

Ser el primero no asegura el liderazgo para siempre

Walter Hernández¹

Abstract

In the first part of this article we turn to entrepreneurial action and the circumstances which may influence the entrepreneurial management, is not the same undertaking in adverse situations to freedom of expression, freedom of trade, economic freedom, because the natural adversity has not been an obstacle for entrepreneurs, but rather the same members of society can come to oppose the development, leadership and progress of it. Describe situations in which being the first does not ensure the lead for good. In the last part we will work to compare companies that have been sponsored by the government and those not, to take evidence at a position that would imply a pure theory of entrepreneurship without state assistance.

Keywords: *create value, insight, business management, evolutionary learning, thinking globally, act locally, wealth, creative destruction.*

Resumen

En la primera parte de este artículo nos dedicaremos a estudiar la acción empresarial y las circunstancias que pueden influir en la gestión emprendedora, no es lo mismo emprender en situaciones adversas a la libertad de expresión, libertad de intercambio, libertad económica, porque la adversidad natural no ha sido un obstáculo para los emprendedores, sino más bien los mismos miembros de la sociedad pueden llegar a oponerse a la evolución, liderazgo y progreso de la misma. Describimos situaciones en las que ser el primero no asegura el liderazgo para siempre. En la última parte nos dedicaremos a comparar aquellas empresas que han tenido el auspicio del gobierno y aquellas que no, para tener elementos de juicio ante una postura que podría insinuar una teoría pura de la empresarialidad sin ayuda del estado.

Palabras clave: *crear valores, gestión empresarial, aprendizaje evolutivo, de pensamiento global, actuar local, riqueza, destrucción creativa.*

1 M.A. en Filosofía, Magíster en Economía Empresarial, profesor de filosofía en el Departamento de Filosofía y de Pensamiento Económico en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Rafael Landívar; Retórica de la Economía Austriaca en la Universidad Francisco Marroquín. Ponente en el Congreso Internacional de Filosofía e investigador social. Correo: wahernandez@url.edu.gt

Introducción

Una de las lecciones que más le quedan claras en el curso Liderazgo y Evolución de Negocios es el siguiente principio: *ser el primero no asegura el liderazgo para siempre*², un emprendedor, por naturaleza (o aprendizaje), tiene la imperiosa necesidad de romper paradigmas, la crisis de los paradigmas se dan, según Thomas Samuel Kuhn con respecto a las ciencias, pero podemos sacar provecho de su análisis y aplicarlo al mundo de los negocios. Para Kuhn, un paradigma es aquel marco conceptual amplio en el que se integran algunas teorías. Cuando se da una anomalía, lo cual se traduce en incapacidad de dicho paradigma para explicar cierto “enigma”, surge la crisis del mismo, provocando una revolución científica demandando uno nuevo. El más leve cambio en las creencias y valores de un paradigma aceptado genera las llamadas revoluciones científicas.

Ante una práctica o paradigma vigente que ya no responde a los cambios sociales, manifestados en las preferencias (valores) de las personas, surge una respuesta que cambia el paradigma vigente. Pero a diferencia de lo que ocurre en las ciencias, en el mundo de los negocios no existe un tipo de comunidad científica, sino que es el *insight* empresarial, casi siempre un individuo solitario, quien descubre las preferencias y tendencias sociales de los consumidores. No obstante, la perspicacia empresarial también es posibilitada por condiciones circunstanciales culturales, políticas e institucionales que engloban dicho descubrimiento empresarial. La acción empresarial agrega un crecimiento al proceso de conocimiento, se da, por así decirlo, una producción evolutiva del conocimiento. Como el desarrollo económico es en esencia un proceso de aprendizaje que aporta al proceso de conocimiento, insistimos que éste es posible gracias a una estructura lógica inherente a las operaciones de mercado, al cual podríamos llamar un tipo de *aprendizaje evolutivo*.

En una economía de descubrimiento empresarial competitivo, las personas se ven impelidas a buscar

oportunidades de ganancia con nuevas actividades, primero en el mercado local y luego en el global, convirtiéndose en un eje central del crecimiento y desarrollo económico, y a su vez en un proceso dialéctico de *pensar globalmente, actuar localmente*, como son los casos de Coca-Cola y Sony.

Como ya hemos mencionado, el desarrollo económico es en esencia un proceso de aprendizaje evolutivo, ello implica, a su vez, un desarrollo y reestructuración del conocimiento como el destierro de viejas ideas y viejas organizaciones, que en su tiempo habían resuelto muy bien los problemas pero que en la dinamicidad de la vida, resultan ser obsoletas, que si no van al paso del tiempo o marcando el paso, están destinadas al fracaso o a su extinción.

Las estrategias de cambio permanente es una de las características inherentes a la gestión empresarial, no obstante uno se puede preguntar ¿Hasta dónde crecer?, ¿Qué tipo de cambios podemos permitirnos? ¿Cómo saber cuándo hacerlo o cuándo abstenerse? Son tipos de preguntas vitales que exigen una respuesta para la sobrevivencia de un negocio, debido a que *la firma que no se adapta a los cambios del mercado generalmente tiende a desaparecer*. Hemos sido testigos del surgimiento de nuevas empresas que en sus inicios fueron sólidas por su perspicacia emprendedora, pero que fueron rebasadas por otras, incluso pequeñas, debido a que realizaron cambios que no debían o dejaron de evolucionar cuando necesitaban realizar cambios, el caso de Ford y de Sarnoff, son uno de los más representativos de este drama.

Caso 1: Andrew Carnegie

No obstante, para efectos de este ensayo, nos vamos a ocupar de uno de los casos más emblemáticos en la utilización de la estrategia de cambio permanente. Fue el escocés Andrew Carnegie, dada la tragedia por la que atraviesa su padre, un textilero artesanal absorbido por la revolución industrial, su familia no logra adaptarse a los cambios tecnológicos, y se aventuran hacia los Estados Unidos a mediados del siglo XIX. Carnegie, contrario a mantenerse en una actitud derrotista, rompe con su pasado, asume los cambios con

2 Ford tenía muy claro el concepto de “destrucción creativa” en la fabricación de carros, pero no en cuanto al marketing de los mismos, como sí lo tuvo Alfred Sloan, Jr.

buen ánimo, como inmigrante se emplea en una compañía textil en Pennsylvania, su espíritu inquieto le permite escalar en el trabajo (el salario lo ve como una oportunidad de crecimiento personal), de operario pasa a ser oficinista, luego se vincula a las industrias de las comunicaciones telegráficas y al transporte ferroviario y al de la metalurgia (acero), donde ve una gran oportunidad de crecimiento, aunado por sus destrezas y visión empresarial capitalista, entra en el mundo de las inversiones, en el se juntaban el hombre de negocios del mundo real y de las finanzas. No obstante, también se mantenía alerta de él mismo, desconfiando de tanto crecimiento, este espíritu lo encontramos en su aforismo: *la riqueza “no es buena”*.

Tratando de responder a la pregunta de cuándo crecer, Carnegie diría que cuando nadie lo hace, en especial cuando hay crisis. Aficionado a la técnica, aunque él mismo no era un ingeniero, sabe que, evolutivamente *“El hierro reemplazaría a la madera, y el acero al hierro en esta época de cambio industrial permanente. El acero sería mucho más confiable durable y maleable. Pero era muy costoso y difícil de producir”*, adelanto tecnológico que orientó hacia la construcción de puentes.

Haciendo uso de los principios Schumpeterianos, de la destrucción creativa, Carnegie aplica este principio en el mundo real, pues *“no duda si tiene que hacer grandes cambios tecnológicos en las plantas, como cuando hace destruir una nueva porque hay una tecnología mejor”*.

La base de su estrategia es confiar en la división de tareas, pues aunque no fuese un técnico, podría echar mano de ellos cuando fuese necesario; no se dormía en los laureles, estaba innovando constantemente, consciente de la vertiginosidad de los cambios introducidos por la revolución tecnológica, algo muy importante que hay que destacar, a propósito de su desconfianza a la riqueza, además de ser reacio a repartir dividendos a los accionistas, “sacrificaba” parte de sus ganancias y las invertía en investigación y desarrollo para poder optimizar los recursos, lo cual le llevaría a una baja en los costos de producción. Una estrategia de tal naturaleza trae aparejado un beneficio hacia el consumidor, pues al bajar los costos es posible

bajar los precios, que sin querer o queriendo incluso, implica en una especie de accesibilidad a gran parte del público del producto terminado, a su vez, con ello se aumentan las ventas, pues los consumidores entrarán en una especie de fidelidad hacia el empresario que hace más eficiente su producción, no solo bajando los precios sino ofreciendo mejor calidad, gracias, como se ha dicho, a la inversión en la investigación (contrataba los mejores ingenieros), lo cual le daba una ventaja competitiva frente a sus adversarios industriales.

Otro aspecto que le permitió el éxito en los negocios, fue su gestión vertical, pues mantuvo un control de más de la mitad de sus empresas, por no existir tanta presión de códigos laborales en su época, le dio libertad de contratar y despedir ejecutivos sin tanta presión política, aunque en sus empresas no permitió la sindicalización, compensó este vacío pagando mejores salarios, aunque ello no le inmunizó de paros virulentos por parte de los obreros (Homestead, 1892). Comprendió el impacto social que implicaría la influencia del uso del acero en la industria, *él sabía que el acero cambiaría la civilización*, tanto en el transporte como en las comunicaciones.

Caso 2: Walt Disney

Creación no solo de una marca, sino de una identidad corporativa endógena y de fidelización exógena y cultural hacia los clientes.

Soñar, crear, atreverse, hacer.

Generalmente, los empresarios exitosos son espíritus libres, que si bien empiezan trabajando para alguien, luego se independizan, no quieren depender de un empleador que coarte su genio creativo, en especial si la empresa para la cual trabajan les ha jugado sucio, como es el caso de Disney, cuando la compañía para la cual trabajara le robara los derechos de *Oswaldo, el conejo de la suerte*, además de ser traicionado por sus compañeros en N.Y., su reacción fue radical, expresando su famosa frase “Nunca jamás trabajaré para otra persona”, este evento adverso marcó su vida para siempre, asumiendo el reto de darle rienda suelta a sus sueños, que aunque ha corrido mucha tinta en relacionar su genio creativo con sus problemas

psicológicos que intentaba crear un mundo de fantasía para sí mismo en el que se sentía amado y a salvo, lo cierto es que cambió el mundo del entretenimiento, explotando el imaginario, no solo en Norteamérica, sino en el mundo entero. “Sueño, después contrasto los sueños con mis creencias, me atrevo a asumir riesgos y aplico mi visión para que estos sueños se conviertan en realidad”.

En su trabajo creativo, observó algo que a nadie más se le había ocurrido, en vez de sentir repulsión hacia los ratones que merodeaban la papelera, se imaginó que uno de ellos fuera su amigo, ese amigo imaginario sería una de las creaciones del entretenimiento más famosas del Siglo XX, el Ratón Miguel, ese mundo imaginario de Disney cobraba vida en sus producciones animadas. Además, explota la tecnología del momento cuando se introduce el sonido en el cine, así como el proceso de Technicolor en la producción de sus películas. Nadaba contra la corriente, cuando propone un largometraje de dibujos animados (Blancanieves, 1937), los “expertos” se mostraban escépticos, ya que para ellos nadie podría soportar hora y media frente a la pantalla; pues se equivocaron, y fue todo lo contrario, Disney aprovecha el lanzamiento del mismo para vender un disco con la música del film, introduciendo la integración de dibujos animados, sonido y color.

Del imaginario a la realidad: los parques temáticos

Como un visionario, se da cuenta que muchas veces se está solo en el emprendimiento, iniciar un nuevo proyecto y convencer a sus socios no es tarea fácil, él lo expresó de la siguiente manera: “era difícil para los demás visualizar lo que yo tenía en mente”.

Un aspecto que se diferencia de los demás es con relación a reducir los costos, Disney no escatima esfuerzo en tiempo ni dinero, para él la excelencia, elegancia y servicio, en especial la alta calidad, “¿Por qué tenemos que permitir que un puñado de dólares haga peligro una oportunidad?”.

Escuelita Disney

Disney se percata que el primer contacto que los clientes tienen con la compañía muchas veces son

los menos adecuados para hacer entrar al público al mundo mágico de la misma, razón por la que se preocupa porque todos sus empleados estén enterados e integrados con la compañía, no se vale alegar ignorancia en este caso, si un cliente demanda información o servicio. No basta solo la buena voluntad, de brindar sonrisas, sino que la comunicación buena y fluida logra excelentes resultados. Es por ello que un activo muypreciado en la compañía lo constituye el empleado, quien no importando su puesto, sabe muy bien que ellos son la empresa, pues son quienes están en contacto con el público, razón por la cual se preocupa por su formación. A nivel laboral, implica cierta estabilidad en el mismo, a la vez que hay una especie de fidelidad hacia la compañía, una formación y disciplina que refuerce la identidad y cultura de la compañía, para lograr este objetivo, Disney utiliza su estrategia de caricaturista (mente estructurada) a través de la técnica de *storyboards*, que permite visualizar panorámicamente la empresa, guía para seguir, una secuencia para no perderse ni extraviar a los demás, lo cual le obligaba a prestar una especial atención a los detalles.

A diferencia de otros empresarios para quienes la movilidad de personal implica una estrategia para bajar costos, más bien en el mundo de Disney esto podría ser catastrófico y antieconómico, pues insiste en que el cliente no es una vaquita lechera que se ordeña y nada más, sino que le hace sentir una experiencia inigualable, a tal punto de que se sienta parte de la realeza, quien ha sido invitado para ser servido, esa era su obsesión con respecto a la buena calidad en el servicio, además que ello implica cierta fidelidad por parte del público a seguir visitando sus parques. Incluso, hay un cierto compromiso vinculante en un esfuerzo por conocer al cliente, tratarlo con respeto y franqueza por parte de todos los empleados. Ello se da debido a que nunca se sabe lo que piensa el cliente, cuáles son sus problemas o dificultades en las que puede estar atravesando, y, si hay una mano extendida dispuesta a ayudar, pues se va a sentir a salvo y seguro en el lugar, expresando su gratitud ya sea volviendo al lugar o hablando bien de él a otras personas que no han tenido la oportunidad de hacer la experiencia.

Trasladar la experiencia a nivel global, adaptación local: Disney English

Cuando los europeos españoles llegaron a América, venían entre ellos misioneros franciscanos que tuvieron el chispazo de aprender el idioma mexicano jugando con los niños. Los herederos de Disney saben que el entretenimiento puede ir de la mano con la educación, incursionar en un extraño mundo, a veces hostil al espíritu norteamericano, no es cosa fácil, es por ello que la compañía ha adoptado la estrategia de entrar al mundo de los niños chinos, según el artículo *El nuevo negocio de Disney: los niños chinos aprenden inglés con Mickey y Blancanieves*, “el principal objetivo de la iniciativa es enseñarles a los niños a hablar otro idioma, no extender su marca en la nación más poblada del mundo. Sin embargo, la escuela insignia de la compañía en esta ciudad está repleta de referencias a los personajes de Disney, los nombres de los salones de clase recuerdan a películas de Disney.

Caso 3: Bill Gates

Tal y como Bill Gates menciona, en algún momento se pensó que solamente deberían producir software... Si resulta que la potencia del microprocesador se duplica cada dos años, alguien puede pensar que la potencia del computador está prácticamente libre, y se derivan de allí preguntas como ¿Para qué estar en el negocio de algo prácticamente gratis? ¿Cuál es la escasa fuente? ¿Qué es lo que impide que se pueda producir algo valioso de esa potencia computarizada casi infinita? –El Software–

Uno de los casos que más han dado de qué hablar y qué pensar es el de Microsoft o Bill Gates, podríamos decir que replica ciertas estrategias y situaciones de algunos empresarios exitosos de Norteamérica, tanto su genio creador, las estrategias adoptadas y sus problemas con legales, inquietan tanto a admiradores como a detractores.

Podríamos realizar un parangón entre Bill, Ford y Rockefeller, con Ford dado su ímpetu por colmar el mercado con su producto animado por la idea de democratizar el automóvil, Bill pretendía poner una computadora en cada hogar del planeta Tierra, con

Rockefeller sus juicios antimonopólicos que jamás le obstaculizaron de seguir creando.

Ahora hablemos de los cambios en su gestión e incidencia en lo social que tuvo la empresa Microsoft.

A nivel empresarial, en la época en que Bill Gates inicia su compañía, encontramos que hay cierta rigidez en las empresas grandes, con tendencias monopólicas y centralizadoras, las nuevas compañías “terciarizaban” permitiéndoles a las pequeñas, más flexibles y dinámicas, un crecimiento exponencial, la sociedad del conocimiento se ha incrementado a un nivel inigualable, el mismo Bill tiene en su cabeza información valiosa luego de haberse memorizado la enciclopedia desde niño, sabe que las supercarreteras de la información fluirán de una manera más rápida y eficaz, aspecto que luego desestimó y le tomaron la delantera empresas como Google³ (el empleado conocido de Peter Drucker). Con su compañero Paul Allen, se da cuenta que pueden hacerle la vida más sencilla a las personas que tuvieran su PC, primero llega la idea, luego el producto, porque en 1974 ya lo habían ofrecido sin siquiera tenerlo en sus manos, les llevó ocho semanas sin descanso para desarrollar el programa. Desde sus inicios, Microsoft se ha caracterizado por el trabajo intenso, desde sus fundadores, “Sencillamente trabajábamos hasta caer” decía Allen, parece ser que el trabajo a presión estimulaba más a Bill.

Su vertiginosidad productiva, se convertía cada día en un reto para la tecnología tradicional, la incertidumbre de su productividad rompía todos los esquemas de planificación y las estadísticas de pronósticos.

Como en sus inicios la empresa era pequeña, pues es comprensible que Gates quisiera y pudiera manejarlo todo, pero en la medida que fue creciendo, tuvo que echar mano de su amigo Seteve Ballmer, hoy su actual CEO, mientras Gates era el genio

3 *Microsoft sale a recuperar las oportunidades perdidas.* En 2000, canceló un proyecto que podría haberse convertido en Google; ¿otra oferta por Yahoo? Y lo publicó en *Wall Street Journal January 19, 2009, 12:04 A.M. ET*

(Capital Bill) tecnológico, Ballmer, con toda su experiencia pudo hacer manejable una empresa tan grande como Microsoft.

Crear y aprovechar las oportunidades

La genialidad de Gates no solo consiste en su creatividad sino en ver la posibilidad de expandirse casi hasta el infinito, obligó al mercado a que le comprara su producto utilizando una estrategia que arregló con el fabricante de computadoras IBM. Para él, esta empresa le allanaba el camino, pues en sus computadoras iba instalado, digamos que mientras IBM vendía las cajas, Microsoft vendía la llave (Software) para abrir la cerradura, lo cual le ahorra un costo de producción, transacción, comercialización, etc. Comprendió, como Rockefeller con sus barriles, que "... Si resulta que la potencia del microprocesador se duplica cada dos años, uno puede pensar que la potencia del computador está prácticamente libre. Así que uno se pregunta: ¿Para qué estar en el negocio de algo que es prácticamente gratis? ¿Cuál es la escasa fuente? ¿Qué es lo que impide que uno sea capaz de producir algo valioso de esa potencia computarizada casi infinita? El Software".

Un Microsoft más humano

La agresividad en las ventas, gracias a los candados impuestos por Gates en sus productos, creó una inquietud en la oficina Oval, provocó que desempolvaren la ley antimonopolio y se la aplicaran a Microsoft, Gates tuvo que abrir sus candados para no resquebrajar su compañía. De dicha experiencia aprendió ser más benevolente tanto con la competencia como con el público en general, no tomar más represalias contra sus rivales de su software, navegadores, flexibilizarse más permitiéndoles conectar sus productos a Windows, revelar el código fuente así como los nuevos productos a la competencia. El juicio implicó un cambio de estilo e imagen de la compañía hacia fuera, especialmente un liderazgo no tan agresivo sino más humano, en palabras de Ballmer: "Aprendimos que necesitábamos tomar una perspectiva diferente sobre ser un buen líder de la industria", "Hoy reconocemos que nuestras decisiones tienen un impacto en muchas otras empresas de tecnología", "Tenemos que jugar con

nuevas reglas, tanto legales como las determinadas por las tendencias de la industria". Procuraron ahora, ser más confiables y amigables con los clientes, que el mercado relacione la compañía con sus productos y no con su pasado agresivo y voraz. También ha ayudado en este cambio de imagen las donaciones que ha realizado Gates en el mundo a través de sus fundaciones de beneficencia, logrando con ello cambiar la imagen de monopolista agresivo por la de alguien más comprometido con lo que pasaba en el mundo.

¿Por qué los Estados Unidos?

Sin hacer un acto de apologético sobre los Estados Unidos, los hechos nos obligan a pensar por qué hubo un desarrollo económico de tal magnitud que no nos queda de otra que ponerlo de ejemplo.

A lo que se intentaba responder con el siguiente análisis. A diferencia de lo que ocurría en Inglaterra, de este lado del Océano Estados Unidos experimentaba más apertura económica, dada la vastedad de su territorio, que le permitía un mercado interno enorme, una sola moneda que baja los costos de transacción en cuanto al ahorrarse una política cambiaria, unificado por una constitución que favorecía la tradición institucional y desconfiaba del gobierno arbitrario e ilimitado, sin el atavismo de las tradiciones monárquicas, le caracterizaba una juventud sensata. El territorio inmenso, casi del tamaño de Europa, unificado por un sistema de transporte (el mapa ferroviario habla por sí mismo) y comunicación (el telégrafo corría a la par de la locomotora), le da una ventaja competitiva sobre el viejo continente, tan complejo y fraccionado y, sobre todo, no hay restricción al comercio, por lo menos a nivel interno.

Grandes empresas, pues, requieren de grandes ideas, grandes líderes que piensen en un futuro a largo plazo. Un aspecto técnico es la administración, la cual fue experimentando cambios que favorecieron dicho crecimiento económico, como el incremento de las ganancias, hace su aparición el sistema de *Management Jerárquico*, donde las decisiones a largo plazo eran tomadas por los ejecutivos de niveles más altos, mientras que las

decisiones diarias son abordadas por los managers del nivel medio y bajo, lo cual permitió un tipo de división de responsabilidades, simplificación en la administración a través del suministro de informes confiables, y a tiempo, que permitían una mayor confiabilidad en la ejecución de las tareas, también la estrategia de un tipo de inteligencia empresarial. El desarrollo de una empresa con tecnología de vanguardia, puede darse también por circunstancias geo-políticas, sin embargo, como hemos comentado en la primera parte de este ensayo, ser el primero no garantiza el éxito siempre, pues la empresa que no se adapte a los cambios del mercado, puede llegar a desaparecer, como fue el caso de RCA, una compañía que en sus inicios marcó el paso y la tendencia, promoviendo cambios sociales y culturales, termina en el cementerio de elefantes por esa incapacidad de adaptación.

Con ayuda del gobierno

Posterior a la Segunda Guerra Mundial, surgieron organismos con ánimo de evitar una tercera guerra y todo parecía creer en el avance de las doctrinas socialistas, popularmente llamadas “comunistas”. El experimento de la Unión Soviética se manejó como una amenaza latente, tanto en Europa como en América, el triunfo de la Revolución Cubana a mediados del siglo XX, provocó un estado de alerta en todo el continente americano, movimientos de liberación se levantaban frente a las dictaduras militares, las cuales eran vinculadas al Estados Unidos a través de sus órganos de inteligencia, se vivió una tensión en todo el continente, la crisis más fuerte fue la que desató Cuba al prestar su territorio como contrapeso hegemónico a los países de Occidente, la sola idea de pensar en activar armas de destrucción masiva provocaba, especialmente en la mentalidad del norteamericano, la idea de un apocalipsis.

Es por ello que se desarrollaron y se sofisticaron medidas de espionaje, donde la industria de las telecomunicaciones jugaría un papel protagónico. Cualquier investigación, invento y empresas que estuvieran desarrollando una tecnología que hiciera inmediata la comunicación sería apoyada, no solo por la opinión pública, sino por el dinero de las arcas nacionales, léase, de los contribuyentes.

Es en este contexto como vemos que el papel coyuntural de los conflictos entre naciones o incluso de guerras internas, pueden llegar a apalancar a las empresas, con financiamiento del gobierno central.

En suma, se puede decir que se dio una cooperación entre la iniciativa privada y el Estado, lo cual posibilitó el triunfo de los aliados sobre los gobiernos totalitaristas, especialmente los alemanes nazis que tenían en zozobra a Europa. Estados Unidos, pudo brindar avances tecnológicos gracias a que su territorio no sufría el flagelo de la guerra. El sistema adoptado por Ford para la fabricación de automóviles se estaba utilizando para producir maquinaria para la guerra, a una velocidad inimaginable hasta entonces, se generó una nueva gestión empresarial a través de la descentralización a partir de los legados de Ferdinand Eberstadt en la toma de decisiones, debido al factor tiempo, con la idea de hacer coincidir lo mejor posible la demanda con la oferta de materiales para el desarrollo de la industria militar.

Caso 4: David Sarnoff, el Hermes de las comunicaciones

Sarnoff, ruso de origen pero de familia hebrea, llega a New York en 1900, lo seguiría su familia, desde pequeño estuvo involucrado con el mundo de las comunicaciones. Vendiendo periódicos. Deja el colegio y entra a trabajar como mensajero para una subsidiaria de la compañía del italiano Marconi, quien había inventado el telégrafo inalámbrico (TSH), aprende el oficio del telégrafo. Como encargado de la estación de Nueva York, al momento de hundirse el Titanic, Sarnoff pasó transmitiendo tres días consecutivos señales de auxilio, la comunicación era muy difícil y tardada debido a que solo se daba de barco a barco, esta experiencia le abre los ojos para proponer que las transmisiones que se daban solo de un modo unívoco (de punto a punto) se abrieran de punto a las masas. Como en tiempo de guerra es muy importante el tema de la ubicación de la tropa, como la posición estratégica del enemigo, se desarrollaron investigaciones muy importantes con respecto a la comunicación multipunto, las empresas que estuvieron involucradas en esta investigación fueron AT&T, General Electric y Westinghouse.

Debido a que el inventor del telégrafo inalámbrico no era un American de cepa, el gobierno solicita GE que desarrolle un sistema inalámbrico, éstos a su vez crean una división llamada Radio Corporación Americana (RCA), que sin querer se la habían creado al genio de Sarnoff, al punto de que el auge y la caída de la misma se deben a él.

Como buen visionario, sabe el potencial que trae consigo la tecnología, aprovecha los experimentos de otras empresas, en 1920 un ejecutivo de Westinghouse manda ondas sonoras con música, Sarnoff ve en ese ensayo el origen de las estaciones de radio comerciales que pudieran transmitir música y deporte.

Sarnoff utilizó la plataforma de RCA para crear estaciones de radio (NBC, ABC y CBS), golpeó fuertemente a la competencia debido a que, al querer proliferarse varias estaciones, tuvieron que negociar con él la autorización de transmitir, poniendo orden al caos radial, La habilidad de Sarnoff consistió en no reñir con el mercado emergente, implementó un orden al caos radiofónico con la creación de la NBC.

Sarnoff trató de lograr acuerdos más que combatir a aquellos que violaban las patentes de RCA. Para ello otorgaba permisos por un royalty del 7.5% sobre el precio de venta (llega al 1,5%). Desalentaba a los "piratas" y produjo un aumento de ingresos en RCA destinados en un 90% a investigación y desarrollo (R&D), incluso AT&T tuvo que salir del negocio, ello debido a que por ser compañía telefónica y mantener su monopolio en ese rubro, vendiendo sus acciones a RCA. Las estaciones que pertenecían a AT&T las explotará bajo el nombre de NBC Red. Una vez terminada la guerra, el monopolio de RCA se convirtió en un consorcio de firmas.

Evoluciona la radio y crea nueva tecnología: el disco de acetato, la TV (B/N y Color)

Al crecer la radiofonía, prolifera la venta de receptores de señales: las radios, tanto que aumente exponencialmente el número de fabricantes de radios como de proveedores de componentes para las mismas.

Al estilo Rockefeller, saca provecho de la ley antimonopolio, pues tenía pensado, desde 1920,

separar la RCA de sus socios, con el ánimo de darle mayor libertad y capacidad de reacción ante el mercado, en su gestión como presidente de RCA, enfrenta un juicio en 1930, cual anillo al dedo, que impuso la separación de los socios General Electric y Westinhouse, potenciales competencia, pasa a ser, pues, una empresa monopólica, pues a partir de esta separación RCA era la única que estaba totalmente integrada en el negocio de radios, televisoras y fábricas de equipos.

Caso 5: Coca Cola - nacimiento de una marca, papel de la publicidad

Marcar el paso es marcar tendencia, y eso deja huella (marca) en la mente de los consumidores, quienes, casi a ojos cerrados, cuando demandan un producto de marca, están muy seguros de lo que consumen. Este es el caso de Coca-Cola, una bebida carbonatada que no tiene beneficio alguno pero que el consumidor bebe algo más que un jarabe, digamos que la botella "se chupa" al cliente al entrarlo en la marca, *la chispa de la vida*. Ese es el efecto de una marca, prestigio, seguridad, glamour, son beneficios espirituales que no necesariamente están contenidos en el líquido que se ingiere.

Desde que John Pemberton vendió Coca cola por primera vez en 1886 han pasado 124 años y uno se pregunta ¿cómo es que un jarabe carbonatado se ha mantenido y ha sido el ícono del capitalismo por más de un siglo? Una de las respuestas puede estar en su estrategia publicitaria, en ese año Pemberton invirtió \$73,96 en publicidad. *En 1893 se registró la marca Coca Cola en la oficina de patentes de USA. Joseph Biedharn en 1894 compró el jarabe y lo embotelló, lo que le permitió ser el primero en hacerlo y lograr ampliar la distribución.*

Coca Cola Patriot

Aunque tenemos que reconocer que la creatividad empresarial fue genuina en sus inicios, pues no hay indicios de haber sido apalancada por el gobierno sino hasta la Segunda Guerra, no vamos a desconocer que sus estrategias antes no hayan sido exitosas, en especial cuando fue comprada 40 años después de experimentar pérdidas, Woodruff, su nuevo dueño, aprovecha el contexto

de la Segunda Guerra, promoviendo su producto con el espíritu o sentimiento de patriotismo, la marca estaba ahora defendiendo los valores Occidentales de la libertad, la democracia, etc. Woodruff tuvo el chispazo publicitario expresado en pocas palabras *“Veremos que todos los hombres de uniforme reciben una botella de Coca-Cola por cinco centavos, esté donde esté y cualquiera que sea es el costo de nuestra empresa”*.

Como buen estratega publicista, apeló al sentimiento patriótico de las ciudadanía y los políticos, tomando ventajas sobre otras compañías en el tema de la racionalización del azúcar, gozaban de privilegios para endulzarle la vida a la tropa, la experiencia del paraíso terrenal en medio del infierno bélico, cual premio merecido por su entrega a la patria; al finalizar la guerra, la bebida era ahora parte de la vida cotidiana de 11 millones de veteranos de guerra, teniendo una ventaja competitiva sobre sus rivales. Sin contar con la introducción gratuita que el Army hiciera del producto en Europa y Asia.

Sin ayuda del gobierno

Caso 6 Mary Kay, la abejita dorada

Durante el tiempo de la guerra y por las bajas que experimentaron las tropas del ejército, provocó, en el primer caso, ausencia temporal y en el segundo, permanente, recordando que la reintegración de un veterano, si tuvo suerte y no quedó lisiado, es un proceso lento y difícil, las mujeres tuvieron que tomar la iniciativa y salir adelante solas, a ocupar el vacío dejado por sus esposos, hermanos, etc.

En tiempos de paz, el boom poblacional (Baby Boom) y el inmobiliario aumenta en la década de los años 50's del siglo pasado, las mujeres ya se habían capacitado para ocupar posiciones o puestos clave en los negocios, además, hay que tener en cuenta que las escuelas de negocios empiezan a recibir más aspirantes a MBA en sus facultades.

Este es el caso de Mary Kay, mujer sencilla que vivió en el torbellino de la crisis de los años 30's, por azares del destino, abandona sus estudios universitarios para atender la urgencia económica familiar, ella sabía muy bien que sin educación los

trabajos disponibles no eran los mejores. Ante esta adversidad, se lanza a las ventas de libros, luego a la venta de productos hogareños durante 17 años. Experimenta una decepción en la compañía para la que trabajaba, se siente discriminada por ser mujer y, con 45 años encima, emprende su propio camino: Compañía Belleza por Mary Kay. Sabía de la urgencia del sostenimiento del hogar por parte de las mujeres y la necesidad de una entrada extra, por lo que promueve la idea de una flexibilidad para trabajos de medio tiempo para ellas, por lo que más que la meta económica tenía un propósito social de dar oportunidad a las mujeres. Con un sistema de corresponsabilidad en el financiamiento, le pide a las vendedoras pagar de entrada los productos, además, las ganancias las usa para comprar el proceso de producción, sin pedir subsidios o apalancamiento por parte del gobierno, era una mujer práctica, completamente alejada del mundo de la política y del Lobby empresarial.

Caso 7: Sam Walton

Aficionado de la aviación, cualidad que explotó para acrecentar sus negocios, para la ubicación estratégica de los mismos, Sam Walton fue de la idea que hay que estar innovando constantemente, crear océanos azules que no puedan ser tocados por la competencia. Estaba muy claro que gran cantidad de competidores no se pueden sostener en el tiempo, especialmente cuando éstos se resisten a cambiar o no pudieron hacerlo, porque eso también pasa, podría incluso hacer caso omiso de la historia, lección que podríamos aprender, es que no por imitar una estrategia vamos a tener éxito, sí podrían darnos luces, pero los tiempos, las circunstancias y las culturas en la que se vive el presente es muy diferente a las de nuestros antepasados más cercanos, así pensaba Sam, quien, no obstante su nivel académico, se arremangó la camisa y se tiró al barro detrás de un mostrador, atendiendo a los clientes. Sin la ayuda gubernamental, asumiendo riesgos con su suegro, en 1945 le solicita un préstamo de \$25.000.00 para comprar su propio negocio: un almacén franquiciado Ben Franklin en Newport, Arkansas, cadena de la que había sido empleado, aunque le fue bien en los primeros cinco años, en 1950 pierde la franquicia, ante lo cual tuvo que vender, pero no se da por

vencido, sino que compra otro Ben Franklin, pero lo inauguró con el nombre “Walton Cinco y Diez”, copiando el modelo de almacenes de autoservicio a los de Ben Franklin.

Luego Walton quiere lanzar los almacenes de descuento con la cadena Ben Franklin, esta idea no fue apoyada y entonces decide poner el suyo con el nombre Wal-Mart en 1962. Como su política era la de precios bajos, poca rentabilidad y gran volumen de ventas parecía ser algo contradictorio, en sus inicios, la cadena creció muy lentamente.

La estrategia era sobrepasada por las tácticas de precios, ya que si bien el propósito de una empresa no es obtener el máximo por un producto individual sino el mínimo, parecía que esto no tenía lógica, no obstante, la táctica sería: cuanto menos puedas cobrar, más venderás y al final más beneficios obtendrás. Ello es posible gracias a que Wal-Mart compra directamente a los fabricantes (podría pensarse que a precio de costo), quebrando así los precios de la competencia, obligando a los consumidores ir a sus almacenes por el incentivo del ahorro.

A diferencia de Disney, uno de los principios del su éxito empresarial es su capacidad de mantener la estructura de costos al mínimo, la cultura del ahorro y la austeridad es vital, el control en los gastos delegando la responsabilidad a sus empleados en el manejo de su propia chequera.

Caso 8: John D. Rockefeller, denme un barril y envasaré utilidades

Con los grandes avances en la industria y en el transporte, Rockefeller se percató (perspicacia Kirzneriana) que el gran negocio está en el petróleo, el alma del desarrollo, aunque necesitó asociarse para financiar su empresa, se negó a repartir dividendos, su filosofía empresarial fue: *hay que reinvertir todas las utilidades en la empresa.*

Su iluminación

En el vertiginoso mundo de los precios, se da cuenta que el del petróleo fluctúa constantemente, no así el de los barriles, eso le daba una ventaja un tanto predecible sobre las proyecciones del

petróleo. Es por ello que, también se dedica a la producción de barriles, sin abandonar el tema del petróleo, como en el caso de Disney, sus socios no pueden vislumbrar su proyecto, por lo que se oponen a seguir reinvertiendo.

Su genialidad fue vincular el transporte ferroviario con el petróleo, por consiguiente, le dio un dominio tal, pues al controlar un gran volumen de barriles, que él fabricaba, consigue mejores precios que sus competidores, utilizando una estrategia de descuento al por mayor.

Similar a Bill Gates, jóvenes millonarios, vemos que mientras el petróleo sufría altos y bajos, él se mantuvo constante con los barriles, como en su expansión agresiva, gracias a su ventaja competitiva iba desplazando otras del mercado, lo que le permitió obtener la mayoría de sus competidoras, sometido también a un juicio por monopolio, la Corte Suprema condena a la Standard Oil a dividirse en 34 nuevas en 1911, pero manteniendo control absoluto sobre ellas, en vez de verse afectado por el juicio, su fortuna, que valía 300 millones, pasó a 900 millones en dos años, mucha de la cual destinó a la filantropía.

Caso 9: Ray Kroc, de la hamburguesa a la inmobiliaria

Cuando uno piensa en Mc Donald's inmediatamente cree que la genialidad de Kroc, “Al colocar la humilde hamburguesa en la línea de montaje, Kroc le mostró al mundo cómo aplicarles procesos administrativos sofisticados a las labores más sencillas”.

Nunca piensa en el lugar (inmueble) donde la consume, que está entrando a una marca. “No estamos en el negocio de las hamburguesas, sino en el negocio del entretenimiento” decía Kroc.

Mientras los hermanos McDonald's hacían eficiente un negocio chapucero, Kroc miró un imperio, la mentalidad cortoplacista ve la oportunidad de un negocio que ellos habían empezado, pero como estaban satisfechos con el dinero que ganaban no les interesó la idea de Ray, quien con más de 50 años encima buscaba su última oportunidad de su vida para hacer dinero.

Igual que Rockefeller con sus barriles, se da cuenta de la necesidad de alquilar o comprar sitios potenciales para las futuras franquicias y entregarlos contra un 20% a 40% de las ganancias, entonces, a medida que las ventas y los precios subían, los costos inmobiliarios se mantenían constantes. Kroc diría: “éste fue el comienzo de los verdaderos ingresos”. La corporación invierte en su sistema buscando posibles ubicaciones y a través de la posesión y construcción del restaurante. Los locales explotados por la empresa rara vez igualan los márgenes de beneficios de las unidades franquiciadas.

Caso 10: El mundo digital de Steve Jobs

Steve Jobs, como fundador y CEO de Apple en 1976 impresionó al mundo de la computación al lanzar su ícono Macintosh,⁴ compitiendo con las computadoras personales que dominaban hasta entonces el mercado, luego de batallar contra una enfermedad terminal y con el antecedente de haber sido despedido de su propia empresa, vuelve recargado, revolucionando ahora el mundo del entretenimiento musical, insertándose en las telecomunicaciones de la telefonía móvil a través de sus iPod y del iPhone, ello ha redundado en una cultura de vida digital, que en el año 2000 era comprendido por pocos. Su reaparecimiento fue afortunado, ya que Apple experimentaba una picada dramática, Jobs la rescató del abismo de

la muerte, pues hoy por hoy las Macintosh conforman solo el 9% del mercado de computadoras personales en Estados Unidos, pero esa cantidad va en aumento gracias a su revolución tecnológica tanto en el mercado de la música como en la telefonía. Los iPhone, que ofrece conexión a Internet, una pantalla tacto y aplicaciones multimedia, le ha ganado a Apple una indiscutible posición de liderazgo en la innovación en materia de teléfonos móviles.

Bibliografía

- Addredy, J.; Sanders P. (2009). *El nuevo negocio de Disney: los niños chinos aprenden inglés con Mickey y Blancanieves*, Wall Street Journal 20 de abril de 2009. Nueva York.
- Gómez López, R. (2004). *Evolución científica y metodológica de la Economía. Texto completo en <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/>*
- Harpes, David A. *Foundations of Entrepreneurship and Economic Development*. Routledge, N.Y., 2005.
- Harris, Paul, *Una biografía derrumba el mítico mundo de fantasía*. The Observer, <http://www.clarin.com/diario/2006/12/01/conexiones/t-01319323.htm>

4 <http://www.cnnexpansion.com/tecnologia/2009/11/18/el-drama-de-jobs>