seleccionar una alternativa: tres enfoques

Al seleccionar entre alternativas, los gerentes pueden utilizar tres enfoques básicos:

1. Experiencia.
2. Experimentación.
3. Investigación y análisis (figura 6.1).

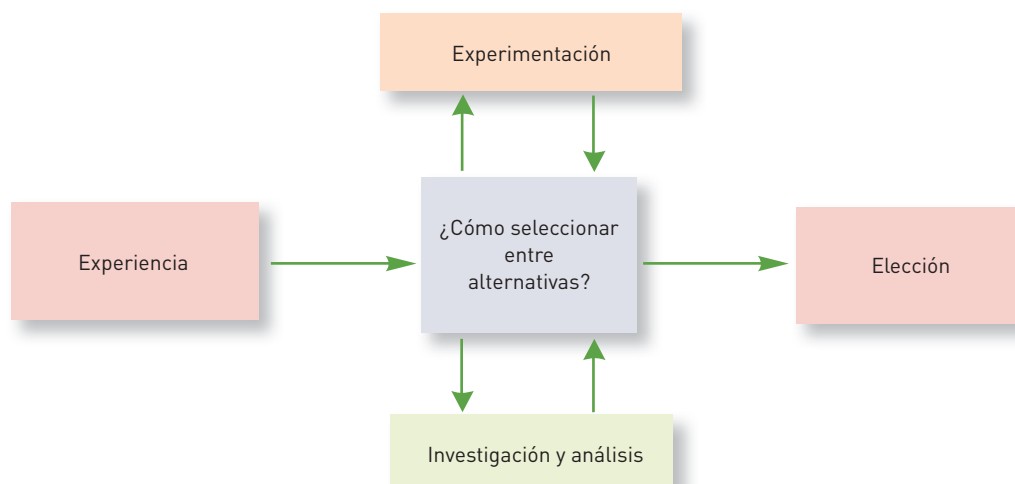


Figura 6.1 Bases para la selección entre cursos de acción alternativos.

Experiencia

La dependencia en la experiencia anterior quizá tiene más importancia de la que merece en la toma de decisiones. Es común que los gerentes experimentados creen —a menudo sin percatarse de ello— que los éxitos que han logrado y los errores que han cometido les orientan casi infaliblemente hacia el futuro. Es probable que esta actitud sea más pronunciada conforme mayor sea la experiencia del gerente y más alto el puesto al que haya escalado en la organización.

En cierto grado la experiencia es la mejor maestra, el hecho mismo de que los gerentes hayan alcanzado su puesto parece justificar sus decisiones pasadas; además, el proceso de análisis profundo de los problemas, toma de decisiones y observación de cómo los programas tienen éxito o fracasan, genera un grado de buen juicio (que a veces raya en la intuición). Sin embargo, muchas personas no aprenden de sus errores, ello es claro en gerentes que nunca parecen adquirir el sano juicio requerido por la empresa moderna.

Depender de la experiencia pasada como guía para una acción futura puede ser peligroso porque:

1. Muy pocas personas reconocen las razones que subyacen a sus errores o fracasos.
2. Las lecciones de la experiencia pueden ser completamente inaplicables a nuevos problemas: las buenas decisiones deben evaluarse frente a los sucesos futuros, en tanto que la experiencia pertenece al pasado.

En cambio, si una persona analiza su experiencia con cuidado, más que seguirla a ciegas, y extrae de ella los motivos fundamentales de éxitos o fracasos, puede serle útil como base para el análisis de decisiones. Un programa exitoso, una compañía bien administrada, una promoción de productos exitosa o cualquier otra decisión con buenos resultados puede proporcionar datos útiles para esa destilación. Así como los científicos no vacilan en construir sobre las investigaciones de otros y consideran ridículo simplemente replicarlas, los gerentes pueden aprender mucho de los demás.

Experimentación

Una forma evidente de decidir entre alternativas es probar una de ellas y ver qué ocurre. En la investigación científica a menudo se utiliza la experimentación, y también se sostiene que debería utilizarse con más frecuencia en la administración y que la única forma en que un gerente puede estar seguro de que algunos planes son correctos (en especial dados los factores intangibles) es probar las diversas alternativas y ver cuál es la mejor.

Probablemente la técnica experimental sea la más cara de todas, sobre todo si un programa exige fuertes gastos de capital y personal, y si la empresa no puede darse el lujo de probar a profundidad varias alternativas; además, después de haber probado un experimento, aún puede haber dudas respecto de lo que se probó, ya que el futuro no puede replicar al presente. Por tanto, esta técnica sólo puede utilizarse después de considerar otras alternativas.

En cambio, hay muchas decisiones que no pueden tomarse hasta que el experimento haya establecido el mejor curso de acción. Incluso las reflexiones más cuidadosas sobre la experiencia o investigación no aseguran decisiones correctas a los gerentes, lo que se ilustra mejor en, por ejemplo, la planeación de un nuevo avión.

Un fabricante de aeronaves puede recurrir a la experiencia personal, de otros fabricantes y de usuarios de aviones nuevos; ingenieros y economistas pueden hacer extensos estudios de estrés, vibración, consumo de combustible, velocidad, asignación de espacios y otros factores, pero estos estudios no responden a todas las preguntas relativas a las características de vuelo y economía de un avión exitoso; por tanto, casi siempre se requiere cierta experimentación en el proceso de selección del curso de acción correcto. Por lo regular se construye y prueba un avión de primera producción, o prototipo, y sobre la base de estas pruebas se producen aviones según el diseño revisado y mejorado.

La experimentación también se utiliza de otras maneras: una empresa puede probar un producto nuevo en cierto mercado antes de extender su venta a nivel nacional; a menudo se prueban técnicas organizacionales en una sucursal o planta antes de aplicarse en toda la compañía, o bien puede ponerse a prueba a un candidato a un puesto gerencial durante las vacaciones del titular.

Investigación y análisis

Cuando hay que tomar decisiones importantes, una de las técnicas más efectivas para seleccionar entre alternativas es la de investigación y análisis, enfoque que conlleva la resolución de un problema mediante su previa comprensión, lo que supone la búsqueda de las relaciones entre las variables, restricciones y premisas más decisivas que afectan la meta perseguida, es el enfoque de lápiz y papel (o mejor, de computadora e impresora) en la toma de decisiones.

Resolver un problema de planeación requiere desglosarlo en sus partes componentes y estudiar los diversos factores cuantitativos y cualitativos, probablemente el estudio y análisis sea mucho más barato que la experimentación: las horas dedicadas y hojas de papel utilizadas en los análisis casi siempre cuestan mucho menos que probar las diversas alternativas. En la manufactura de aviones, por ejemplo, si una investigación cuidadosa no precede a la construcción y prueba del avión prototipo y sus partes, los costos resultantes serán enormes.

Un paso importante en el enfoque de investigación y análisis es desarrollar un modelo que simule el problema. Así, a menudo los arquitectos construyen modelos de edificios en la forma de extensos planos o interpretaciones tridimensionales; por su parte, los ingenieros prueban modelos de las alas de aviones y misiles en un túnel de viento. Pero la simulación más útil sea tal vez la representación de las variables en una situación problema mediante términos y relaciones matemáticas. Conceptualizar un problema es un paso importante hacia su solución, las ciencias físicas dependen desde hace mucho de los modelos matemáticos para hacerlo y es alentador ver que este método se aplica a la toma de decisiones gerenciales.

PERSPECTIVA Internacional

La decisión de Boeing de volverse digital en el desarrollo del 777¹¹

El modelo 777 de Boeing es muy probablemente una de las aeronaves más avanzadas del mundo; sin embargo, su aspecto más innovador es la forma como se construyó: diseño 100% digital de tres dimensiones mediante tecnología CAD/CAM. Volverse digital fue una decisión difícil para Boeing, con el nuevo sistema los ingenieros pueden ver en pantalla el diseño y preensamblar las más de tres millones de partes del avión y sus 132 500 partes de ingeniería única. Este nuevo enfoque, un cambio de paradigma, requirió nuevas relaciones con proveedores y clientes, por ejemplo, la compañía solicitó ideas de ocho aerolíneas para el modelo 777, y planeadores, ingenieros y diseñadores de herramientas trabajaron juntos de manera interna como equipo y dispusieron de información actualizada sobre el proceso de desarrollo. Antes los ingenieros y mecánicos trabajaban en algunas simulaciones a tamaño natural para ver si las partes se ajustaban o no, y los problemas ocasionaban reprocesos costosos; recientemente Boeing empezó a utilizar un sistema CAD inteligente y avanzado (llamado ICAD) que permite cambios importantes en el diseño. Hoy las tecnologías emergentes ayudan en la toma de decisiones, y así lo harán en el futuro.

www.boeing.com



El modelo 777 de Boeing es un vehículo 100% digital de tres dimensiones que se construyó mediante tecnología CAD/CAM.

Decisiones programadas y no programadas



Puede distinguirse entre decisiones programadas y no programadas; una **decisión programada**, como ilustra la figura 6.2, se aplica a problemas estructurados o rutinarios. Por ejemplo, los operadores de tornos tienen especificaciones y reglas que les inclinan si la parte que fabricaron es aceptable, tiene que descartarse o debe reprocesarse; otro ejemplo de decisión programada es el resurtido de artículos estándar del inventario. Este tipo de decisión se utiliza para un trabajo rutinario y repetitivo: se relaciona sobre todo con criterios preestablecidos, de hecho es la toma de decisiones por precedencia.

Decisiones programadas

Se utilizan para trabajos estructurados o rutinarios.

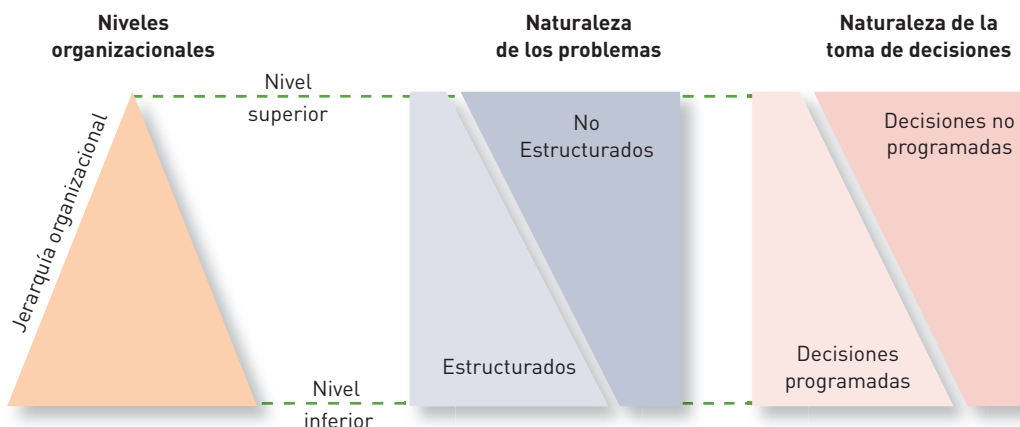


Figura 6.2 Naturaleza de los problemas y de la toma de decisiones en la organización.

¹¹ "Taking Off: Boeing", *Fortune*, 9 de noviembre de 1993, pp. 53-54; Taninecz, George, "Blue Sky Meets Blue Sky", *Industry Week*, 18 de diciembre de 1995, pp. 48-52, y Boeing, en: www.boeing.com/commercial/777family/index.html, consultado el 30 de julio de 2011.

Decisiones no programadas

Se emplean en situaciones no estructuradas, nuevas y mal definidas de naturaleza no recurrente.

Las **decisiones no programadas** se emplean en situaciones no estructuradas, nuevas o mal definidas de naturaleza no recurrente. Ejemplos de ello son la introducción de la computadora Macintosh de Apple Computer o el desarrollo del auto Audi de doble tracción para pasajeros. De hecho, en general, las decisiones estratégicas son de tipo no programadas, ya que devienen de juicios subjetivos.

La mayoría de las decisiones no son del tipo completamente programadas ni del tipo *no programadas*: son una combinación de ambas. Como ilustra la figura 6.2, los gerentes de alto nivel toman la mayoría de las decisiones no programadas, esto porque tratan con problemas no estructurados. Los problemas a niveles inferiores de la organización a menudo son rutinarios y están bien estructurados, lo cual requiere menos discreción en las decisiones de gerentes y no gerentes.

Las decisiones no programadas se emplean en las situaciones no estructuradas, nuevas y no bien definidas de naturaleza no recurrente.

PERSPECTIVA INTERNACIONAL

Louis Gerstner, en IBM, como tomador de decisiones¹²

www.ibm.com

Al principio parecería poco probable que un gerente con carrera en RJR Nabisco y American Express fuese la persona que dirigiera una compañía de orientación técnica como IBM para sacarla de su difícil situación en 1993; sin embargo, eso fue precisamente lo que Louis Gerstner hizo con dos decisiones clave:

1. No dividió la compañía.
2. Se enfocó en el negocio de servicio, y para 2001 su negocio mundial era el área de más rápido crecimiento.

A pesar de la alta demanda de tiempo derivada de sus responsabilidades laborales, se dio la oportunidad para dedicarse a las causas sociales, en especial las relacionadas con las escuelas.

Una de las decisiones estratégicas de Gerstner fue en el mercado de servidores, donde Sun Microsystems dominaba con sus servidores UNIX. Por su parte, IBM fue capaz de reducir sus precios y, por tanto, puso a sus competidores (Sun, Hewlett-Packard y Compaq) bajo presión extrema.

Así, como gerente de alto nivel, Gerstner debió equilibrar sus recursos de tiempo entre tomar decisiones estratégicas y tácticas, decidir entre productos o servicios, planeación mundial o doméstica, y formular estrategias y su instrumentación, además de equilibrar su energía entre acciones organizacionales y socialmente responsables.



Toma de decisiones en condiciones de certidumbre, incertidumbre y riesgo

Casi todas las decisiones se toman en un ambiente de incertidumbre; sin embargo, su grado varía entre la certidumbre relativa y la gran incertidumbre. Tomar decisiones supone ciertos riesgos.

En una situación con certidumbre, las personas están razonablemente seguras de lo que ocurrirá cuando tomen una decisión; asimismo, la información está disponible y se considera confiable, además de que se conocen las relaciones de causa y efecto que le subyacen.

¹² "The Top 25 Managers: Louis V. Gerstner Jr., IBM", *Business Week*, 14 de enero de 2002, p. 54; Park, Andrew, Peter Burrows y Spencer E. Ante, "How Low Can Big Blue Go", *Business Week*, 22 de octubre de 2001, pp. 56-57; Vogelstein, Fred, "Sun on the Ropes", *Business Week*, 7 de enero de 2002, pp. 82-87; Kirkpatrick, David, "The Future of IBM", *Fortune*, 18 de febrero de 2002, p. 70.

En cambio, en una situación de incertidumbre las personas sólo tienen una escasa base de datos, no saben si los datos son confiables y están inseguros sobre si la situación puede cambiar o no, además de que no pueden evaluar las interacciones de sus diferentes variables; por ejemplo, una compañía que decide extender su operación a un país que no le es familiar, sabe, por tanto, muy poco sobre la cultura, leyes, ambiente económico y política de éste, más incertidumbre tendrá aún respecto a uno cuya situación política sea tan volátil que incluso los expertos no puedan anticipar un posible cambio de gobierno.

En una situación con riesgos la información real puede existir, aunque incompleta. Para mejorar la toma de decisiones podemos estimar la probabilidad objetiva de un resultado al usar, por ejemplo, modelos matemáticos, y es posible utilizar la probabilidad subjetiva basada en el juicio y la experiencia.

Todas las personas que deciden de forma inteligente y enfrentan la incertidumbre querrían conocer el grado y la naturaleza del riesgo que están corriendo al elegir un curso de acción. Una de las deficiencias al utilizar los enfoques tradicionales de investigación de operaciones para la solución de problemas es que muchos de los datos utilizados en un modelo son sólo estimados y otros están basados en probabilidades. La práctica típica es hacer que el personal especializado presente *los mejores estimados*.

Prácticamente cada decisión se basa en la interacción de diversas variables importantes, muchas de las cuales tienen un elemento de incertidumbre, aunque, quizá, un grado relativamente alto de probabilidad. Así, la determinación de lanzar un nuevo producto podría depender de una cantidad de variables decisivas: el costo de introducirlo y producirlo, la inversión de capital que se requerirá, el precio que se le pueda fijar, el tamaño del mercado potencial y la participación del mercado total que representará.

PERSPECTIVA EMPRESARIAL

Entrevista con Girish Acharya, director de ingeniería del Centro de Inteligencia Artificial de SRI, sobre administrar para la innovación¹³

Girish Acharya es director de ingeniería en el Centro de Inteligencia Artificial de SRI International en Palo Alto, California, Estados Unidos. SRI International, fundada en 1946 como el Instituto de Investigación de Stanford (SRI), es una organización independiente sin fines de lucro, líder en investigación, que realiza investigación y desarrollo patrocinados por sus clientes para departamentos gubernamentales, negocios y fundaciones. Con más de dos mil empleados, ha estado a la vanguardia de la innovación durante los últimos sesenta años. Muchas de sus innovaciones, entre ellas el ratón para las computadoras, la interfaz para las computadoras personales, los nombres de los dominios de internet, la comunicación móvil y la televisión de alta definición, se han convertido en parte de nuestra vida diaria.

Acharya gestiona varios proyectos innovadores en SRI; por ejemplo, trabajó en la integración de CALO/PAL, un ambicioso esfuerzo por crear la siguiente generación de asistentes personales cognitivos que aprenden y se adaptan. En este proyecto participaron 22 instituciones líderes en investigación, entre las cuales estuvieron universidades y empresas comerciales. Se preguntó a Girish cuál creía que era el secreto detrás del éxito de SRI en la innovación, a manera de respuesta citó un pasaje del libro *Innovation. The Five Disciplines for Creating What Customers Want*, escrito por Curt Carlson, director ejecutivo de SRI, y William W. Wilmot. Los autores de dicha publicación aseguran que el éxito en la innovación proviene de trabajar en los problemas que son no sólo interesantes, sino importantes. También perfilan cinco aspectos esenciales de la innovación exitosa, a saber: necesidades importantes, creación de valor, campeones de liderazgo en la innovación, equipos de innovación y compromiso con la organización.¹⁴ Girish sostiene que

¹³ Entrevista por correo electrónico que Mark Cannice realizó a Girish Acharya, de SRI International, el 18 de agosto de 2009.

¹⁴ Carlson, Curtis R. y William W. Wilmot, *Innovation. The Five Disciplines for Creating What Customers Want*, Nueva York: Crown Business, Random House, 2006.

... la innovación comienza desde la base y se acerca al problema. Cada departamento tiene un presupuesto interno para investigación y desarrollo con el fin de promover nuevas ideas, y obtiene la tutoría requerida. Conforme las ideas ganan impulso, la alta gerencia provee un entorno favorable para llevarlas al siguiente nivel y mantiene el motor de la innovación resoplado continuamente.

Se pidió a Girish que nos dijera su opinión sobre qué mantenía a las personas creativas e innovadoras en SRI, y contestó:

Hay muchos factores, pero los tres más importantes son la pasión, la disciplina y los equipos multidisciplinarios. Las personas se apasionan por lograr un efecto y marcar una diferencia; la pasión las mantiene en la búsqueda de la siguiente gran cosa en un mundo que es una montaña rusa de innovación... SRI International sigue un enfoque disciplinado hacia la innovación, y usa el análisis NABC (siglas en inglés para necesidad, enfoque, beneficios y competencia), mismo que emplea regularmente para estimular las ideas y pugnar por un mejor producto. Por último, SRI International ha logrado avances sobresalientes gracias a su habilidad para reunir a empleados de diversos orígenes y trayectorias para resolver problemas importantes.

El señor Acharya tiene una maestría en ingeniería en el IIT de Kanpur, India, y en la Universidad de Toronto, además de una maestría en Administración de Negocios de la Haas School of Business; antes de llegar a SRI, fue consultor ejecutivo en HP, donde ayudó a diseñar e instrumentar el puente de administración de contenido de la firma entre cientos de comunidades de autores y editores. Esperamos que la propia diversidad de sus antecedentes aporte gran valor al proceso de innovación. ¿Qué destrezas y experiencias diversas puede desarrollar usted en los próximos años?



Creatividad e innovación¹⁵

Creatividad Habilidad y poder de desarrollar nuevas ideas.

Innovación El uso de nuevas ideas.

Puede distinguirse entre creatividad e innovación. El término **creatividad** casi siempre se refiere a la habilidad y el poder de desarrollar nuevas ideas; la **innovación**, en cambio, significa el uso de estas ideas. En una organización esto puede significar un nuevo producto, un nuevo servicio o una nueva forma de hacer las cosas. Aunque este análisis se concentra en el proceso creativo, supone que las organizaciones no sólo generan nuevas ideas, sino que las traducen en aplicaciones prácticas.

Proceso creativo

Proceso creativo Consta de cuatro fases: escaneo inconsciente, intuición, percepción y formulación lógica o verificación.

El **proceso creativo** pocas veces es simple y lineal, más bien consiste en cuatro fases que se traslapan e interactúan:

1. Escaneo inconsciente.
2. Intuición.
3. Percepción.
4. Formulación lógica.

1. El *escaneo inconsciente*, es difícil de explicar porque está más allá del estado consciente. Este escaneo casi siempre requiere la absorción en el problema, que puede no estar claro en la mente; sin embargo, a menudo los gerentes que trabajan bajo restricciones de tiempo toman decisiones prematuras en lugar de tratar a fondo los problemas ambiguos y mal definidos.

¹⁵ Véase también el análisis de la intuición en la toma de decisiones, de Dane, Erik y Michael G. Pratt, "Exploring Intuition and its Role in Managerial Decision Making", *The Academy of Management Review*, enero de 2007, pp. 32-33.

2. La *intuición* conecta al inconsciente con el consciente. Esta etapa puede suponer una combinación de factores que pueden parecer contradictorios al principio; por ejemplo, Donaldson Brown y Alfred Sloan, de General Motors, concibieron la idea de una estructura de división descentralizada con control centralizado, conceptos que parecen contradecirse entre sí; sin embargo, la idea tiene sentido cuando se reconocen los principios subyacentes de:

www.gm.com

- a) Hacer responsable de las operaciones al gerente general de cada división.
- b) Mantener un control centralizado en la casa matriz sobre ciertas funciones.

Se requirió de la intuición de dos grandes líderes corporativos para constatar que estos dos principios podían interactuar en el proceso gerencial. La intuición requiere tanto tiempo para funcionar como que las personas encuentren nuevas combinaciones e integren diversos conceptos e ideas. Así, debe pensarse a fondo en el problema. Diversas técnicas promueven el razonamiento intuitivo, como la lluvia de ideas (*brainstorming*).

3. La *percepción*, tercera fase del proceso creativo, es en mayor grado el resultado de un arduo trabajo; por ejemplo, se necesitan muchas ideas para el desarrollo de un producto útil, o bien un servicio o un proceso nuevos. Lo interesante es que la percepción se puede presentar cuando el pensamiento no está directamente enfocado en el problema que nos ocupa. Más aún, las nuevas percepciones pueden durar sólo unos minutos y los gerentes efectivos se benefician de tener papel y lápiz a la mano para tomar nota de sus ideas creativas.
4. La última fase del proceso creativo es la *formulación lógica o verificación*. La percepción necesita probarse mediante la lógica o el experimento. Esto puede lograrse al continuar con el trabajo sobre una idea o al escuchar los comentarios de otros. La idea de Brown y Sloan de la descentralización, por ejemplo, tuvo que ser probada contra la realidad organizacional.

PERSPECTIVA INTERNACIONAL

Innovación en India: microfinanciamiento¹⁶

La innovación no está restringida a grandes empresas con grandes presupuestos para investigación y desarrollo. En India, los grupos de autoayuda (SHG), conformados por entre 12 y 15 mujeres, se organizan para obtener créditos de grandes bancos. Mientras que los individuos no los obtienen, los grupos sí. Los miembros del grupo analizan qué proyecto debe financiarse y cómo deben fijarse las prioridades. Estos grupos conocen bien el ambiente local y pueden identificar las necesidades y oportunidades de la comunidad; también supervisan cómo se emplea el dinero, de hecho, las tasas de pago de los créditos llegan hasta 99.5%. Este acuerdo innovador de microfinanciamiento es un ejemplo de decisión e innovación al nivel inferior.

Lluvia de ideas (*brainstorming*)¹⁷

La creatividad puede enseñarse y el pensamiento creativo es, a menudo, el fruto de muchos esfuerzos. Algunas técnicas se enfocan en interacciones de grupo y otras en acciones individuales; una de las más conocidas para facilitar la creatividad fue desarrollada por Alex F. Osborn, a quien se le ha llamado el *Padre de la Lluvia de Ideas*.¹⁸

¹⁶ Prahalad C. K. y M. S. Krishnan, *The New Age of Innovation*, Nueva York: McGraw-Hill, 2008, p. 5.

¹⁷ Véase también Lichtfield, Robert C., "Brainstorming: A Goal-Based View", *The Academy of Management Review*, julio de 2008, pp. 649-668.

¹⁸ Osborn, Alex F., *Applied Imagination*, 3a edición revisada, Nueva York: Scribner, 1963.

El propósito de este enfoque es mejorar la solución de problemas al encontrar soluciones nuevas o atípicas. En una sesión de lluvia de ideas se busca la multiplicación de éstas. Las reglas son las siguientes:

- No se critica ninguna idea.
- Cuanto más radicales sean las ideas, mejor.
- Se insiste en la cantidad de la producción de ideas.
- Se alienta a que los demás mejoren las ideas.

La lluvia de ideas, que destaca el pensamiento en grupo, tuvo una gran aceptación después de su introducción, aunque el entusiasmo fue opacado por investigaciones que demostraron que los individuos podían desarrollar mejores ideas trabajando solos que en grupo; sin embargo, investigación adicional mostró que en algunas situaciones el enfoque de grupo puede funcionar mejor. Éste puede ser el caso cuando la información se distribuye entre varias personas, o cuando la peor decisión del grupo es más aceptable que la mejor decisión individual, que, por ejemplo, puede tener la oposición de quienes deben instrumentarla. También la aceptación de las nuevas ideas es generalmente mayor cuando la decisión la toma el grupo a cargo de su instrumentación.

PERSPECTIVA INTERNACIONAL

Aprender a innovar de los países emergentes¹⁹

Las compañías comprendieron que podían beneficiarse de vender productos de bajo costo en otros países. Por ejemplo, la unidad de cuidados a la salud de General Electric desarrolló una máquina para realizar electrocardiogramas para los médicos de China e India. Tradicionalmente las innovaciones se desarrollaban primero en Estados Unidos, Europa y Japón, ahora algunas de las innovaciones provienen de países pobres. De hecho, algunas compañías estadounidenses envían a sus gerentes de innovación a países menos desarrollados y la investigación se realiza en el extranjero. Otro ejemplo es Hewlett-Packard, la cual tiene un laboratorio de investigación en India: la innovación puede originarse en países desarrollados, en vías de desarrollo o poco desarrollados.

Limitaciones del análisis de grupo tradicional

Aun cuando la técnica de lluvia de ideas puede generar ideas creativas, sería incorrecto asumir que la creatividad florece sólo en grupos; de hecho, la acostumbrada reunión en grupo puede inhibir la creatividad. Por ejemplo, los miembros de un grupo pueden seguir una idea con la exclusión de otras alternativas; los expertos en un tema pueden no estar dispuestos a expresar sus ideas en un grupo por temor a ser ridiculizados; los gerentes de menor nivel jerárquico pueden sentirse inhibidos para expresar sus puntos de vista ante un grupo con gerentes de mayor jerarquía; las presiones a conformarse pueden desalentar la expresión de opiniones divergentes; la necesidad de llevarse bien con otros puede ser más fuerte que la de explorar alternativas creativas —aunque impopulares— para la solución de un problema, y, por último, ya que tienen que llegar a una decisión, los grupos pueden evitar el esfuerzo de buscar datos relevantes a una decisión.

¹⁹ Jana Reena, "Inspiration from Emerging Economies", *Business Week*, 23 y 30 de marzo de 2009, pp. 38-41.

PERSPECTIVA INTERNACIONAL

Cómo promueve 3M la innovación²⁰

Las compañías tienen estrategias diferentes para promover la innovación; por ejemplo, en Johnson & Johnson se alienta a las unidades operativas autónomas a innovar y su cultura organizacional permite el fracaso; por su parte, 30% de las ventas de Rubbermaid se derivan de productos que tienen menos de cinco años de antigüedad; Hewlett-Packard alienta a los investigadores a dedicar 10% de su tiempo a sus proyectos preferidos y Merck asigna tiempo y recursos a sus investigadores para trabajar en productos de alto riesgo con potencial de grandes beneficios; Dow Corning y General Electric emprenden proyectos conjuntos con sus clientes para desarrollar nuevos productos; uno de los maestros de la innovación es la Minnesota Mining & Manufacturing (3M).

Cuando escuchamos hablar de 3M pensamos en innovación: su ambiente organizacional promueve el pensamiento creativo y la tolerancia frente a nuevas ideas. Aun cuando en 1995 el desempeño financiero no fue tan bueno respecto a otros años, la compañía cumplió su meta de obtener al menos 30% de sus ventas de productos que tuvieran menos de cuatro años de antigüedad. Allí se promueve la innovación continua mediante la regla de 15%, que sugiere que los investigadores dediquen ese porcentaje de su tiempo a actividades que no estén relacionadas con su proyecto principal.

La compañía está muy descentralizada: sus 8 300 investigadores trabajan en varios y distintos laboratorios, lo que genera redundancia; en teoría, los laboratorios principales y los centros de desarrollo deberían realizar la investigación, en tanto que los otros, el desarrollo; sin embargo, en la práctica lo más común es que no funcione así, ya que la compañía opera con pocas reglas y no tiene una estrategia en el sentido tradicional, en vez de ello se orienta por dos principios:

1. Ser muy innovadora.
2. Satisfacer al cliente en todos los aspectos.

Sin importar lo que frene la innovación, como la planeación excesiva o la intolerancia hacia los errores, es necesario eliminarlo; además, es obligatorio compartir la información. Aun cuando las medidas financieras actúan como control, el verdadero control proviene de los colegas, quienes revisan el trabajo de unos y otros.

El proceso de innovación típico en 3M funciona como sigue: cuando una persona de la organización tiene la idea de un nuevo producto, forma un equipo integrado por individuos de las áreas funcionales, como el departamento técnico, manufactura, marketing, ventas y, en ocasiones, finanzas (la compañía también alienta a los clientes para que contribuyan con sus ideas), luego, los miembros del equipo trabajan en el diseño del producto, la producción y el marketing; más allá, exploran varios usos del producto, y su mayor recompensa es el éxito de éste.

Las reglas o pautas son bastante simples: desarrollar tolerancia al fracaso, recompensar a los que tienen la idea de un buen producto y que pueden formar un buen equipo de acción para promoverlo, establecer relaciones estrechas con los clientes, compartir tecnología con otros en la compañía, conservar el proyecto vivo al asignarle tiempo o recursos financieros y mantener pequeñas las divisiones.

El futuro dirá si la innovación continuará siendo un factor clave del éxito para 3M.

www.jnj.com
www.rubbermaid.com
www.hp.com
www.dowcorning.com
www.ge.com
www.3m.com

El gerente creativo²¹

A menudo se asume que la mayoría de las personas no son creativas y que tienen poca habilidad para desarrollar nuevas ideas. Este supuesto, por desgracia, puede ser perjudicial para la organiza-

²⁰ Stewart, Thomas A., "3M Fights Back", *Fortune*, 5 de febrero de 1996, pp. 94-99; "3M and Then There Were Two", *The Economist*, 18 de noviembre de 1995, pp. 74-75; Arndt, Michael, "3M: A Lab for Growth?", *Business Week*, 21 de enero de 2002, pp. 50-51; 3M Worldwide, en: <http://www.3m.com>, consultado el 8 de noviembre de 2008.

²¹ Véase también Anderson, Joseph V., "Weirder than Fiction: The Reality and Myths of Creativity", *Academy of Management Executive*, noviembre de 1992, pp. 40-47.

ción, ya que en el ambiente apropiado prácticamente todas las personas son capaces de ser creativas —aunque el grado de creatividad varía de manera considerable entre los individuos—.

En términos generales, las personas creativas son inquisitivas y presentan muchas ideas nuevas y originales: pocas veces están satisfechas con el *statu quo*. Aun cuando son inteligentes, no sólo dependen del proceso racional, sino que también incluyen los aspectos emocionales de su personalidad en la solución de problemas. Además, parecen estar sumamente interesadas por resolver un problema, al grado de la tenacidad. Los individuos creativos son los que objetan el conformismo y se consideran diferentes.

Sin lugar a duda las personas creativas pueden hacer grandes contribuciones a una empresa, aunque, también, ocasionarle dificultades. El cambio, como lo sabe cualquier gerente, no siempre es popular y a menudo tiene efectos secundarios indeseables e inesperados; de igual modo, las ideas originales que se persiguen con tenacidad pueden frustrar a otros e inhibir el funcionamiento fluido de una organización. Por último, los individuos creativos pueden causar problemas al ignorar las políticas, las reglas y reglamentos establecidos. John Kao, que enseñó en la Harvard Business School, sugiere que las personas creativas deben tener la libertad suficiente para seguir sus ideas, pero no tanta que pierdan el tiempo o no tengan el necesario para colaborar con otros en la búsqueda de metas comunes; también sugiere que los gerentes se visualicen como músicos de jazz, quienes siguen una serie de partituras, pero tienen la suficiente libertad para hacer variaciones.²²

Como resultado, la creatividad de la mayoría de los individuos es quizá en muchos casos subutilizada, a pesar del hecho de que las innovaciones originales pueden ser de gran beneficio para la empresa. Para cultivar la creatividad, en especial en el área de planeación, pueden utilizarse técnicas individuales y de grupo efectivas. Aun así, recuérdese que la creatividad no es un sustituto del juicio gerencial: es el gerente quien debe determinar y sopesar los riesgos involucrados al seguir ideas originales y traducirlas en prácticas innovadoras.

Resumen

La toma de decisiones consiste en seleccionar un curso de acción de entre varias alternativas: es el núcleo de la planeación. Los gerentes deben elegir sobre la base de la racionalidad limitada o ligada, es decir, a la luz de todo lo que pueden informarse sobre una situación, que puede no ser todo lo que deberían saber. *Sufisacer* es un término que a veces se utiliza para describir la selección de un curso de acción que, dadas las circunstancias, sea satisfactorio.

Como casi siempre hay alternativas (a menudo muchas) para un curso de acción, los gerentes deben reducirlas a las pocas que permitan operar dentro de los factores limitantes: los que se oponen en el camino de lograr un objetivo deseado; por tanto, las alternativas se evalúan en términos de factores cualitativos y cuantitativos. Otras técnicas para evaluar alternativas son el análisis marginal y el análisis de la efectividad del costo; la experiencia, la experimentación, la investigación y el análisis entran en juego al seleccionar una alternativa.

Por otra parte, hay diferencias entre decisiones programadas y no programadas: las primeras son adecuadas para problemas estructurados o rutinarios y son las que toman, sobre todo, gerentes de menor nivel jerárquico y no gerentes; en cambio, las decisiones no programadas se utilizan para problemas no estructurados y no rutinarios, y casi siempre las toman gerentes de mayor nivel jerárquico.

²² "Mr. Creativity", *The Economist*, 17 de agosto de 1996, p. 55.

Prácticamente todas las decisiones se toman en un ambiente de al menos cierta incertidumbre, que supone la interacción de varias variables importantes y ciertos riesgos. Los administradores que se enfrentan a la incertidumbre deben conocer el grado y la naturaleza del riesgo que asumen al elegir un curso de acción.

Para la administración efectiva son importantes la creatividad, esto es, la habilidad y poder de desarrollar nuevas ideas, y la innovación, que es la utilización de estas ideas. El proceso creativo consiste en cuatro fases que se traslapan: escaneo inconsciente, intuición, percepción y formulación lógica. Una técnica popular para fortalecer la creatividad es la lluvia de ideas. Los individuos creativos pueden hacer una gran contribución a la empresa, pero al mismo tiempo crear problemas, porque no siguen las reglas de comportamiento generalmente aceptadas.

IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

Análisis de efectividad de costos
Análisis marginal
Creatividad
Decisiones no programadas
Decisiones programadas
Factores cualitativos
Factores cuantitativos
Gerente creativo
Innovación

Lluvia de ideas
Principio del factor limitante
Proceso creativo
Racionalidad limitada o ligada
Sufisfacer
Toma de decisiones
Toma de decisiones bajo certidumbre, incertidumbre y riesgo
Tres enfoques para seleccionar una alternativa

PARA ANALIZAR

1. ¿Por qué se considera a la experiencia no sólo como una base costosa para la toma de decisiones, sino también peligrosa? ¿Cómo puede un gerente hacer un mejor uso de la experiencia?
2. En un problema de decisiones que conozca, ¿cómo y dónde aplicaría usted el principio del factor limitante? ¿Aplicó este principio al seleccionar la clase o la parte de la clase a la que asiste? ¿De qué manera?
3. Identifique cinco problemas de decisiones y recomiende decisiones programadas o no programadas. Si los ejemplos son de un entorno organizacional, ¿ocurrieron en los niveles superiores o inferiores?
4. *La toma de decisiones es la principal tarea del gerente.* Comente.
5. Piense en un problema resuelto mediante creatividad. ¿La solución provino de un estudio en grupo o de un esfuerzo individual? Reconstruya las fases del proceso creativo.

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

Su jefe le ofrece una promoción a un puesto en un lugar que no le agrada a su familia. Haga las suposiciones necesarias y luego establezca cómo y qué es lo que decidiría.

INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Busque en internet la palabra *creatividad* e ilustre cómo se puede aplicar a la toma de decisiones.
2. Encuentre tres aplicaciones de la llamada lluvia de ideas en internet.

caso internacional 6.1

Carrefour: ¿hacia dónde ir?²³



Carrefour tiene presencia en España, Argentina, Colombia y República Dominicana.

El principal competidor mundial de Walmart es el gran detallista francés Carrefour, una empresa con hipermercados: grandes tiendas que ofrecen una variedad de artículos. Ha hecho fuertes inversiones en el mundo, principalmente en América Latina y China, pero no todo va bien porque sus competidores le han quitado participación en el mercado doméstico; hasta se especula sobre una adquisición de esta firma por parte de Walmart o Tesco, esta última, una cadena inglesa. El señor Barnard fue destituido, después de dirigir la compañía durante 12 años, y sustituido por José Luis Durant, de ascendencia alemana-española. Aunque algunos consideran exitosa su expansión mundial, pudo ser un gran error: se retiró de Japón y vendió 29 hipermercados en México; también tuvo problemas al competir con Tesco en Eslovaquia y República Checa; en Alemania

enfrentó una fuerte competencia por parte de Aldi y Lidl, dos exitosos operadores de descuento, sin embargo, compró tiendas

en Polonia, Italia, Turquía y abrió nuevas tiendas en China, Corea del Sur y Colombia. Carrefour se ha vuelto más cuidadosa al seleccionar los mercados, pero está ávida de entrar al mercado indio, aunque a finales de 2006 se enteró de que Walmart también lo haría.

En Francia, donde Carrefour está bien establecida, la compañía cometió un grave error en su política de asignación de precios, lo que quizá comenzó cuando se fusionó (1999) con Promodes, la cadena de descuento francesa: confundió a la clientela francesa al perder su imagen de bajo costo y aún está por verse si pueden revertirlo. Durant, su director ejecutivo de 2005 a 2008, se embarcó en la nueva estrategia al ofrecer 15% de nuevos productos en sus hipermercados y 10% en sus supermercados, además de contratar más personal, ampliar las horas de operación de ciertos hipermercados, recortar precios, probar tiendas pequeñas y delegar hacia abajo la toma de decisiones; con todo lo anterior, propone la permanencia sólo en países en los que Carrefour esté entre los principales detallistas. El nuevo presidente ejecutivo, Lars Olofsson, busca cambiar la reputación del minorista enfocándose en los precios bajos, ya que los consumidores consideran que la cadena es demasiado cara.

Preguntas

1. ¿Cómo debería evaluar el señor Durant las oportunidades en los diversos países de todo el mundo?
2. ¿Debería adoptar Carrefour la estrategia que marca el eslogan de Walmart "Ahorras dinero. Vives mejor"? ¿Cuál sería la ventaja o desventaja de esa estrategia?
3. ¿Cómo podría distinguirse Carrefour de Walmart?
4. Identifique las culturas de los países que deben considerarse para tener éxito.

²³ "Carrefour at the Crossroads", *The Economist*, 22 de octubre de 2005, p. 7; Rohwedder, Cecilie, "A New Chief Seeks to Make French Retailing Giant Nimble", *Wall Street Journal*, 30 de noviembre de 2006; "Setting Up Shop in India", *The Economist*, 2 de noviembre de 2006, pp. 73-74; véase también http://www.economist.com/business/displaystory.cfm?story_id=8109636, consultado el 30 de julio de 2011.



conclusiones DE LA PARTE 2

Planeación mundial y empresarial

El cierre de esta parte se enfoca en las dimensiones mundial y empresarial de la planeación. Primero, en el enfoque internacional, se exponen las ventajas y desventajas competitivas de India; luego, en el enfoque empresarial, se redacta un plan de negocios para un proyecto nuevo, y, por último, se analiza el caso de la industria automotriz mundial con la fusión entre las corporaciones Daimler (alemana) y Chrysler (estadounidense).

Análisis FODA de las ventajas y desventajas competitivas de India*

A toda nación le preocupa competir en el mercado mundial con efectividad, y la competitividad no sólo depende de la efectividad de las compañías individuales, sino también de las industrias y el sistema socioeconómico de una nación. Los rápidos cambios en el ambiente de los mercados del mundo libre establecen que las naciones utilicen a plenitud sus ventajas competitivas para que, o bien continúen siendo prósperas, o bien lo sean en el futuro. Los líderes políticos, económicos y de negocios deben evaluar las oportunidades y amenazas del ambiente externo para construir estrategias apropiadas que aprovechen las fortalezas de su industria y anulen las debilidades de su nación. Por tanto, los líderes de cada país deben considerar este análisis.

Obtención de ventajas competitivas mediante la matriz FODA: un modelo conceptual

Wehrich fue quien introdujo por primera vez la matriz FODA en la formulación de estrategias empresariales,²⁴ que más tarde se usó como marco teórico para desarrollar estrategias en la carrera profesional de individuos.²⁵ En esta obra, el marco se usará para analizar, en particular, industrias y, en general, una nación; en este caso, identificaremos la ventaja competitiva de India.

El desarrollo de una estrategia en una carrera profesional, una empresa, una industria o una nación requiere de un análisis sistemático de las debilidades (D) y fortalezas (F) del sistema de que se trate (aquí una nación), que a su vez, opera dentro de un ambiente externo mayor que le plantea no sólo amenazas (A), sino oportunidades (O). Estos cuatro factores se ilustran en la matriz FODA de la tabla C2.1, y serán la base de cuatro estrategias distintas.

La situación más favorable se da cuando una nación utiliza sus fortalezas (F) para aprovechar las oportunidades (O) que surgen fuera de ella. En nuestro modelo a esto se le llama estrategia FO (o maxi-maxi), porque la nación explota las oportunidades utilizando sus fortalezas. Pero en

* Basado en "Analyzing the Competitive Advantages and Disadvantages of India with the Tows Matrix—An Alternative to Porter's Model" de Heinz Wehrich y Chunguang Ma, presentado en la Eastern Academy of Management Conference "Global Economy XIII" en Río de Janeiro, 21-25 de junio de 2009.

²⁴ Heinz Wehrich, "The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis", *Long Range Planning*, vol. 15, núm. 2, 1982, pp. 54-66.

²⁵ Heinz Wehrich, "Strategic Career Management—A Missing Link in Management by Objectives", *Human Resource Management*, verano-otoño 1982, pp. 58-60.

un mercado competitivo a nivel mundial, la nación también enfrenta amenazas, que, a su vez, quizá pueda superar con sus fortalezas. A esa situación se le denomina estrategia FA (o maxi-mini), pues la meta es maximizar las fortalezas al minimizar las amenazas (véase la tabla C2.1).

Las naciones tienen también debilidades que deben superar para aprovechar las oportunidades externas. A menudo una estrategia DO (o mini-maxi) es un plan de desarrollo que intenta convertir las debilidades de una nación en sus fortalezas. La situación menos favorable en la matriz FODA ocurre cuando una nación enfrenta amenazas externas a la luz de sus debilidades, lo que puede dificultarle operar y competir en el mercado mundial. Esta estrategia, que en la matriz se muestra como D-A (o mini-mini), se orienta a minimizar las debilidades internas y las amenazas externas.

La matriz conceptual FODA se utilizará en el análisis de India como país, y en los análisis específicos de determinadas industrias para ilustrar su aplicación práctica.

Tabla C2.1 Matriz FODA: modelo conceptual

Cultura, valores, propósito y objetivos del país	Fortalezas internas	Debilidades internas
	<ul style="list-style-type: none"> Por ejemplo: normas culturales, sistema educativo, sistema político, recursos naturales, sistema de transporte, infraestructura, innovación tecnológica, prácticas gerenciales. 	<ul style="list-style-type: none"> Por ejemplo: debilidades en las áreas que se muestran en el apartado <i>Fortalezas internas</i>.
Oportunidades externas (O)	FO: Maxi-maxi	DO: Mini-maxi
<ul style="list-style-type: none"> Por ejemplo: la Unión Europea, Norteamérica, Sudamérica, Europa del Este, la Cuenca del Pacífico y Asia. 	<ul style="list-style-type: none"> Potencialmente la estrategia más exitosa: utilizar las fortalezas de la nación, para aprovechar las oportunidades en el mercado mundial. 	<ul style="list-style-type: none"> Por ejemplo: una estrategia de desarrollo para superar las debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades.
Amenazas externas (A)	FA: Maxi-mini	DA: Mini-mini
<ul style="list-style-type: none"> Por ejemplo: empresas o industrias completas de las áreas mostradas en el apartado <i>Oportunidades externas</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> Por ejemplo: el uso de fortalezas para enfrentar las amenazas del mundo. 	<ul style="list-style-type: none"> Por ejemplo, invitar a inversionistas extranjeros y hacer al país atractivo para esas empresas e industrias.



La población de India se concentra principalmente en ciudades como Bombay, Delhi y Calcuta.

Análisis de la situación competitiva de India

En la tabla C2.1 se presentó el modelo conceptual para analizar las ventajas y desventajas competitivas. Esta parte analiza las estrategias específicas que India y sus industrias pueden seguir a la luz de sus fortalezas y debilidades inherentes, así como de las oportunidades y amenazas de su macroentorno. La matriz FODA que se muestra en la tabla C2.2 ilustra la situación competitiva de India.

Ambiente interno de India: sus fortalezas y debilidades²⁶

Desde el punto de vista geográfico, India es el séptimo país más grande del mundo y el segundo en población después de China, país que cuenta con más de 1 300 millones de personas. Es una democracia con más de 1 200 millones de personas, cuenta con la segunda mayor fuerza laboral y es la economía número 12 en el mundo: se estima que para 2025 su mercado sobrepase el mercado de consumo de Alemania.²⁷ La religión predominante es el hinduismo, seguida del islam y, en menor porcentaje, del cristianismo, sijismo y budismo. El idioma que se utiliza en los negocios y la administración es el inglés y casi 65% de la población sabe leer y escribir, pero a pesar del crecimiento económico, hay todavía una alta tasa de pobreza.²⁸

En 1947 el país se independizó del gobierno británico, a lo que siguió una nueva constitución en 1950. India desempeña una función cada vez más importante en la Organización Mundial de Comercio (OMC); también es miembro de la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN) y de la Asociación del Sur de Asia para la Cooperación Regional (SAARC). Para analizar sus ventajas y desventajas competitivas, se utilizará la matriz FODA que aparece en la tabla C2.2.

Tabla C2.2 Matriz FODA para India²⁹

Cultura, valores, propósito y objetivos del país	Fortalezas internas (F)	Debilidades internas (D)
<ul style="list-style-type: none"> Énfasis en el pluralismo y el sincretismo, es decir, intentar reconciliar las diferentes creencias, tradiciones y culturas. La globalización se ve como una oportunidad para el crecimiento económico: modernizar mediante el uso de tecnología, reducir la pobreza, mejorar la calidad de vida. Se infiere que: desea convertirse en un jugador mundial importante y tener más poder dentro de un contexto democrático. 	<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento de 9% o superior. Gobierno democrático estable, que promueve una creciente privatización. Bajos costos de mano de obra. Fuerza laboral joven. Productor de acero de bajo costo. Industrias de autopartes, camiones y autobuses. Farmacéuticas y químicas. El inglés se habla extensamente. Fuerza laboral culta y con estudios. Turismo médico. TI, servicios de <i>software</i> administrativos. Parques con oficinas de alta tecnología (p. ej. Bangalore, Hyderabad y otros). Un buen sistema educativo superior (p. ej. IIT). Capacidades de <i>outsourcing</i>. Crecimiento de la clase media (casi 30%). Sector textil (seda, algodón, hilos, telas). Diversos productos agrícolas y recursos naturales. Industrias varias. 	<ul style="list-style-type: none"> Dependiente de energía (altos precios del petróleo). Malas carreteras y tráfico intenso. Aeropuertos congestionados. Mala infraestructura de transporte público (p. ej. puentes). Interrupciones en el suministro de energía eléctrica. Contaminación. Sistema judicial de negocios: mucho tiempo para resolver disputas. Inflación. Educación general, bajo índice de graduados. Poca inversión en investigación y desarrollo. Cómo emplear a la población rural con baja escolaridad. Burocracia gubernamental y corrupción

(continúa)

²⁶ Hamm, Steve, "The Trouble with India", *op. cit.*; "India on Fire", *The Economist*, 3 de febrero de 2007, pp. 69-71; Robyn Meredith, *The Elephant and the Dragon*, Nueva York: W.W. Norton & Company, 2008; HDNet World Report, *op. cit.*, e India, en: <http://en.wikipedia.org/wiki/India>, consultado el 30 de julio de 2011.

²⁷ *Ibidem*. Véase también Friedman, Thomas L., *The World is Flat*, Nueva York: Picador and Thomas L. Friedman, 2007.

²⁸ Véase India, en: <http://en.wikipedia.org/wiki/India>, consultado el 10 de diciembre de 2009.

²⁹ Ablett, Jonathan, Addarsh Baija y otros, "The 'Bird of Gold': The Rise of India's Consumer Market", *McKinsey*, mayo de 2007.

Tabla C2.2 Matriz FODA para India (continuación)

Oportunidades externas	FO: Maxi-maxi	DO: Mini-maxi
<ul style="list-style-type: none"> La globalización provee oportunidades para el <i>outsourcing</i> (p. ej., en las profesiones relacionadas con el sistema legal y contable). Investigación y desarrollo de empresas extranjeras en India. Atractiva para empresas de alta tecnología. Atractiva para empresas farmacéuticas. Inversiones crecientes de Estados Unidos. Oportunidades de exportación para bienes de ingeniería, productos del petróleo, textiles, piedras preciosas y joyería. Creciente necesidad de productos y servicios de TI. <i>Outsourcing</i> de procesos de negocios. Turismo creciente, incluido el turismo médico. 	<ul style="list-style-type: none"> Proveer servicios de <i>outsourcing</i>. Continúa política gubernamental en favor del crecimiento y de las reformas, así como la apertura del mercado a la competencia. Atracción de nuevas empresas. Promoción del <i>outsourcing</i> del conocimiento de procesos (p. ej. análisis de imágenes de rayos X, administración del riesgo, contabilidad). Desarrollo de industrias clave, como la biotecnología, farmacéutica, TI, textiles. Promoción del turismo (p. ej., Tailandia). 	<ul style="list-style-type: none"> Políticas que promuevan infraestructura, como construcción de carreteras, puentes, aeropuertos (el nuevo aeropuerto de Bangalore se abrió en 2008). Desarrollo de una política energética global. Inversión en energía solar y de hidrógeno. Mejorar los procesos judiciales para resolver las disputas más rápidamente. Permitir que las universidades extranjeras participen e inviertan (empresas conjuntas). Estimular la capacitación en las empresas (p. ej. entrenamiento como aprendices en Alemania). Instalar controles para combatir la corrupción. Mejorar la educación elemental obligatoria.
Amenazas externas	FA: Maxi-mini	DA: Mini-mini
<ul style="list-style-type: none"> Escasez mundial de recursos. Altos precios del petróleo. Subsidios agrícolas en América y Europa. Cabildeo en Estados Unidos contra el <i>outsourcing</i> para proteger sus empleos. Competencia de China, Filipinas, Malasia, Vietnam. Mano de obra más barata en otros países. Otros países atraen los recursos intelectuales. 	<ul style="list-style-type: none"> Negociar con América y Europa para disminuir los subsidios agrícolas. Desarrollar energía solar y eólica. Negociar con los países occidentales para la reducción de los subsidios agrícolas en sus países. Mejorar la productividad para competir contra países de bajo costo. Incentivar la retención de los recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> Proveer a China de <i>software</i> y obtener a cambio tecnología de manufactura. Emplear el excedente de la población rural en manufactura. Incentivar la industria para emplear al excedente de personas en la agricultura. Promover políticas a favor de la energía solar.

Fortalezas internas de India

Al progreso de India se le ha llamado “milagro económico”. Aunque durante los años anteriores y recientes, el país ha visto un crecimiento extraordinario, el futuro también es promisorio: para prever el potencial de consumidores, el muy respetado McKinsey Global Institute realizó un estudio importante sobre el auge del mercado de consumo en India y el desarrollo de una clase media fuerte,³⁰ y anticipa una tasa de crecimiento de 6 a 9% de 2005 a 2025.

³⁰ Mudur, Ganapati, “Hospitals in India woo foreign patients”, *British Medical Journal*, núm. 328, junio de 2004, p. 1338.

India tiene la segunda mayor fuerza laboral, con gente joven bien preparada, la mayoría con buen dominio del idioma inglés, lo que es de gran beneficio para el mercado mundial. Algunas de sus universidades tienen una excelente reputación (p. ej., el prestigioso Instituto Indio de Tecnología). Los sectores industriales incluyen compañías automotrices, de equipo de transporte, farmacéuticas, químicas, de productos electrónicos para el consumidor, de procesamiento de alimentos, petrolíferas, cementeras, mineras, acereras, de servicios tecnológicos y muchas empresas que realizan actividades de *outsourcing*, como los servicios administrativos. Entre sus fortalezas están la industria filmográfica, conocida como *Bollywood*, y el desarrollo de *software*; de hecho, sus exportaciones más importantes son el *software*, los bienes de ingeniería, los textiles y la joyería. Quizá menos conocido, pero cada vez más importante, es el llamado turismo médico:³¹ los estadounidenses que padecen alguna enfermedad y que no pueden pagar los servicios médicos en su país dados sus altos costos pueden optar por adquirirlos en India.

Sus recursos naturales incluyen carbón, mineral de hierro, titanio, bauxita, diamantes, gas natural, petróleo, piedras calizas y otros. Entre sus productos agrícolas están el arroz, el maíz, el algodón, el yute, las papas, la canola y la caña de azúcar.

Aunque la mayor fortaleza de India está en el área de las tecnologías de la información, también hay compañías que deben destacarse: entre las diez mejores en ese país está representada una variedad de industrias como Reliance Industries Ltd., Oil & Natural Gas Corporation, el Banco Nacional de India y empresas muy conocidas como Tata Steel, Tata Consultancy Services y Tata Motors.³² Enfoquémonos en algunos ejemplos.

A India se le conoce por su industria de partes automotrices, pero hoy también ensambla automóviles en cantidades incluso mayores; de hecho, muchos fabricantes extranjeros han entrado al mercado y, según se vio en capítulos previos, el Nano, que Tata Motors introdujo recientemente a un precio de 2 500 dólares, atrajo mucha atención de los posibles compradores de autos en ése y otros países.

Aunque estos ejemplos muestran el desarrollo de India, el mayor cambio ocurrió en el sector de la tecnología. Algunas compañías importantes de alta tecnología se localizan en lo que se conoce como la *Cyber City* (o “ciberciudad”). En Pune, por ejemplo, hay una comunidad de acceso controlado que no sólo cuenta con oficinas, sino también con departamentos cerca de las fábricas, lo que evita el traslado por la vieja ciudad densamente poblada.³³ Compañías como Infosys y Wipro tienen sus modernas instalaciones en Bangalore y lo mismo ocurre con algunas multinacionales como Philips, Intel, Nokia y General Electric.

Aunque el gobierno burocrático reacciona lentamente, empresarios como Narayana Murthy (a quien algunos consideran el Bill Gates de India) iniciaron grandes cambios en su país. Él y sus colaboradores comenzaron la muy exitosa empresa Infosys Consultants. De igual manera, Ratan Tata tomó Tata Steel, que estaba muy retrasada en tecnología y le dio un giro exitoso; algunas veces se le compara con Jack Welch, quien fue director ejecutivo de General Electric.



El cine de Bollywood se caracteriza por sus escenas musicales con cantos y danzas típicas de India mezcladas con coreografías del pop occidental.

Debilidades internas de India

Aunque India tiene muchas fortalezas, sobre todo su notable tasa de crecimiento de casi 9% anual en los últimos años, también tiene muchas debilidades que debe tratar; por ejemplo, importar la mayor parte de su energía, lo que es especialmente decisivo en un mercado petrolífero por las nubes. Uno de sus mayores problemas es la mala infraestructura. El sistema de transporte público es casi inexistente y quizá se podría describir como de “tránsito caótico” con un alto nivel

³¹ Maidment, Paul, “India’s 40 Biggest Companies”, *Forbes*, 2 de agosto de 2006.

³² HDNet World Report, *op. cit.*

³³ Hamm, Steve, *op. cit.* p. 50.



Con la globalización, el *outsourcing* en India ha aumentado, sobre todo en los centros de atención telefónica.

de contaminación; de ahí que Infosys, exitosa empresa de tecnología, haya invertido en autobuses, minivans y taxis para transportar a sus empleados al aeropuerto.³⁴ Mientras tanto, se construyen nuevos aeropuertos en todo el país.

Otros factores que impiden que India logre su potencial son los frecuentes cortes en el suministro eléctrico, el lento sistema judicial-empresarial, la engorrosa burocracia y la corrupción; de ello dan cuenta muchas empresas extranjeras que relatan historias de horror de sus experiencias. Aun así, y a pesar de la caótica situación, hay corporaciones multinacionales que invierten mucho en el país.

Aunque India tiene una serie de excelentes universidades, su educación general con una baja tasa de graduación es una debilidad y también lo es el problema de emplear personas de zonas rurales con un bajo índice de escolaridad.

Mientras que en China la reforma se facilitó por la vía de un gobierno autoritario, en cambio, en India se debió al parlamento, a su pueblo y a la prensa libre. A menudo alcanzar el consenso entre partidos retrasa las reformas y el cambio, además, existe una queja general sobre la burocracia gubernamental y la corrupción.

Oportunidades y amenazas externas (geográficas) de India

Las oportunidades para India pueden encontrarse en diversas regiones geográficas: la Unión Europea, Norteamérica, Europa del Este (incluidas las antiguas repúblicas soviéticas), la Cuenca del Pacífico y Asia. India tiene muchos socios comerciales en Estados Unidos, en países de la Unión Europea y China; sus principales exportaciones son *software*, ingeniería y textiles.

Oportunidades externas

Con el aumento de la globalización, hay muchas oportunidades de *outsourcing*. Durante muchos años las compañías indias han proporcionado centros telefónicos de servicios a clientes y, más recientemente, las profesiones legales y fiscales han empleado los servicios provenientes de ese país. En general, el *outsourcing* de procesos de negocios es una oportunidad atractiva y cada vez más compañías llevan a cabo sus actividades de investigación y desarrollo en India. La fuerza de trabajo culta y con estudios hace que las inversiones en alta tecnología y farmacéuticas sean muy atractivas para las empresas extranjeras. En general, el entorno mundial proporciona oportunidades de exportación para bienes de ingeniería, productos derivados del petróleo, textiles, piedras preciosas y joyería. El aumento del uso de la tecnología de la información, fortaleza típica de India, proporciona a las empresas de ese país las oportunidades de ofrecer esos productos y servicios a nivel mundial. Aún más, el aumento del turismo hace de India un país muy atractivo; como ocurrió en Tailandia, el turismo puede llegar a ser una parte importante de la economía. Con la demanda de automóviles, los autos indios se venden bien en Sudáfrica, España e Italia.

Amenazas del ambiente externo

Aunque varias regiones del mundo abren oportunidades, también plantean amenazas a India. La escasez de recursos a nivel mundial, así como los altos precios del petróleo, son amenazas graves para el país. Los subsidios agrícolas otorgados por los gobiernos de Europa y América dificultan a los agricultores indios la competencia. La defensa de los intereses del Gobierno de

³⁴ Para un análisis del sistema de aprendices de Alemania véase Weihrich, Heinz, Kai-Uwe Seidenfuss y Volker Goebel, "Managing Vocational Training as a Joint Venture-Can the German Approach of Cooperative Education Serve as a Model for the United States?", *European Business Review*, 1996, en: www.usfca.edu/fac-staff/weihrichh, consultado el 30 de julio de 2011.

Estados Unidos se orienta a proteger los puestos laborales del país, lo cual, a su vez, puede reducir los servicios de *outsourcing* que se envían a India. Aunque este país asiático ganó ventaja competitiva debido a los costos bajos de su mano de obra, países como Vietnam compiten también en ese rubro. Una de las preocupaciones de las compañías extranjeras es la protección de las propiedades intelectuales y, a menos que se elaboren leyes de propiedad más rigurosas, las empresas extranjeras pueden verse desanimadas a compartir su experiencia y conocimientos. Además, las atractivas ofertas de empleo del extranjero pueden atraer a profesionales indios altamente calificados.

Cuatro escenarios de estrategias para India

A la luz de las fortalezas y debilidades de India, y de las oportunidades y amenazas de otros países, deben considerarse cuatro distintos escenarios de estrategias.

Estrategias de fortalezas-oportunidades (FO): maxi-maxi

La estrategia potencialmente más exitosa para India es utilizar sus fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas que tiene como país. Este conjunto de estrategias alternativas se muestran en la matriz (algunas presentadas en la tabla C2.2) como estrategia FO o maxi-maxi, que significa maximizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas. Por ejemplo, se debe motivar y apoyar a las compañías con políticas que faciliten los servicios de *outsourcing*. Aún más, el gobierno debería continuar las políticas en favor del crecimiento y de las reformas, así como abrir el mercado a la competencia para atraer nuevas industrias, como la de biotecnología, las farmacéuticas y la de tecnología de la información. Por su parte, la industria textil también puede beneficiarse del avance de las nuevas tecnologías de otros países. El *outsourcing* basado en el conocimiento, como el análisis de imágenes con rayos X y la contabilidad de administración de riesgos, también puede beneficiar a la industria y al país. A su vez, el turismo puede atraer a las cada vez más prósperas personas de los países en vías de desarrollo.

Estrategias de debilidades-oportunidades (DO): mini-maxi

Un país también tiene debilidades internas que debe superar para aprovechar las oportunidades externas, lo que significa minimizar las debilidades para maximizar las oportunidades. Estas alternativas se ejemplifican en la estrategia DO o mini-maxi de la matriz de la tabla C2.2. Ante la realidad que representan las malas carreteras y la caótica situación del tráfico, el gobierno debería promover el desarrollo de una infraestructura más fuerte mediante la construcción de carreteras, puentes y aeropuertos; al respecto, ya hay algunos proyectos en marcha como la apertura del nuevo aeropuerto de Bangalore en 2008. Respecto de la dependencia energética, debe desarrollarse una política energética mundial, lo que podría significar inversiones en energía solar e hidrógeno.

Para atraer inversión extranjera debe mejorarse el proceso judicial, de manera que las disputas se resuelvan pronto y con justicia. También puede ofrecer beneficios si se permite que las universidades extranjeras participen en sociedades conjuntas. Para desarrollar habilidades, puede alentarse a las compañías a que inicien la capacitación interna, como lo ilustra el sistema alemán de aprendices.³⁵ Por ejemplo, Siemens India puede aprender de su compañía matriz en Alemania y adoptar el modelo de aprendices en el entorno indio (cabe mencionar que Siemens India está fuertemente afianzada en ese país y clasificó en primer lugar de la lista de los 50 de países asiáticos de *Business Week*). El programa de aprendices también podría ayudar a emplear a personas del entorno rural con bajo grado de escolaridad. Una estrategia importante sería la instalación de controles para luchar contra la corrupción, lo que a su vez fomentaría la inversión de corporaciones extranjeras.

La educación es esencial para que un país avance en el siglo XXI, y no obstante que India tiene pocas —aunque muy buenas— universidades, el país se beneficiaría mucho si mejora la educación elemental obligatoria.

³⁵ Einhorn en Hong Kong, "Hanging Tough in Asia", *Business Week*, 15 de septiembre de 2008, p. 66.

Estrategias de fortalezas-amenazas (FA): maxi-mini

India tiene muchas fortalezas internas que puede emplear para lidiar con las amenazas externas mediante la estrategia FA, al maximizar sus fortalezas y minimizar sus amenazas. Una de esas estrategias sería desarrollar energías renovables como la solar o la eólica, y reducir su dependencia del petróleo. Otro enfoque sería negociar con los gobiernos europeos y de Estados Unidos para que reduzcan sus subsidios a la agricultura. Para ser competitiva, India debe enfrentar la competencia de bajo costo de China, Filipinas, Malasia y Vietnam al enfatizar la productividad. Aunque estos países pueden plantear una amenaza, también pueden convertirse en oportunidades comerciales. Por último, las compañías y las políticas gubernamentales deben orientarse a conservar los recursos humanos intelectuales del país y desanimar que las personas busquen empleo en el extranjero. Dado que China, por ejemplo, es una amenaza grave, sobre todo en manufactura, una estrategia sería cooperar con ésta al exportarle *software* e importar bienes y tecnologías manufacturadas.

Estrategias de debilidades-amenazas (DA): mini-mini

La estrategia DA, que intenta minimizar las debilidades de India y las amenazas que le acechan, es a menudo la alternativa más difícil. Una opción sería utilizar el excedente de población rural para emplearlas en la manufactura. El gobierno también ofrecería incentivos para crear empleos en la construcción de carreteras, puentes y aeropuertos, y para lidiar con la escasez de recursos naturales pueden promoverse políticas de energía solar.

Cultura del país, valores, propósito y objetivos

Hay unas cuantas alternativas que el gobierno, con la ayuda de la industria, podría promover. Está claro que las estrategias alternativas se entrelazan. En realidad, se requeriría una combinación de estrategias, pero cualquiera que se elija debe ser congruente con la cultura, los valores y el propósito nacional de India, como se muestra en la parte superior izquierda de la matriz de la tabla C2.2. Por ejemplo, India debe reconocer el pluralismo y sincretismo que supone tratar de reconciliar diferentes culturas, creencias y tradiciones; no debería considerarse una isla, sino una parte importante del ambiente global que proporciona oportunidades de crecimiento. Esto puede requerir un liderazgo hacia el futuro que utilice la tecnología para modernizar y mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos y reducir la pobreza; debería prestarse atención especial al objetivo de la nación de convertirse en un jugador mundial dentro de un contexto democrático.

Conclusiones sobre la situación competitiva de India y otros países

El enfoque de la matriz FODA genera diversas alternativas para que una nación logre una ventaja competitiva; estas alternativas pueden ayudar a los políticos en el análisis sistemático de los factores internos y externos, y en su combinación para lograr un efecto sinérgico. Aunque se ilustró la aplicación práctica de la matriz FODA para India, también otros países pueden beneficiarse de la generación de estrategias para mantener o lograr ventajas competitivas en el mercado global.³⁶

Prácticas de planeación y toma de decisiones en Japón, Estados Unidos, China, México y Colombia³⁷

El nivel de productividad es de gran interés para todas las naciones y muchas empresas han volteado hacia Japón para estudiar prácticas administrativas como las de Toyota Motors. Por su

³⁶ Véase, por ejemplo, Weihrich, Heinz, "Decision Making for Gaining a Competitive Advantage for the Nation with the TOWS Matrix—An Alternative to Porter's Model—Illustrated by the People's Republic of China", in *Decision Sciences Institute 5th International Conference Proceedings*, Atenas, julio de 1999.

³⁷ Consúltense también Wall, James A. Jr., "Managers in the People's Republic of China", en *Academy of Management Executive*, mayo de 1990, pp. 19-32.

parte, muchos estudiantes japoneses acuden a universidades de Estados Unidos para realizar estudios administrativos y obtener su maestría en administración de empresas. El fenomenal éxito alcanzado por ese país asiático en lo referente a productividad suele atribuirse a su enfoque administrativo imperante;³⁸ sin embargo, no deben ignorarse fuerzas externas como la cultura y la filosofía, que determinan dichas prácticas, ni que las prácticas administrativas están siendo objeto de rápidos cambios; las empresas japonesas, por ejemplo, han adoptado ya estilos occidentales de administración a causa de la experiencia que sus administradores han logrado en las alianzas estratégicas con compañías occidentales. Abunda la bibliografía sobre la administración estadounidense y japonesa (uno de los libros que la componen apareció incluso en las listas de los más vendidos),³⁹ asimismo, es abundante el número de libros⁴⁰ y artículos con esta temática que se encuentran circulando. En cambio, la bibliografía sobre la administración en China es muy escasa.⁴¹ Dado que Japón y Estados Unidos poseen métodos administrativos contrastantes, es muy probable que los administradores chinos hayan adoptado aspectos de ambos enfoques para volver más efectivos, eficientes y eficaces sus empresas. El propósito de esta exposición es comparar y contrastar los modelos administrativos japonés y estadounidense, y evaluarlos respecto de las prácticas en uso de las grandes empresas de propiedad estatal de la República Popular China —referida aquí simplemente como China—.

Esta sección se concentra en la planeación, como se muestra sintéticamente en la tabla C2.3.⁴² Las partes tercera, cuarta, quinta y sexta se dedican a la organización, la integración de personal, la dirección y el control. Para comenzar, es obvio que no todas las empresas estadounidenses se administran como se explica en este texto, y lo mismo puede decirse de las prácticas administrativas japonesas y chinas; éstas cambian con el transcurso del tiempo, de modo que hoy los métodos japoneses y chinos se asemejan más al estilo administrativo occidental, no sólo

³⁸ Las fuentes de información se listan en la nota 42 que aparece más adelante. Véase además "A Survey of Japan: What Ails Japan?", en *Business Week*, 20 de abril de 2002, inserto, pp. 1-16.

³⁹ Durante las décadas de los cincuenta, sesenta e incluso setenta, a menudo se hacía referencia a los bajos índices salariales para explicar el éxito de las empresas japonesas; sin embargo, con el ascenso del yen japonés y la cada vez menor importancia del componente de costos laborales de los productos, la aptitud administrativa se ha vuelto aún más decisiva. Drucker, Peter F., "Low Wages No Longer Give Competitive Edge", *The Wall Street Journal*, 16 de marzo de 1988.

⁴⁰ Ouchi, W.G., Theory Z, Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company, 1981.

⁴¹ Véase por ejemplo Pascale, R. T. y A. G. Athos, *The Art of Japanese Management*, Nueva York: Simon & Schuster, 1981; Vogel, Ezra F., *Japan as Number One*, Nueva York: Harper & Row Publishers, 1979.

⁴² La información de las conclusiones en las partes 2 a 6 se basa en diversas fuentes: las prácticas administrativas japonesas han sido ampliamente expuestas en la bibliografía especializada y los encuentros profesionales. Para un excelente recuento de la bibliografía al respecto y propuestas sobre el futuro de la administración japonesa, véase Keys, J. Bernard, Luther Trey Denton y Thomas R. Miller, "The Japanese Management Theory Jungle - Revisited", en *Journal of Management*, vol. 20, núm. 2, 1994, pp. 373-402. Véase también Wokutch, Richard E., "Corporate Social Responsibility Japanese Style", en *Academy of Management Executive*, mayo de 1990, pp. 56-74; Ouchi, William G. y Alfred M. Jaeger, "Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility", *Academy of Management Review*, abril de 1978, pp. 305-314; Lie, John, "Is Korean Management Just Like Japanese Management?", en *Management International Review*, vol. 30, núm. 2, segundo trimestre 1990, pp. 113-118; Nielsen Specter, Christine y Janet Stem Solomon, "The Human Resource Factor in Chinese Management Reform" en *International Studies of Management and Organization*, primavera-verano 1990, pp. 15 y ss.; "A Survey of Japan: Wath Alis Japan?", en *Business Week*, 20 de abril de 2002, inserto en pp. 1-16. Véase también "China Opens Up", en *Business Week*, 20 de noviembre de 1999, pp. 17-18; "China's Middle Class - To Get Rich is Glorious", en *The Economist*, 19 de enero de 2002, pp. 33-34; "China's Future - A Dampened Blaze", en *The Economist*, 9 de marzo de 2002, pp. 46-47; "The Sadness of Japan", en *The Economist*, 16 de febrero de 2002, p. 11; "Spacial Report Japan - The Non Performing Country", en *The Economist*, 16 de febrero de 2002, pp. 24-26; "Japanese Careers - Show me the Money", en *The Economist*, 26 de enero de 2002, p. 56; "Japanese Management Today", en: <http://www.apmforum.com/japan/jmt.htm>, consultado el 26 de mayo de 2002; Ishizaka, Susumu, "Management Development in Torray - Now and in the Future", *The Journal of Managament Development*, vol. 15, núm. 8; Masayuki Kitaura, "The Current State Of Human Resource Development Administration in Japan and the Debate On Its Future", *The Journal of Management Development*, vol. 15, núm. 8; "Japanese Management Today", en: www.apmforum.com/japan/jmt, consultado el 26 de mayo de 2002. También se recopiló información en visitas a Japón y en investigaciones realizadas con administradores japoneses en funciones en Estados Unidos, y con ejecutivos y académicos en sus clases en la China European Business School de Shanghai. Los autores agradecen las contribuciones y la ayuda de numerosos investigadores y administradores chinos, especialmente de la señorita Jie Yu y el señor Zhijian Yang. Asimismo, el profesor Richard Babcock, de la University of San Francisco, nos prestó valiosa ayuda en la redacción de las secciones sobre las prácticas administrativas chinas.

en la planeación sino también en las funciones administrativas de organización, integración de personal, dirección y control, que se expondrán en secciones posteriores de este libro.

Planeación en Japón

En Japón la planeación se beneficia enormemente de la cooperación entre gobierno y empresas. Tras la Segunda Guerra Mundial, ese país asiático desarrolló políticas para el crecimiento y fortalecimiento económicos, así como para la competitividad internacional, políticas que, a su vez, armonizaron las políticas monetaria y fiscal con la estructura industrial. Esta relativa predictibilidad económica se traduce en menores riesgos en la planeación de las condiciones. La planeación consiste en la elección del propósito y los objetivos de la organización en su conjunto o de una parte de ésta, y en la selección de los medios para alcanzarlos, y supone, por tanto, la toma de decisiones. En general, la orientación de los administradores japoneses respecto de la planeación es de más largo plazo que la de los estadounidenses, por varias razones: en Japón, por ejemplo, los bancos son la fuente básica de capital, y su interés estriba en la solidez a largo plazo de las empresas; además, el Ministerio de Comercio Internacional e Industria elabora un plan quinquenal para la promoción y orientación de la planeación industrial; adicionalmente, los conglomerados empresariales, conocidos como *keiretsu*, suelen vincularse con grandes bancos interesados en el desempeño a largo plazo de las compañías. Los *keiretsu* ofrecen oportunidades para grandes economías de escala, redes que inhiben la competencia, la integración vertical y la influencia sobre las decisiones gubernamentales.

Planeación en Estados Unidos

En contraste, los administradores estadounidenses suelen estar bajo la presión de los accionistas para mostrar índices financieros favorables cada vez que es preciso rendir informes al respecto; por desgracia, esto tiende a desalentar inversiones cuyo rendimiento ha de esperarse en un futuro más distante. De igual modo, es común que los estadounidenses ocupen un puesto administrativo durante periodos relativamente cortos, así que es raro que una decisión miope pueda rastrearse hasta el administrador que la tomó, porque por lo general éste ya ha sido ascendido o, incluso, ha cambiado de compañía. Casi siempre los administradores japoneses poseen una orientación de más largo plazo en sus actividades de planeación estratégica que sus homólogos estadounidenses.

Planeación en China⁴³

La situación en China es muy diferente, la mayoría de las empresas son propiedad del Estado y sólo recientemente se ha permitido el establecimiento de algunas privadas; sin embargo, en esta comparación se analizarán sólo las primeras. En estas empresas se elaboran planes tanto a largo como a corto plazos: el plan quinquenal se elabora en la cima (el Comité de Planeación del Estado), mientras que planes más detallados se realizan en niveles inferiores; la orientación es el cumplimiento de los objetivos y la consecución del plan asignado más que el logro del éxito en el mercado. Aunque es probable que la formulación de estrategias no sea una práctica común en términos formales, el pensamiento estratégico de esencia militar forma parte de la cultura china. El libro Bing-Fa es uno de los manuales chinos más completos sobre estrategia militar; así, es probable que los administradores chinos apliquen ciertos principios en su trato con compañías occidentales, por ejemplo, se considera que la mejor estrategia es la de ganar sin necesidad de una guerra. Por lo demás, la integración de metas organizacionales y personales es difícil, porque en el cumplimiento de los objetivos organizacionales prácticamente no se toman en cuenta los beneficios personales.

⁴³ Consúltense también Henley, John S. y Mee Kau Nyaw, "Introducing Market Forces into Managerial Decision Making in Chinese Industrial Enterprises", en *Journal of Management Studies*, vol. 23, 1986, pp. 635-656; International Journal of Information Technology and Decision Making (IJITDM), en <http://www.worldscinet.com/ijitdm/mkt/editorial.shtml>, consultado el 26 de mayo de 2002.

Planeación en México

En este país la planeación se orienta más al corto que al largo plazos; sin embargo, por su mayor participación en el contexto internacional en la forma de tratados y acuerdos como el TLCAN y los esquemas de globalización, la dinámica de crecimiento está modificando radicalmente la conformación de las organizaciones, y como su mecánica de operación, lo que ejerce una fuerte influencia en la apertura de los plazos para instrumentarla.

El proceso de planeación corresponde a la alta dirección, pero se lleva a cabo con la participación de los niveles medios y operativos, en quienes recae la responsabilidad del manejo de la información. A pesar del peso que esta función representa para consolidar los procesos de toma de decisiones, la planeación aún no se constituye como una herramienta lo suficientemente poderosa para orientar los destinos de las organizaciones, situación que se debe, por una parte, a las cambiantes presiones del entorno y, por otra, a la dependencia de las medidas económicas dictadas por el sector gubernamental.

No obstante lo anterior, la creciente apertura a la descentralización o desincorporación de las áreas generadoras de productos y servicios, la compactación de estructuras orgánicas, la incorporación de nueva tecnología, una mayor profesionalización de las plantas productivas y la reestructuración de los procesos esenciales de las organizaciones, están propiciando una flexibilización funcional que las hace más permeables al cambio, lo que aumenta de manera sustancial las expectativas de mejora de la calidad y efectividad de la planeación.

Planeación en Colombia

En casi todas las grandes empresas, como sucede también con algunas medianas, existen oficinas formalmente establecidas —sobre todo en los organismos públicos—, donde la planeación está generalizada desde hace cerca de treinta años; sin embargo, la planeación generalmente se convierte en un formalismo o en un ritual que tiene muy pocos efectos sobre el aprendizaje institucional y aporta poco al mejoramiento de la capacidad competitiva de las empresas. Tales deficiencias se deben, entre otras razones, a que la planeación puede, en algunos casos, quedar limitada a la elaboración de presupuestos, con un carácter meramente operativo y, por consiguiente, desconectada de una orientación estratégica.

En otros casos, el principal esfuerzo de la organización recae sobre la definición de la misión, la visión, las estrategias corporativas y las políticas de la empresa, pero se carece de capacidad para hacer operativos esos elementos, lo que se traduce tanto en que sistemáticamente se concentren los procesos, los recursos y el tiempo de los ejecutivos, como en que se carezca de mecanismos para someterlos a un seguimiento riguroso.

La planeación sigue siendo centralizada y autoritaria, a pesar de que muchos ejecutivos perciben la necesidad de una mayor flexibilidad que propicie la iniciativa, la creatividad y el compromiso de los trabajadores.

Un problema tangible consiste en que los diferentes componentes del sistema de planeación están fragmentados y dispersos por la estructura organizacional, de manera que en una oficina se formulan los objetivos, en otra los presupuestos, en otra se diseñan los sistemas de operación, y los jefes de diferentes niveles asignan las responsabilidades individuales, asimismo, es otro lugar donde se definen los criterios de éxito y mecanismos de seguimiento y evaluación. Lo anterior impide que los dirigentes posean una visión de conjunto sobre lo que se pretende hacer, los instrumentos para realizarlo y los recursos humanos, físicos y financieros que deben comprometerse para materializarlos en resultados; también refleja la incapacidad para convertir la planeación en un modelo de referencia que sistematice la experiencia y sirva de fundamento para el aprendizaje institucional.

Toma de decisiones en Japón⁴⁴

Uno de los aspectos más interesantes de la administración japonesa es la manera como se toman las decisiones: en una organización común participan varios niveles. En términos reales,

⁴⁴ Véase también el análisis de la toma de decisiones japonesa en el capítulo 3.

la parte más importante del proceso es la comprensión y el análisis del problema, así como el desarrollo de varias soluciones alternativas. Las decisiones cruciales pueden fluir desde la alta dirección hasta los niveles inferiores y volver desde éstos hacia aquélla. Las decisiones no cruciales pueden originarse en la base y someterse a la consideración de los administradores de más alto nivel. De cualquier forma, la autoridad última en la toma de decisiones descansa en la alta dirección, pero antes de que una propuesta llegue al escritorio de los ejecutivos, el problema y sus posibles soluciones han sido discutidos en varios niveles de la jerarquía organizacional. La alta dirección se reserva la opción de aceptar o rechazar una decisión, pero es más probable que se devuelva a los subordinados para su mayor estudio, a que se rechace tajantemente.

Una propuesta se confirma mediante el proceso de *ringi*. El *ringi-sho* es un documento que contiene una propuesta elaborada por un miembro del personal de asesoría y apoyo, y que circula entre varios administradores antes de ser remitido a la alta dirección para su aprobación formal; una vez firmado por los involucrados o afectados por una decisión, motiva la cooperación y participación de muchas personas, lo que a su vez garantiza el examen del problema o la decisión desde diferentes perspectivas. Es evidente que este proceso de toma de decisiones consume mucho tiempo, pero una vez obtenido el consenso, la instrumentación del plan es más bien ágil, gracias a la comprensión del plan, la claridad del problema, la evaluación de las diferentes alternativas y la participación de quienes instrumentarán la decisión. Se objeta a las compañías japonesas la lentitud y ambigüedad en la toma de decisiones; el hecho de que la autoridad y las responsabilidades de decisión se compartan también puede generar un problema, dado que nadie se siente individualmente responsable de la decisión, además, asumir una responsabilidad colectiva es congruente con los valores japoneses.

Toma de decisiones en Estados Unidos

Quienes fundamentalmente toman las decisiones en las organizaciones estadounidenses son los individuos y, casi siempre, sólo intervienen unas cuantas personas. En consecuencia, una vez hecha la decisión es preciso convencer de su conveniencia a los demás, quienes a menudo tienen diferentes valores y percepciones sobre cuál es realmente el problema y el modo en que debería resolverse. Así, la toma de decisión es más bien rápida, pero su instrumentación es muy lenta y requiere de negociaciones entre los administradores quienes a menudo tienen puntos de vista diferentes; el resultado es que la decisión final instrumentada bien puede ser menos que óptima por las negociaciones necesarias para conciliar opiniones divergentes. Por supuesto que la responsabilidad de decisión puede rastrearse hasta llegar a los individuos involucrados, siempre y cuando estén en el mismo puesto, a la vez que puede ocasionar la práctica de buscar *chivos expiatorios* a los cuales atribuir decisiones incorrectas. Con todo, en las compañías estadounidenses la autoridad y responsabilidad de decisión recaen en individuos determinados, mientras que en Japón son varias las personas que comparten tanto la autoridad como la responsabilidad de las decisiones.

Toma de decisiones en China

En China las decisiones importantes las toman los individuos que ocupan la dirigencia, pero en las decisiones operativas participan muchas personas.⁴⁵ Los administradores de nivel inferior poseen escasa autoridad para tomar decisiones, las cuales se toman en el organismo corporativo de planeación central bajo control directo del Estado. Por desgracia esto ocasiona falta de flexibilidad en la instrumentación de las decisiones: aunque entienden la necesidad de cambiar, los administradores de los niveles superiores de la jerarquía se resisten a las reformas porque éstas los obligarían a renunciar a algunos de los privilegios de los que gozan como funcionarios.

Los métodos administrativos de las organizaciones en Japón, Estados Unidos y China se tratan en la tercera parte.

⁴⁵ Consúltense también Henley, John S. y Mee Kau Nyaw, "Introducing Market Forces into Managerial Decision Making in chinese Industrial Enterprises", *Journal of Management Studies*, vol. 23, 1986, pp. 635-656; *International Journal of Information Technology and Decision Making (IJITDM)*, en: <http://www.worldscinet.com/ijitdm/mkt/editorial.shtml>, consultado el 26 de mayo de 2002.

Toma de decisiones en México

La estructura del proceso de toma de decisiones en México parte de elementos como la naturaleza y el alcance de las alternativas consideradas como prioritarias, el ámbito de aplicación, los recursos asignados, las técnicas de análisis administrativo que pueden utilizarse y el flujo y seguimiento de los resultados esperados.

Las decisiones que tendrán un efecto económico significativo modifican a fondo el funcionamiento del ambiente de trabajo o demandan una gran velocidad de respuesta, fluyen normalmente del titular hacia el resto de la organización y se adoptan con el respaldo de la alta dirección.

Cuando la toma de decisiones exige el empleo de recursos, afecta en forma más racional las estructuras organizacionales o permite un análisis de alternativas más concienzudo, el titular otorga mayores facultades a la alta dirección para integrarse a, asumir, o ambos, la responsabilidad del proceso.

Si las decisiones tienen un carácter francamente operativo, los niveles superiores sólo intervienen a manera de órganos de supervisión y delegan en los niveles medios la facultad de tomarlas.

En función de su contenido, todos los niveles jerárquicos comparten las decisiones; en su ejecución, cada vez se da más importancia a la congruencia que debe existir entre los objetivos propuestos y los logros alcanzados, que consideran no sólo las acciones instrumentadas, sino el significado que expresan.

Tabla C2.3 Comparación entre la planeación en Japón, Estados Unidos, China y México

Japón	Estados Unidos	China*	México
<ul style="list-style-type: none"> Orientación a largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> Sobre todo orientación a corto plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> Orientación a largo y corto plazos (planes a cinco y un años). 	<ul style="list-style-type: none"> Sobre todo orientada a corto plazo.
<ul style="list-style-type: none"> Toma de decisiones colectiva (<i>ringi</i>) mediante consenso. 	<ul style="list-style-type: none"> Toma de decisiones individual. 	<ul style="list-style-type: none"> Toma de decisiones por comités: en la cima, a menudo individual. 	<ul style="list-style-type: none"> Toma individual de decisiones, aunque basada en el consenso del nivel directivo.
<ul style="list-style-type: none"> Participación de amplio número de personas al preparar y tomar la decisión. 	<ul style="list-style-type: none"> Participación de unas cuantas personas al tomar la decisión y <i>venderla</i> a colegas con valores divergentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Participación de arriba a abajo y hacia niveles inferiores. 	<ul style="list-style-type: none"> Participación de un grupo de la alta dirección en la preparación y la toma de decisiones.
<ul style="list-style-type: none"> Flujo de decisiones críticas de arriba hacia abajo y viceversa; flujo de decisiones no críticas de abajo hacia arriba (en cualquier caso, el interés está en el consenso). 	<ul style="list-style-type: none"> Decisiones iniciadas en la cima que fluyen hacia abajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Decisiones de arriba hacia abajo que inician en la cima. 	<ul style="list-style-type: none"> El proceso de toma de decisiones se lleva a cabo en la cima de la organización, y está soportado por los mandos medios y operativos.

(continúa)

Tabla C2.3 Comparación entre la planeación en Japón, Estados Unidos, China y México (*continuación*)

Japón	Estados Unidos	China*	México
<ul style="list-style-type: none"> Toma de decisiones lenta; rápida instrumentación de la decisión. 	<ul style="list-style-type: none"> Toma de decisiones rápida; lenta instrumentación que requiere compromiso, a menudo resulta en decisiones subóptimas. 	<ul style="list-style-type: none"> Toma de decisiones lenta; instrumentación lenta (pero hay cambios). 	<ul style="list-style-type: none"> Toma ágil de decisiones, lo que a menudo ocasiona su revisión y ajustes posteriores.

* Tal y como se practica en empresas propiedad del Estado.

Toma de decisiones en Colombia

El proceso de toma de decisiones es uno de los rasgos más significativos y característicos de una organización, porque en él se resumen su cultura y sus paradigmas administrativos. En las organizaciones colombianas casi nunca se hace una búsqueda sistemática de alternativas, sino que se procede a buscar las más obvias y familiares. Como las empresas dedican casi todo su tiempo y recursos a la realización de los procesos de transformación directamente relacionados con la elaboración de sus productos y no están orientadas ni hacia la innovación ni hacia el perfeccionamiento, los problemas que percibe y, por consiguiente, las decisiones que toma, son rutinarias y se basan en la experiencia y la memoria personal de los ejecutivos.

Ese conocimiento directo de la realidad se considera suficiente para sustentar unas decisiones sobre hechos que se repiten periódicamente y hace ver superflua la necesidad de crear sistemas de información más desarrollados. De esa forma, el flujo de información gira en torno de las funciones de las dependencias y se refiere a los procesos más amplios y complejos, es limitado, esporádico y cubre periodos cortos. En otros casos es necesario buscar los datos y procesarlos cada vez que una oficina central o un superior solicitan un informe. En raros casos se utilizan los modelos de simulación y métodos cuantitativos para reducir la incertidumbre y el riesgo en la toma de decisiones.

Una deficiencia notoria en la práctica de la toma de decisiones es la ausencia de mecanismos de seguimiento y evaluación. Esta carencia priva a la organización de la oportunidad de apreciar el efecto de sus decisiones y aprender de su experiencia.

La toma de decisiones es centralizada, si el jefe considera que el problema es particularmente complejo, puede solicitar a sus subordinados que aporten opiniones y sugerencias que pueden ser ignoradas o incorporadas a la decisión, pero sin el propósito de construir colectivamente una solución. En las organizaciones colombianas predomina un clima hostil y conflictivo signado por una actitud fuertemente competitiva entre los ejecutivos y los trabajadores en general, por tanto, permitir que los subordinados participen en la toma de decisiones significa ceder parte del poder gerencial. Como el trabajador no se considera involucrado en la decisión y a menudo no la comparte, se observan diversas manifestaciones de resistencia pasiva expresadas en apatía, falta de iniciativa y lentitud, las cuales obstaculizan y hacen más costosa la puesta en operación de las decisiones.

Las prácticas administrativas de la organización en Japón, Estados Unidos, China, México y Colombia se explican en la tercera parte.

Como se analizó en la segunda parte, el proceso de planeación es el primer paso hacia la administración efectiva, eficiente y por consiguiente, eficaz e incluye desarrollar la visión y misión de la compañía, así como establecer objetivos y metas. En el contexto empresarial, la planeación se relaciona con la elaboración de un plan de negocios para un proyecto nuevo, que los empresarios utilizan como mecanismo de planeación que los ayuda a lanzar y hacer crecer sus nuevas empresas, también, a recaudar fondos de inversionistas profesionales, como capitalistas de riesgo o bancos. Si bien muchos recursos para la elaboración de planes de negocios pueden encontrarse en línea,⁴⁶ el siguiente describe lo que la mayoría de los inversionistas y empresarios esperan en Silicon Valley.⁴⁷

Específicamente, los planes de negocio pueden ser de 40 páginas o más, pero con las limitaciones de tiempo de ejecutivos e inversionistas, la mayoría quiere ver un documento relativamente breve que vaya a la esencia del concepto del negocio. Por norma, el empresario preparará primero un plan de negocios completo que detalle numerosas fechas límite, planes operativos y pronósticos financieros, pero la presentación y persuasión de inversionistas y socios potenciales casi siempre depende de un documento o presentación breve.

Aquí se detallan los elementos esenciales de una propuesta de plan de negocios preparada con base en relaciones estrechas con capitalistas de riesgo y ejecutivos de Silicon Valley.⁴⁸ Primero se presenta el perfil básico, seguido de más detalles en cada sección.

Formato de propuesta de plan de negocios

Un plan de negocios puede tomar muchas formas, aunque este formato que se presenta perfila las partes esenciales de la propuesta.

1. Nombre de la compañía y descripción breve (¡es esencial explicar el concepto de negocio con claridad y persuasión!).
2. Oportunidad o problema en el mercado a atender.
3. ¿De qué manera el producto o servicio atiende al problema o la oportunidad?
4. ¿Quiénes son los competidores actuales y potenciales, y cuál es la ventaja competitiva sustentable de la compañía?
5. Descripción del mercado meta en términos de sus atributos demográficos (género, nivel de ingresos, edad, etc.) y su tamaño.
6. Estrategia de marketing para llegar al mercado meta y estimación de la penetración de mercado proyectada para los primeros cinco años.
7. Modelo de negocio y etapas estratégicas.
8. Resumen de los ingresos y utilidades proyectadas con base en la penetración del mercado meta, el crecimiento del tamaño del mercado y los gastos estimados para los primeros cinco años.
9. Descripción del equipo administrativo y su experiencia relevante.
10. Cantidad de dinero que se necesita de los inversionistas y para qué.
11. Estado actual de la empresa (p. ej., etapa de desarrollo del producto, patentes, contratos, ventas actuales, grado de utilidades, capital-deuda adquirida hasta ahora, etcétera).

Naturalmente, empresarios e inversionistas de diferentes industrias o en distintas etapas de su negocio darán más importancia a algunos elementos de este formato de propuesta en mayor o menor grado; sin embargo, discusiones con docenas de inversionistas y empresarios indican

⁴⁶ La Small Business Administration de Estados Unidos (www.SBA.gov) proporciona asesoría para elaborar un plan de negocios, así como vínculos a planes de negocios muestra.

⁴⁷ El conocimiento de los estándares de planeación de negocios de Silicon Valley proviene de años de intensa interacción y colaboración con docenas de capitalistas de riesgo y empresarios de la región.

⁴⁸ Véanse los reportes trimestrales del Índice de Confianza de Capitalistas de Inversión de *Silicon Valley* (*Silicon Valley Venture Capitalist Confidence Index*) para obtener una perspectiva de lo que esperan los capitalistas de riesgo en términos del ambiente empresarial de alto crecimiento en los trimestres siguientes (ProQuest y www.Cannice.net).

que éstos son los elementos esenciales que los inversionistas profesionales buscan en una propuesta de plan de negocios. Más detalles para cada sección se presentan a continuación:

1. Nombre de la compañía y descripción breve

¡Es vital explicar el concepto del negocio con claridad, de manera concisa y con persuasión! De nuevo, el tiempo es el recurso más preciado de ocupados ejecutivos e inversionistas, esperan que el empresario pueda describir de manera rápida e integral los elementos clave del negocio. Los empresarios experimentados pueden transmitir en pocos minutos su descripción del negocio (hasta para empresas muy técnicas o científicas). Esta habilidad indica que el empresario entiende su negocio lo suficiente como para transmitirlo a un público no experto. Si después de que el empresario ha ofrecido una presentación de 15 minutos el inversionista pregunta: *De nuevo, ¿qué es exactamente lo que van a hacer?*, ello indica que el empresario falló en la descripción de su compañía.

2. Oportunidad o problema del mercado a atender

Los empresarios exitosos se orientan a las oportunidades. Una frase que a menudo se escucha decir a los inversionistas profesionales de Silicon Valley es: "¿cuál es el punto doloroso?". En otras palabras, ¿qué problema experimentado por los consumidores o negocios se propone resolver el empresario? ¿Qué tan importante es el problema? Éste debe ser el enfoque de un negocio, más que elaborar un producto sin una necesidad clara. Igual que con la descripción básica de la compañía, explicar con claridad el problema es importante para una propuesta o presentación de negocios exitosa.

3. ¿De qué manera el producto o servicio atiende al problema o la oportunidad?

Una vez que el empresario ha identificado la oportunidad de mercado o el problema, debe, por supuesto, ofrecer una solución a ese problema en términos de un producto o servicio, asimismo, ha de ser capaz tanto de describir con claridad su producto como de explicar la manera como resolverán en concreto el problema que enfrentan los clientes potenciales. El empresario debe demostrar cómo es que su producto disminuirá los puntos de dolor específicos (costo, tiempo, fastidio) del cliente.

4. ¿Quiénes son los competidores actuales y potenciales, y cuál es la ventaja competitiva sustentable de la compañía?

Una vez que el empresario ha demostrado tener un producto que *puede aliviar el dolor del cliente*, debe indicar con claridad cuál es la competencia y cómo se compara su solución con las que ofrecen sus competidores. ¿Su producto alivia mejor el *dolor* de los clientes, más a fondo, o de manera menos costosa? Más aún, debe indicar cuál es la ventaja competitiva que subyace a su compañía en relación directa con la solución ofrecida al cliente. En otra parte del texto se presenta un análisis sobre cómo lograr una ventaja competitiva; sin embargo, en breve, la ventaja competitiva puede alcanzarse al crear o poseer propiedad intelectual cuya funcionalidad es difícil de duplicar, o bien lo difícil es desarrollar una marca fuerte o identificar una red de distribución o aprovisionamiento exclusiva.

5. Descripción del mercado meta en términos de sus atributos demográficos (género, nivel de ingresos, edad, etc.) y su tamaño

El empresario debe realizar una investigación primaria y secundaria de mercados para determinar con precisión quién es el cliente más probable, cuántos de ellos existen y cómo es mejor venderles y distribuirles. La investigación primaria podría empezar con un grupo de enfoque en el que un producto prototipo se entrega a un grupo de 5 a 10 clientes potenciales para que lo comenten, o bien podría emprenderse un proceso de encuesta o entrevista. Una vez que esta investigación primaria ha derivado en una buena descripción de quién es el cliente más probable (en términos de edad, género, ingreso, etc.), debe realizarse la investigación secundaria para de-

terminar cuántos de estos clientes existen. La investigación de mercados secundaria⁴⁹ utilizará datos de mercado existentes para encontrar cuántos individuos se ajustan a las dimensiones o características del cliente más probable determinado por la investigación primaria.

6. Estrategia de marketing para llegar al mercado meta y estimado de la penetración de mercado proyectada para los primeros cinco años

Una vez que el mercado se ha definido mediante el proceso de investigación de marketing, el empresario debe desarrollar una amplia estrategia de marketing para llegar a ese mercado meta. Primero, hay que hacer consciente al cliente de que el producto de la compañía existe y puede proporcionarle un beneficio. A continuación, el segmento del mercado meta debe requerir dicho producto. Este proceso de educación y persuasión se ajustará con precisión a las necesidades y los comportamientos del cliente. De nuevo, ¿cuál es el *punto de dolor*, punto clave o necesidad que el empresario quiere resolver con el producto? ¿Cómo se puede comunicar mejor la eficiencia del producto al cliente? ¿A qué medios presta atención el cliente? ¿Cuál es la mejor manera de que el empresario haga llegar su mensaje al cliente? ¿Cómo debe distribuirse el producto o servicio al cliente una vez que se ha establecido su necesidad?

La estrategia de marketing debe ser específica. ¿Cómo llega el empresario a su primer cliente, al segundo, al tercero y así sucesivamente? El empresario debe evitar un informe escrito o análisis como el siguiente: *Es un mercado nacional potencial de mil millones de dólares, así que si sólo obtenemos 10% de él, serán 100 millones de dólares en ventas...* algo como esto pondría fin a la reunión con un inversionista inteligente; por tanto, la estrategia de marketing más bien ayuda a crear un argumento y estimado lógicos para la penetración de mercado (el porcentaje del mercado meta que comprará el producto). Este estimado, junto al tamaño del mercado y determinado por la investigación de mercado, lleva al estimado pronóstico del total de ventas.

La estrategia de ventas debe explicar con gran detalle el proceso para generar la primera venta; por ejemplo, para venderle a una empresa, ¿cuál es el primer paso?, ¿a quién en la empresa debe contactar primero el empresario?, ¿cuál es el tiempo esperado del proceso para cerrar la venta y cobrar? Cuanto más clara la estrategia de ventas sea, más realista parecerá el plan a los posibles inversionistas.

7. Modelo de negocio y etapas estratégicas

El empresario debe detallar un modelo de negocio para la empresa propuesta; en concreto: ¿cómo se crea el producto o servicio?, ¿cuáles son las fuentes primarias de suministro?, ¿cuáles son los canales de distribución a los mercados meta?, ¿cómo se promueven estos canales?, ¿qué flujos de ingresos se estiman y cuáles son los márgenes? Si el empresario comprende y explica claramente el modelo de negocio de su empresa es una señal de que la conoce bastante bien y, por tanto, es más probable que ejecute con éxito el plan. Pero también debe especificar las etapas clave que la empresa piensa cumplir,⁵⁰ a menudo ligadas a los requisitos de fondos; en otras palabras, una ronda de fondos puede ser contingente para cumplir las etapas proyectadas, así, el empresario debe estar seguro de no sobreestimar lo que puede lograrse.⁵¹

8. Breve resumen financiero

Si bien el plan de negocios completo tendrá que detallar gastos específicos y una lógica de generación de ventas con asientos mensuales o trimestrales, una propuesta debe ser mucho más condensada para permitir una evaluación rápida de los inversionistas interesados;⁵² por ejemplo, normalmente se espera además de un breve resumen de ingresos y utilidades proyectados con base en el tamaño del mercado, la incorporación al mercado meta y los gastos estimados para los primeros cinco años de la empresa.

⁴⁹ Un excelente punto de partida para recopilar datos demográficos de posibles clientes en Estados Unidos es www.census.gov, consultado el 30 de julio de 2011.

⁵⁰ Las etapas estratégicas podrían incluir fechas estimadas de la finalización del desarrollo del producto, el principio de las ventas, el punto de equilibrio en términos del nivel de ventas y tiempo, los planes de expansión, etcétera.

⁵¹ Una regla práctica de Silicon Valley para los empresarios respecto de las etapas y proyecciones es *promete menos y entrega antes*.

⁵² Véase también Adelman, Philip J. y Alan M. Marks, *Entrepreneurial Finance*, 4a ed., Upper Sadle River: Pearson-Prentice Hall, 2007.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tamaño del mercado					
Ingresos					
Gastos					
Utilidades					

9. Descripción del equipo administrativo y su experiencia relevante

La mayoría de los inversionistas profesionales indicarán que el equipo administrativo de un nuevo proyecto es el principal o uno de los principales criterios que utilizan para evaluar el posible financiamiento de una nueva empresa. Hay un dicho que reza: *mejor tener un equipo 'A' con una idea 'B', que una idea 'A' con un equipo 'B'*. Esto se debe en parte a que la idea original de un negocio casi siempre se modificará, por lo que el equipo administrativo debe tener la fuerza suficiente para adaptarse. El empresario debe indicar su experiencia previa en la industria y en el lanzamiento de otras compañías (estar asociado con una o dos compañías nuevas que fracasaron no se considera problemático en Silicon Valley, porque en esas experiencias a menudo se adquiere el mayor aprendizaje); además, identificar huecos en el equipo administrativo indicaría la necesidad de reclutar para cubrir los puestos. Por último, integridad y ética son características esenciales de cada miembro del equipo administrativo: si se pierde la confianza entre empresario e inversionista el trato está perdido; así, el empresario nunca debe exagerar ni ofuscar: la honestidad y la sinceridad son esenciales.

10. Cantidad de dinero que se necesita de los inversionistas y para qué

El empresario no debe olvidar solicitar lo necesario de los inversionistas en términos de financiamiento, solicitud inicial que se basa en el pronóstico financiero del plan de negocios: ¿cuánto capital se necesita para lanzar el proyecto en términos del efectivo requerido para operaciones e inversión? Es común tener varias rondas de financiamiento conforme la empresa crece; la primera debe cubrir al menos 12 meses de las operaciones de la compañía.⁵³

11. Estado actual de la empresa

Ya que el plan de negocios es un documento vivo que se actualiza a lo largo de la vida del proyecto, el empresario puede presentar su plan después de operar varios años; así, es importante que en él se indique el estado actual de la empresa en términos de desarrollo del producto, ventas, utilidades, etc. Es más probable que una empresa establecida obtenga respaldo financiero, pues gran parte del riesgo del lanzamiento inicial se ha eliminado, así el empresario no debe sentirse inhibido de hablar sobre los logros de su empresa.

La propuesta de negocios que antecede presenta el perfil estándar para organizar un plan de negocios de un proyecto nuevo en Silicon Valley, casi siempre el empresario deberá desarrollar un amplio plan de negocios con extensa investigación de mercados y pronósticos financieros para extraer la esencia en esta propuesta; sin embargo, esta guía debería ayudar al empresario a enfocarse en los elementos esenciales que buscan los inversionistas. Las etapas estratégicas y la planeación son la columna vertebral de un plan de negocios bien elaborado. Ese es el punto del que parte el empresario para seguir su pasión y dar vida a una nueva empresa.

⁵³ Véase también Dorf, Richard C. y Thomas H. Byers, *Technology Ventures: From Idea to Enterprise*, New York: McGraw Hill, 2005.



CASO DE LA INDUSTRIA AUTOMOVILÍSTICA GLOBAL

La fusión Daimler-Chrysler: ¿un nuevo orden mundial?⁵⁴

En mayo de 1998 se fusionaron Daimler-Benz, la mayor empresa industrial de Europa, y Chrysler, el tercer fabricante de autos más grande de Estados Unidos. La cuidadosamente planeada fusión parecía ser un *ajuste estratégico*. Chrysler, con sus automóviles de menor precio, camiones ligeros, pickups y exitosas minivans, parecía complementar los vehículos de lujo, vehículos comerciales y SUV (por sus siglas en inglés: *Sports Utility Vehicles*) de Daimler, casi no había traslape de líneas de productos.

La fusión seguía una tendencia de otras consolidaciones: General Motors (GM) es dueña de 50% de la sueca Saab AB y tiene subsidiarias de Opel en Alemania y Vauxhall, en Inglaterra; por su parte, Ford adquirió las británicas Jaguar y Aston Martin; a su vez, el fabricante de autos alemán BMW adquirió a la británica Rover (pero más tarde se deshizo de ella y sólo retuvo el modelo Mini), y Rolls Royce vendió con éxito sus intereses a Volkswagen y BMW. Por otra parte, la pretendida fusión de Volvo y Renault fracasó, más tarde Ford adquirió Volvo.

La fusión Daimler-Chrysler tuvo la ventaja de que los directores ejecutivos de ambas compañías tenían experiencia internacional y conocimientos de las culturas alemana y estadounidense, Robert Eaton de Chrysler tuvo experiencia al cambiar el estilo de los autos Opel en la operación europea de GM; el señor Lutz, copresidente de Chrysler, habla alemán, inglés, francés e italiano con fluidez y tuvo experiencia laboral anterior con BMW, GM y Ford; Jürgen Schrempp, director ejecutivo de Daimler, trabajó en Estados Unidos y Sudáfrica, donde adquirió una perspectiva mundial.

Antecedentes

Derivado de un enfrentamiento con Henry Ford II, Lee Iacocca, el pintoresco presidente de Chrysler, salió de Ford en 1978 para ir a Chrysler; es a él a quien se le da el crédito de salvar a Chrysler de la bancarrota en 1979-1980, cuando negoció una garantía de préstamo del gobierno estadounidense. Iacocca también dirigió la adquisición que Chrysler hizo de American Motors en 1987, lo que agregó el Jeep a la línea Chrysler. Robert Eaton, CEO de Chrysler en la época en que se negoció la fusión con Daimler en 1998, reemplazó a Iacocca en 1992.

Al momento de la fusión, Daimler vendía menos vehículos que Chrysler, pero tenía mayores ingresos. Los 300 000 empleados de Daimler en todo el mundo produjeron 715 000 automóviles y 417 000 camiones y vehículos comerciales en 1997; la compañía también estaba en el negocio de aviones, trenes y helicópteros, y dos terceras partes de sus ingresos provenían de fuera de Alemania.

Entonces, ¿por qué la Daimler de Stuttgart, Alemania, iría a Chrysler en Detroit, Estados Unidos? Las compañías tenían líneas de productos complementarias y Chrysler vio la fusión como una oportunidad para superar algunas de las barreras comerciales europeas; sin embargo, los principales motivos de las fusiones en la industria automotriz son la tecnología (que tiene costos fijos muy altos) y la capacidad excesiva (estimada en 20%): sólo las compañías con economías de escala pueden sobrevivir. El señor Park, presidente de Hyundai Motor Company, declaró que las líneas de producción en Corea del Sur operaban a casi 50% de su capacidad en 1998; la industria automotriz lograría producir cerca de una tercera parte de coches adicionales, y se predijo que sólo seis o siete de los principales fabricantes sobrevivirían en el siglo XXI, lo que hizo de la fusión más una necesidad competitiva que una ventaja competitiva o estratégica.

⁵⁴ El caso se basa en una variedad de fuentes, entre éstas, Weihrich, Heinz y Kai-Uwe Seidenfuss, "Reengineering the Global Car Industry: Will the Daimler-Chrysler Merger Create a New World Order?", *The Automobile Industry in the 21st Century*, Seúl: Universidad Nacional de Seúl, 2 de junio de 1998, pp. 45-46; "Daimler-Chrysler: Crunch Time", *The Economist*, 25 de septiembre de 1999, pp. 73-74; "Merger Brief: The Daimler-Chrysler Emulsion", *The Economist*, 29 de julio de 2000, pp. 67-68, y Daimler-Chrysler, en: <http://www.daimlerchrysler.com>; http://www.daimlerchrysler.com/index_e.htm?news/top/1999/t90924_e.htm; Maynard, Micheline, "Amid the Turmoil, A Rare Success at Daimler-Chrysler", *Fortune*, 22 de enero de 2001, pp. 112C-P; Taylor III, Alex, "Can the Germans Rescue Chrysler?", *Fortune*, 30 de abril de 2001; Stipp, David, "The Coming Hydrogen Economy", *Fortune*, 12 de noviembre de 2001, pp. 90-100.

Daimler + Chrysler = nueva compañía automotriz⁵⁵

A finales del decenio de 1980 y principios del de 1990, los japoneses dieron grandes pasos en la industria automotriz mediante eficientes métodos de producción y productos de alta calidad; sin embargo, el fabricante alemán estableció una nueva tendencia en la industria con la fusión Daimler-Chrysler, en la que la primera era propietaria de 53% y la segunda del resto. En esos momentos la nueva compañía automotriz se convirtió en la quinta más grande del mundo y tenía posibilidades de convertirse en la productora por volumen en todos los rangos de productos.

Las respectivas fortalezas fueron que Daimler era conocida por sus autos de lujo e innovación en compactos (clase A y el auto Smart)⁵⁶ y Chrysler tenía la utilidad promedio por vehículo más alta entre las tres grandes (GM, Ford y Chrysler) de Detroit, gracias a los altos márgenes derivados de la venta de minivans y Jeeps; cabe agregar que también se le conoce por su muy capacitada administración y producción eficiente, así como sus bajos costos y simplicidad (como en el modelo Neon).

La tabla C2.4 muestra las fortalezas y debilidades de Chrysler antes de la fusión con Daimler-Benz. También lista tanto las oportunidades y amenazas externas de la compañía como las estrategias alternativas. En esencia, Chrysler continuó con su estrategia de fortalecer su mercado de SUV y minivans comercializados en los países del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN); al mismo tiempo, la compañía enfrentaba una creciente competencia y la necesidad de extenderse a mercados fuera del TLCAN, además, había el peligro de una toma *no amistosa* de otra compañía y tenía mucho sentido explorar una fusión amistosa con una empresa de buena reputación que pudiera complementar su línea de productos y permitirle extenderse a nuevos mercados.

Tabla C2.4 Matriz FODA para Chrysler Corporation antes de la fusión

	Fortalezas internas (F)	Debilidades internas (D)
Ambiente interno	<ul style="list-style-type: none"> • Tradición e imagen de la marca en el TLCAN. • Red de ventas y servicio en el TLCAN. • Portafolio equilibrado en Estados Unidos. • Imagen de Jeep y minivans rentables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque estrecho en el mercado doméstico y TLCAN. • Compañía poco conocida fuera del TLCAN. • Red débil fuera del TLCAN. • Situación financiera general delicada.
Ambiente externo		
Oportunidades externas (O)	Maxi-maxi (FO)	Mini-maxi (DO)
<ul style="list-style-type: none"> • Demanda de minivans de alto margen. • Creciente mercado de SUV. • Avances en tecnología de la información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer los productos SUV y minivan en el TLCAN. • Buscar fusión con una compañía de alta tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresar a mercados fuera del TLCAN. • Desarrollar redes de ventas y servicio fuera del TLCAN.
Amenazas externas (A)	Maxi-mini (FA)	Mini-mini (DA)
<ul style="list-style-type: none"> • Saturación y estancamiento del mercado de Estados Unidos. • Creciente competencia de SUV y minivans (Nissan, Toyota). • Posibilidad de una toma hostil. • Competencia (GM, Ford). 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar sus conocimientos para mejorar la posición en SUV y minivans. • Desarrollar autos innovadores. • Explorar una fusión amistosa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encontrar un socio para ingresar al mercado mundial.

TLCAN: Tratado de Libre Comercio de América del Norte; SUV: siglas en inglés para *vehículo deportivo utilitario*.

⁵⁵ Este análisis muestra la aplicación de la matriz de fusiones FODA que se presentó en el capítulo 5.

⁵⁶ Maynard, Micheline, "Smart Car: Get Smart", *Fortune*, 30 de abril de 2001

Mercedes-Benz (parte de Daimler Corporation) era conocida por su excelencia en ingeniería y calidad de producto: la imagen de la marca eran sus autos de lujo, aunque carecía de una oferta de productos en el segmento de bajo precio y alto volumen, y, como se muestra en la tabla C2.5, los altos costos de desarrollo y la necesidad de obtener economías de escala exigían encontrar un socio que le permitiera ofrecer una línea de productos completa de vehículos de alto y bajo precio.

Tabla C2.5 Matriz FODA para Daimler-Benz antes de la fusión.

	Fortalezas internas (F)	Debilidades internas (D)
Ambiente interno	<ul style="list-style-type: none"> Imagen de marca de autos de lujo. Experiencia en ingeniería. Calidad del producto. Poder financiero. 	<ul style="list-style-type: none"> Sólo se enfoca en el mercado mundial de autos de lujo. Carencia de un segmento de alto volumen. Altos precios. Presencia débil en mercados asiáticos.
Ambiente externo		
Oportunidades externas (O)	Maxi-maxi (FO)	Mini-maxi (DO)
<ul style="list-style-type: none"> Necesidad de una línea de productos amplia. Demanda de autos de lujo pequeños. Necesidad de nuevos canales de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar la imagen de la marca para ingresar a nuevas áreas y ampliar la línea de productos. Desarrollar el auto Smart. Utilizar conceptos de plataforma para reducir costos. Desarrollar minivans. 	<ul style="list-style-type: none"> Ingresar al segmento de precios bajos. Desarrollar productos para aumentar el volumen. Utilizar socios existentes. Encontrar nuevos socios en el segmento de bajo precio.
Amenazas externas (A)	Maxi-mini (FA)	Mini-mini (DA)
<ul style="list-style-type: none"> Saturación del mercado doméstico. Problemas económicos en mercados emergentes. Competencia en el mercado de autos de lujo (BMW, Lexus, Infinity, Accord, Jaguar). Línea de productos ampliada de los competidores (Volkswagen, Audi). 	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar sus conocimientos tecnológicos para combatir a competidores. Buscar socios que cooperen. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer una nueva marca para el segmento de bajo precio.

El análisis de la situación después de la fusión muestra que las fortalezas y debilidades de las dos compañías se complementan (véase la tabla C2.6): ahora pueden ofrecer una línea de productos completa en todos los segmentos en sus respectivos mercados domésticos; aunque existe poco traslape de productos, está el Jeep Cherokee, que compite directamente con el SUV clase M de Mercedes, que se produce en Alabama; ahora bien, los socios pueden utilizar la innovación en sus respectivas áreas de experiencia, y sus instalaciones en varios países pueden utilizarse para la producción y el ensamble de autos de bajo y alto precio; en suma, la fusionada Daimler-Chrysler Corporation puede lograr sinergia y ahorros en costos.

Tabla C2.6 Matriz FODA para Daimler-Benz después de la fusión. © Heinz Wehrich, 2002

	Fortalezas internas (F)	Debilidades internas (D)
Condiciones internas	<ul style="list-style-type: none"> • Imagen de marca de autos de lujo. • Experiencia en ingeniería. • Calidad del producto. • Poder financiero. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sólo se enfoca en el mercado mundial de autos de lujo. • Carencia de un segmento de alto volumen. • Altos precios. • Presencia débil en mercados asiáticos.
Condiciones externas		
Oportunidades externas (O)	Maxi-maxi (FO)	Mini-maxi (DO)
<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de una línea de productos amplia. • Demanda de autos de lujo pequeños. • Necesidad de nuevos canales de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar la imagen de la marca para ingresar a nuevas áreas y ampliar la línea de productos. • Desarrollar el auto Smart. • Utilizar conceptos de plataforma para reducir costos. • Desarrollar minivans. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresar al segmento de precios bajos. • Desarrollar productos para aumentar el volumen. • Utilizar socios existentes. • Encontrar nuevos socios en el segmento de bajo precio.
Amenazas externas (A)	Maxi-mini (FA)	Mini-mini (DA)
<ul style="list-style-type: none"> • Saturación del mercado doméstico. • Problemas económicos en mercados emergentes. • Competencia en el mercado de autos de lujo (BMW, Lexus, Infinity, Accord, Jaguar). • Línea de productos ampliada de los competidores (Volkswagen, Audi). 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar sus conocimientos tecnológicos para combatir a competidores. • Buscar socios que cooperen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una nueva marca para el segmento de bajo precio.

A pesar de las ventajas potenciales de la fusión, subsisten los retos: la compañía tiene poca experiencia para entrar en el mercado mundial de productos de bajo precio; pueden haber conflictos en la integración de los sistemas operativos y administrativos de las compañías fusionadas; las amenazas externas persisten y pueden empeorar; los mercados de autos en la Unión Europea y el TLCAN se saturan cada vez más y el deterioro económico en las economías desarrolladas y emergentes reduce y estanca su crecimiento; además, la competencia (sobre todo en los segmentos de lujo) se vuelve más fuerte.

Los retos para Jürgen Schrempp, director ejecutivo de Daimler, fueron integrar las dos compañías y hacerlas eficientes (una de las metas más importantes de la fusión), e integrar las culturas organizacionales de las dos compañías.

Jürgen Schrempp: ¿artista de las reorganizaciones radicales?

Además de decidir la fusión Daimler-Chrysler, Schrempp inició muchos cambios en la operación alemana. Al asumir el cargo, estimó que la compañía no tenía propósito ni dirección; en consecuencia, se deshizo de AEG y redujo la cantidad de empresas (de 35 a 23). Su interés en el valor para el accionista es contrario a la tradicional cultura empresarial alemana. Schrempp tiene un estilo gerencial parecido al de Jack Welch, antiguo CEO de General Electric,⁵⁷ quien consideraba

⁵⁷ Véase, por ejemplo, Welch, Jack con John A. Byrne, Jack: *Straight from the Gut*, Nueva York: Warner Books, 2001.

que General Electric debería ser la número 1 o 2 (o tener un plan que la condujera allí) en un mercado o negocio determinado, o de lo contrario debería salirse de dicho mercado.

Schrempp tenía frente a sí muchos desafíos: Mercedes enfrentaba una fuerte competencia en el segmento de lujo por parte de los japoneses Lexus, Infinity y Acura, así como de los europeos BMW y Jaguar; el costo laboral de Alemania es el más alto del mundo y se requieren entre 60 y 80 horas hombre para construir un Mercedes, en tanto que sólo 20 para construir un Lexus; Schrempp necesitaba recortar costos y mejorar la productividad para sobrevivir, y para permanecer competitivo en un mercado mundial con menos fabricantes de autos, aunque más grandes, Daimler-Chrysler debía crecer e introducir nuevos modelos; así que en 1999 en la Feria del Auto de Frankfurt, la compañía anunció que invertiría 48 mil millones de dólares para introducir 64 nuevos modelos en los siguientes cinco años. También Chrysler enfrentaba una fuerte competencia en las líneas de producto SUV y minivan.

Instrumentación de la estrategia: ¿el talón de Aquiles de la fusión?

La estrategia de fusión se planeó y formuló con cuidado. Las perspectivas mundiales de Schrempp y Eaton, así como las líneas de producto indicaban un ajuste, como se muestra en la matriz FODA de la compañía combinada (tabla C2.6); sin embargo, instrumentar una estrategia bien concebida tiene sus propios retos. Algunos diseñadores y gerentes de Chrysler vieron la fusión más como un apoderamiento por parte de Daimler y salieron de la empresa para irse a GM y Ford; el señor Eaton, promotor moral estadounidense, se jubiló poco después de la fusión; si bien había comprensión mutua del país y las culturas corporativas al más alto nivel organizacional (ambos directores ejecutivos tenían una perspectiva mundial), incorporar las diferentes culturas y estilos gerenciales a niveles inferiores representaba un reto muy difícil.

La alta gerencia alemana puede depender de un informe de 50 páginas para analizar y tomar decisiones, en tanto que la estadounidense prefiere la comunicación cara a cara. Por debajo del nivel del consejo, los subordinados alemanes casi siempre investigan un problema y lo presentan a su jefe, quien por lo regular acepta la recomendación; en cambio, con frecuencia los gerentes estadounidenses aceptan el reporte y lo archivan, lo que frustra a los subordinados alemanes; además, los diseñadores de Chrysler se sentían frustrados por no poder involucrarse en el diseño de los autos Mercedes, y aunque en ese momento había dos oficinas matrices (Detroit y Stuttgart), un alto gerente anticipó que en el futuro próximo sólo habría una, en Alemania. Tanto estadounidenses como alemanes podían aprender unos de otros: los alemanes podían preparar informes más cortos, ser más flexibles, reducir la burocracia y acelerar la toma de decisiones gerenciales; los estadounidenses, por su parte, disciplinarse como los alemanes. Un empleado de Chrysler comentó: “Uno de los verdaderos beneficios para nosotros fue instrumentar cierta disciplina que sabíamos era necesaria pero nunca fuimos capaces de hacer”.⁵⁸

Pues parece que ese empleado tuvo razón, porque en 2001 Chrysler requería una reorganización drástica: las amenazas externas habían crecido y el ambiente interno necesitaba un reacomodo general. En lo externo, la demanda de las muy rentables minivans y SUV de Chrysler cayó, en parte derivado de la desaceleración económica en Estados Unidos y Europa, y en parte por la creciente competencia de Toyota, Honda y Volkswagen. En lo interno, los gastos extravagantes del pasado se convirtieron en fuga de los recursos de Chrysler y Daimler-Chrysler Corporation. Para resolver los problemas internos, Dieter Zetsche de Mercedes tomó el control de Auburn Hills en Estados Unidos, y en su análisis de la situación notó que los supuestos de base de los planes eran incorrectos; quizá aún más importante, los planes carecían de evaluaciones apropiadas de las fortalezas y debilidades de Chrysler.⁵⁹ Con Zetsche en la operación de Chrysler y Schrempp en la estrategia general de Daimler-Chrysler, ¿cumpliría la fusión su promesa? ¡Ésa era la pregunta!

⁵⁸ “Daimler-Chrysler: Crunch Time”..., p. 74.

⁵⁹ Taylor III, “Can the Germans Rescue Chrysler?”...

Actualización de caso⁶⁰

Lo que en 1998 fue llamado *una fusión entre iguales*, nueve años después se convirtió en absorción por Daimler que terminó en divorcio. En 2007, 80.1% de Chrysler fue vendido a Cerberus Capital Management, un grupo de capital privado, lo que significó una gran pérdida para la compañía alemana. Daimler mantuvo una participación de 19.9% en la compañía, pero la administración de Chrysler sería responsabilidad de los nuevos dueños. Como lo indica la matriz FODA, había cierto potencial de sinergia, pero varios factores condujeron al conflicto. Las sinergias posibles fueron sobreestimadas y las partes no fueron suficientemente compartidas por las empresas: sólo se usaron la transmisión, un motor de Diesel y algunos componentes de la dirección y la suspensión en los vehículos Chrysler. Otros piensan que fue una correspondencia irreal entre el fabricante de automóviles de lujo Mercedes y el productor de autos masivo Chrysler. Quizá Jürgen Schrempp, arquitecto de la fusión, falló en el planteamiento estratégico; pudo haberse beneficiado del análisis de la tercera matriz FODA, que se sugiere más adelante. La estrategia de instrumentación pudo haber sido un factor importante en el divorcio de Daimler-Chrysler.

Preguntas

1. Evalúe la formulación de la fusión entre Daimler y Chrysler; analice el acople estratégico y las diferentes líneas de productos.
2. Analice las perspectivas internacionales de Eaton y Schrempp.
3. ¿Cuáles fueron las dificultades de fundir las culturas organizacionales de las dos compañías?
4. ¿Cuál fue la probabilidad de éxito o fracaso de la fusión? ¿Qué fusiones más prevé en la industria automotriz?
5. Realice una investigación en bibliotecas e internet para evaluar si la estrategia de Daimler-Chrysler que se presenta en la tabla C2.5 fue exitosa. De no ser así, ¿qué entorpeció la instrumentación de la estrategia?

Caso Internacional 6.2

Heladería Bon: en busca de nuevos mercados

Caso elaborado por Rafael E. Veras Granados

Profesor Adjunto de la Universidad Autónoma de Santo Domingo

Escuela Politécnica del Chimborazo, República Dominicana

La primera heladería Bon abrió en la calle Espaillat en la Ciudad Colonial de Santo Domingo en mayo de 1975. Su artífice, Alfonso Moreno Martínez, un hombre visionario y con fe en el futuro de este emprendimiento. Desde sus inicios Helados Bon fue un éxito, fruto de las necesidades y exigencias del mercado dominicano de ese momento. Así, en la actualidad se amplió ya a 337 tiendas de helados en la República Dominicana y dos en Haití. La compañía ha basado sus fortalezas en la flexibilidad, la apertura y la agilidad; su estilo innovador prontamente conquistó al consumidor dominicano. Hoy, Helados Bon tiene el liderazgo en ventas y producción de helados

⁶⁰ "Divorced", *The Economist*, 19 de mayo de 2007; "Daimler-Chrysler Divorce Sparks Wrangling Over Company Name", <http://www.dw-world.de/dw/article/0,2144,2541650,00.html>, consultado el 2 de agosto de 2007; "Daimler-Chrysler Divorce Brings \$8.9bn Settlement", <http://www.theage.com.au/news/business/daimler-chrysler-divorce-brings-89bn-settlement/2007/05/15/1178995155826.html>, consultado el 2 de agosto de 2007; véase también "Daimler Chrysler: Divorce German Style", *Business Week*, 15 de agosto de 2005.

en el mercado dominicano con una participación de mercado cercana a 80% y ventas anuales de 23 millones de dólares.

Al crecer la popularidad de Helados Bon, la compañía decidió en 1982 expandirse a través de República Dominicana mediante el sistema de franquicias. Al implementar el proceso, la firma se convirtió en la primera empresa dominicana franquiciadora del país, hecho que ocurrió unos 15 años antes de la llegada de las grandes franquicias internacionales, con la excepción de KFC, que hacia 1969 no tuvo éxito en el mercado dominicano.

Hoy, 225 de las 337 tiendas de helados son franquicias (el resto es de propiedad compartida). La compañía está orgullosa de su rol en promover el desarrollo de nuevos empresarios bajo este concepto, ya que esta forma de crecimiento ha sido una de las bases de su éxito, con representación de este modelo en 66.66% de las tiendas.

Tipo de tiendas	Cantidad	%
Franquicias	225	66.66
Propiedad compartida	112	33.33
Total	337	100

En 1985, Helados Bon construyó una nueva fábrica en la Zona Industrial de Herrera—, calificada como la zona industrial pionera de República Dominicana— destinada a elaborar productos que sustituyan las importaciones, con lo cual la firma se convierte en ahorradora de divisas por no permitir la entrada al país de productos importados; la firma se amparó con la ley de sustitución de importaciones, que le proveyó de beneficios en la exoneración de impuestos sobre la tecnología empleada en la producción. Esta inversión se hizo con el fin de suplir la creciente demanda de las nuevas tiendas y puntos de venta externos; hoy en día continúa siendo la fábrica más grande de helados en República Dominicana.

Helados Bon implementa diferentes estrategias de servicio, entre ellas, premiar la fidelidad de sus consumidores con diferentes promociones de ventas atendiendo a las estaciones del año. Asimismo, hace investigación de mercados de manera constante para poder brindar productos y servicio de calidad que superen las expectativas de los clientes, lo que la convierte en la compañía líder en la industria de los helados.

El canal de impulso de Helados Bon comprende todos los puntos de venta ubicados fuera de las heladerías, mientras que la venta impulsiva se realizó a través de dos canales de distribución: los negocios de conveniencia y el canal de venta ambulante. Con la marca Bon se encuentran distribuidos 1 648 congeladores en el canal tradicional y 655 carritos en el canal móvil. Adicionalmente, Bon es el *master franchiser* de Yogen Früz en el país, cuyos productos se pueden encontrar en 92 de las heladerías de la compañía.

Compromiso social

La empresa está comprometida con la sociedad dominicana al hacer frente al deterioro ecológico de esa nación por medio de la implementación de programas que activan la producción agropecuaria; a la vez, colabora con la preservación de los bosques y los recursos naturales de dicho país, y contribuye a la educación de la sociedad con diversos proyectos ecológicos, entre ellos, mangos en la frontera, siembra de la nuez macadamia, de café orgánico en Polo y de cacao en la Loma Quita Espuela. Además de lograr beneficios económicos mediante la integración vertical y la reducción de los costos finales del producto, los cuatro proyectos cuentan con objetivos sociales bien definidos en cada una de las zonas geográficas en que se desarrollan.

Recientemente el Grupo Meals de Colombia adquirió 73.11% de las acciones de Bon, sin embargo, la administración quedará en manos de la familia Moreno, liderada por Jesús Moreno, presidente del Consejo de Directores, y Ana Angélica Moreno Portalatín, presidente y directora de Relaciones Públicas de las empresas Bon. Con esta alianza, Meals aportará su capacidad y visión para colocar su línea de productos en el liderazgo de la región y, más allá, al contribuir de forma importante con el desarrollo del país, ya que es líder en el negocio de helados en Colombia y forma parte del Grupo Nacional de Chocolates, el cuarto grupo más grande de alimentos en América Latina, con presencia en 79 países.

El Grupo Nacional de Chocolates adquirió 73.11% de las acciones por un costo de 38 700 millones de dólares; considera la negociación como un paso trascendental dentro del proceso de expansión internacional, debido a que después de analizar el mercado de República Dominicana determinó que éste tiene un tamaño relativamente importante en la región estratégica y de un gran dinamismo en el consumo. Para el negocio de helados es el inicio de su proceso de internacionalización; con esta adquisición el grupo cuenta ya con operaciones en 12 países del Caribe, Norte, Centro y Sudamérica, además de Colombia, lo que le abre las puertas para el crecimiento de sus exportaciones.

Después de esta negociación el grupo enfrentará en República Dominicana a la igualmente colombiana Quala, que, aunque no vende helados lácteos o de crema, posee una planta en República Dominicana en la que fabrica 94 millones de unidades anuales de Skim Ice, una paleta de agua similar al tradicional Bon Ice de Colombia. Así, la empresa del pingüino pasa a ser una dura competencia para Helados Bon no sólo por su importante presencia en calles y tiendas, sino por sus bajos precios.

Preguntas

1. ¿Debe la familia Moreno continuar con la administración de Bon?
2. ¿Cómo debe estructurarse la nueva empresa?
3. ¿Cuáles estrategias debería utilizar Helados Bon para lograr penetrar mercados nuevos?
4. ¿Cómo contribuye el sistema de franquicias al crecimiento de Bon en el futuro?

Fuente: Entrevistas y cuestionario aplicados a ejecutivos de la empresa; revista *Mercados & Tendencias* del 23 de febrero de 2011; sitio web www.dinero.com



Parte 3

Organización

- CAPÍTULO 7** Naturaleza de la organización, espíritu emprendedor y reingeniería
- CAPÍTULO 8** Estructura de la organización: departamentalización.
- CAPÍTULO 9** Autoridad de línea, personal de *staff*, delegación de poder de decisión y descentralización.
- CAPÍTULO 10** Organización efectiva y cultura organizacional.
- CONCLUSIONES** Organización global y empresarial.

Enfoque sistemático de la administración: organización

