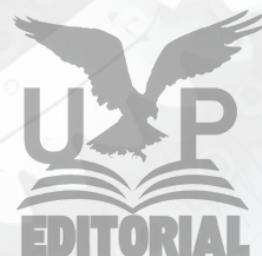


# **Crisis en la industria y su manejo estratégico**

Casos para análisis y discusión

## **Autores**

Juvencio Roldán Rivas  
Karina Martínez Morales  
Francisco Javier Méndez  
Augusto Pérez Pérez





# AUTORES



**Juvencio Roldán Rivas**

juvencio.roldan@correo.buap.mx

0000-0002-9621-266X

**Karina Martínez Morales**

karina.martinezmo@correo.buap.mx

0000-0003-3198-2601

**Francisco Javier Méndez Ramírez**

javier.mendezram@correo.buap.mx

0000-0001-8203-1641

**Augusto Pérez Pérez**

augusto.perezpe@correo.buap.mx

0000-0003-0177-0659

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla,  
Facultad de Ingeniería, Puebla, México.

© Ingeniería industrial BUAP



# Crisis en la industria y su manejo estratégico

Casos para análisis y discusión

ISBN: 978-607-26962-7-3

DOI: 10.58299/utp.255

Primera Edición digital.  
Octubre 2025.

Es un libro editado por la Universidad Tecnocientífica del Pacífico S.C. Calle 20 de noviembre 75 Pte. Colonia Mololoa. C.P. 63050.Tepic, Nayarit, México. Teléfono (311) 2125253. Página web: <https://www.editorial-utp.com.mx>.

Esta publicación es resultado de actividades académicas, científicas y tecnológicas, fortaleciendo el desarrollo y la divulgación de las ciencias en contextos locales, nacionales e internacionales.



La distribución de este libro es bajo Licencia de Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0). La cual permite compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato, adaptar, remezclar, transformar y crear a partir de los documentos publicados por la revista siempre dando reconocimiento de autoría y sin fines comerciales.



## Certificado de evaluación por pares

La Editorial UTP, con Registro Nacional de Instituciones y Empresas Científicas y Tecnológicas (RENIECYT) número 1701267 de la Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación (SECIHTI), indizada en diversos catálogos de calidad internacional. Que teniendo como base fundamental el desarrollo del potencial humano es líder en el desarrollo y divulgación de la producción científica, tecnológica y educativa con altos estándares de calidad, a través de publicaciones de artículos, libros, capítulos de libros, recursos educativos, conferencias, congresos, entre otras actividades científicas, tecnológicas y educativas; brindando oportunidades para profesores, investigadores, estudiantes de los distintos niveles educativos en contextos locales, nacionales e internacionales.

## CERTIFICA

Que el libro titulado **“Crisis en la industria y su manejo estratégico: Casos para análisis y discusión”** presentado por **Juvenio Roldán Rivas, Karina Martínez Morales, Francisco Javier Méndez, Augusto Pérez Pérez** es producto de investigación científica, tecnológica y/o educativa, dado que ha superado un proceso exhaustivo de arbitraje mediante evaluación por pares académicos integrantes del Comité de Evaluación de la Producción Científica, Académica y Tecnológica, a través de criterios de evaluación establecidos para investigaciones de alta calidad. La publicación de acceso abierto estará disponible a partir de octubre 2025 en la Biblioteca de la Editorial UTP.

Se extiende el presente **certificado**, a los 02 días del mes de **Octubre** del año **2025**.

**Transformando con Ciencias**  
Tepic, Nayarit; México

  
**Dra. Ana Luisa Estrada Esquivel**  
Directora de la Editorial UTP  
Universidad Tecnocientífica del Pacífico

  
**César Alejandro González Guzmán**  
Coordinador de la Editorial UTP  
Universidad Tecnocientífica del Pacífico



Calle 20 de Noviembre, 75 Pte. Col. Mololoa. Tepic, Nayarit, México. C.P. 63050

<https://editorial-utp.com.mx>. Correo electrónico: [editorial\\_utp@tecnocientifica.com.mx](mailto:editorial_utp@tecnocientifica.com.mx). Teléfono: 311 101 01 03

# AGRADECIMIENTOS



Confianza y altruismo. Dos actitudes en peligro de extinción y sin las cuales no sería posible conocer aquellas historias personales, vividas dentro de organizaciones que por momentos han estado al borde del colapso. Memorias, nostalgia, imaginación, decisiones y emociones pasadas que se vuelven lecciones, una vez superadas esas etapas críticas dentro de sus empresas.

Gracias a la confianza y afán de compartir de aquellos ex alumnos del colegio de ingeniería industrial de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla que no olvidan a su alma mater y que corresponden con confianza y afecto a sus viejos tiempos de aprendizaje y convivencia en su colegio.

Su éxito profesional se consolida una vez más a través de su espíritu altruista al compartirnos sus experiencias para aprendizaje de nuevas generaciones de ingenieros y directivos de empresas industriales.

Gracias Cristhian Beiza Echeverría y César Ramírez García por su aportación a esta compilación de casos reales en sus respectivas organizaciones.

Las comunidades académicas y empresariales están en deuda con ustedes.

Gracias también al Ingeniero Ángel Cecilio Guerrero, director de la Facultad de ingeniería por su apoyo de siempre en los esfuerzos de creación y divulgación del conocimiento.

*Los autores*

# PRÓLOGO



¡Crisis! Palabra que genera un repentino rechazo. ¿A quién le gusta recordar estas situaciones? Evoca momentos de conflictos, problemas, pérdidas económicas, estrés y angustia por el futuro cercano.

Aunque se intente tener actitudes optimistas antes estas, la ansiedad es inevitable. Quien presuma de tener todo el control cuando estas se presentan, probablemente mienta.

Los generación X podemos presumir de haber vivido al menos unas 5 crisis económicas en los países latinoamericanos. Devaluaciones abruptas de las monedas locales contra el dólar estadounidense, inflación desenfrenada, desempleo, tasas de interés elevadas y otras situaciones espeluznantes, que las generaciones al mando de las industrias actualmente, no habían vivido hasta que llegamos al 2020.

Vimos caer gigantes, y a algunos levantarse. Vimos nuevas fortunas a partir de estos eventos y a nivel micro empresas, sobrevivir saliendo fortalecidos. Dicen que “lo que no mata, te hace más fuerte”. Y en muchos casos, lo hemos comprobado.

Hay estudios elaborados por los bancos centrales que muestran que, es en los tiempos de crisis económicas que los sectores industriales, en términos agregados, incrementan su productividad, de tal modo que cuando la crisis pasa, estas mejoras se tornan en una mayor rentabilidad.

En nuestra obra previa: “Conflictos y soluciones en la industria” presentamos algunas ilustrativas situaciones reales y las reacciones originales dentro de las empresas, dando lugar a una serie de cuestionamientos para su discusión y solución en equipos como parte de dinámicas educativas en posgrados de negocios.

En la presente obra, damos continuidad a algunos de estos casos y posibles respuestas, pero, dando espacio al análisis de lo que ocurre después de las aparentes “soluciones” y sus correspondientes cuestionamientos.

# PRÓLOGO



La experiencia nos ha demostrado que no es “¿Qué?”, sino “¿Cómo?”. Las soluciones propuestas a un conflicto pueden derivar en múltiples ramas de acontecimientos y otras crisis si no se manejan del modo “adecuado”, cuidando la ambigüedad del término. Es decir, una buena propuesta con una pésima ejecución puede resultar más dañina que el conflicto original. Las formas, los tiempos, los recursos y hasta ¿quién aterriza las propuestas? hacen toda la diferencia entre perdurar o perecer en el intento.

Incluimos algunos nuevos casos ficticios, pero cuyo parecido con la realidad les permitirá identificarse y aprender.

Las crisis, superando las angustias que conllevan, siempre son una oportunidad para reinventarse y el componente de las emociones humanas es insoslayable. Afrontarlas implica un crisol de habilidades técnicas y humanas que ameritan ser analizadas y discutidas bajo la lupa del rigor académico del estudio de casos.

Las crisis rara vez se quedan en el ámbito de los resultados financieros. Suelen mostrar síntomas de áreas de oportunidad en aristas logísticas, organizacionales, alta dirección, producción y desarrollo; dando así espacio para la búsqueda de enfoques holísticos y su aprendizaje a lo largo y ancho de toda la empresa.

Los autores de esta obra los invitamos a superar las emociones que afloran en estas situaciones críticas, que seguramente vivirán en sus empresas industriales y compartir sus conocimientos y experiencias en su manejo con colegas dentro de la dinámica que bajo esta obra promovemos.

Que la disfruten y resulte de fructífero aprendizaje.

*Dr. Juvenio Roldán Rivas*

# Índice

## Resumen

### Manejo de crisis

Manejo de crisis en la industria	12
Logística, cadena de suministro y tercerización	12
Cultura organizacional y liderazgo durante crisis	14
Toma de decisiones y planeación estratégica en situaciones críticas	15
Gestión de operaciones bajo presión	16

### Casos reales para análisis y discusión

Caso 1. Al borde del abismo. Tercerización fallida en el sector automotriz.	19
Caso 2. Los reyes magos AC. Una tradición en crisis.	24
Caso 3. ¡Rebasados! Crisis por falta de capacidad en un centro de distribución en temporada alta.	37
Caso 4. ¿Una organización atípica? Emociones desbordadas en Easydom.	42
Caso 5. El juego de la fortuna. Solución a crisis en un equipo de béisbol de grandes ligas.	48
Caso 6. Reconstruyendo Lego ladrillo por ladrillo.	53
Caso 7. Capitalizando innovación a través de alianzas estratégicas en la producción de equipos.	69
Caso 8. Los conflictos de José Nador. Negociar en varios frentes.	74
Caso 9. Errores y aciertos en los ejercicios de retroalimentación.	77
Caso 10. Panaderías San Gabriel. Crecimiento explosivo y fatalmente desordenado. Golpe de timón en un universo paralelo.	90

<b>Conclusión</b>	99
-------------------	----

<b>Referencias</b>	100
--------------------	-----

# Resumen



Manejo de crisis en industria. Casos para discusión es un libro dirigido a estudiantes y profesionales de ingeniería industrial, reúne una selección de casos prácticos enfocados en la gestión de crisis dentro de organizaciones. A lo largo de sus capítulos se presentan situaciones críticas, tanto reales como ficticias, que incluyen problemas en la cadena de suministro, fallas en procesos de tercerización, conflictos internos, desastres operativos y retos estratégicos. Cada caso está diseñado con una narrativa clara que combina contexto empresarial, descripciones detalladas y diálogos, seguida de preguntas guía que fomentan el análisis crítico y la discusión grupal. El propósito central de la obra es mostrar cómo las crisis emergen en las operaciones industriales y cómo su manejo exige integrar competencias técnicas y habilidades de liderazgo. En su conjunto, el libro resalta la importancia de aprender de experiencias previas y construir enfoques proactivos para enfrentar desafíos futuros en la gestión industrial.

**Palabras clave:** manejo de crisis, logística, tercerización, liderazgo, toma de decisiones

## Abstract

Crisis Management in Industry. Cases for Discussion is a book aimed at students and professionals in industrial engineering. It brings together a selection of practical cases focused on crisis management within organizations. Throughout its chapters, critical situations—both real and fictional—are presented, including supply chain disruptions, outsourcing failures, internal conflicts, operational disasters, and strategic challenges. Each case is designed with a clear narrative that combines business context, detailed descriptions, and dialogues, followed by guiding questions that encourage critical analysis and group discussion. The central purpose of the book is to demonstrate how crises emerge in industrial operations and how their management requires the integration of technical competencies and leadership skills. As a whole, the book highlights the importance of learning from past experiences and building proactive approaches to face future challenges in industrial management.

**Keywords:** crisis management, logistics, outsourcing, leadership, decision-making.



# **Manejo de crisis**

## **Manejo de crisis**

En el contexto de la ingeniería industrial, el manejo de crisis se refiere a la preparación y respuesta organizada ante eventos inesperados que amenazan la estabilidad operativa o financiera de una empresa. Una crisis organizacional puede definirse como “un evento de baja probabilidad, pero alto impacto que amenaza la viabilidad de la organización y se caracteriza por la ambigüedad en sus causas, efectos y medios de solución, y por la necesidad de tomar decisiones rápidas” (2019 & Clair, 1998, p. 60).

Estas situaciones abarcan desde desastres naturales y emergencias de seguridad, hasta interrupciones severas en la cadena de suministro o escándalos corporativos. El manejo estratégico de crisis implica identificar riesgos potenciales, establecer planes de contingencia y desplegar recursos de respuesta de manera rápida y eficaz (Augustine, 1995).

Las organizaciones industriales exitosas adoptan una postura proactiva: no se trata solo de reaccionar cuando la crisis estalla, sino de anticipar escenarios adversos y practicar simulacros o planes de continuidad del negocio. La literatura especializada sugiere modelos con fases para la gestión de crisis –prevención, preparación, respuesta, recuperación y aprendizaje– que sirven de guía para minimizar daños (Mitroff & Anagnos, 2001).

En todos los casos, la capacidad de aprendizaje organizacional tras la crisis resulta crucial: analizar qué la originó y cómo se manejó permite implementar mejoras y evitar que una situación similar vuelva a ocurrir (Pearson & Clair, 1998).

La gestión de crisis en la industria combina análisis técnico y liderazgo eficaz para convertir situaciones potencialmente devastadoras en oportunidades de mejora y fortalecimiento competitivo.

## **Logística, cadena de suministro y tercerización**

La logística y la gestión de la cadena de suministro son áreas neurálgicas en ingeniería industrial, especialmente vulnerables durante una crisis. La tendencia de las últimas décadas hacia la tercerización (*outsourcing*) de procesos no esenciales ha buscado eficiencias y reducción de costos, pero también ha incrementado la dependencia en proveedores externos. Quinn y Hilmer (1994) señalaban que la externalización estratégica puede aportar ventajas competitivas

al enfocar los recursos en las competencias esenciales, pero si no se evalúan correctamente las capacidades del proveedor y los riesgos asociados, esta práctica puede exponer a la empresa a fallas de capacidad y servicio en momentos críticos (Quinn & Hilmer, 1994).

Un ejemplo claro es el riesgo de interrupción de suministro: si un proveedor clave incumple –por problemas financieros, desastres o mala gestión– la empresa contratante puede enfrentar paros de línea o incapacidad de atender a sus clientes, tal como se ilustra en el Caso 1 del libro.

El manejo de crisis en logística requiere visibilidad y resiliencia en la cadena de suministro. Investigaciones contemporáneas reportan que eventos como la pandemia de COVID-19 provocaron interrupciones en hasta un 75% de las cadenas globales, evidenciando la necesidad de cadenas más ágiles y resilientes (Christopher & Peck, 2004; Ivanov & Dolgui, 2020). Para fortalecer la resiliencia, las empresas están adoptando estrategias como la diversificación de proveedores, el incremento de inventarios de seguridad y el *nearshoring* o regionalización de la producción (Ivanov, 2021). Christopher y Peck (2004) destacan que una cadena de suministro resiliente se construye identificando vulnerabilidades y desarrollando capacidades de respuesta rápida, flexibilidad en fuentes de abastecimiento y colaboraciones de confianza con los proveedores.

Asimismo, la logística de crisis incorpora planes de contingencia como rutas alternativas de transporte, contratación de logística de emergencia (por ejemplo, fletes aéreos especiales) y uso de tecnología para monitorear en tiempo real el flujo de materiales. Un enfoque integral de gestión de riesgos en la cadena de suministro es ahora parte de la planeación estratégica: según investigaciones recientes, la mayoría de las empresas han formalizado procesos para gestionar riesgos en su cadena tras las lecciones aprendidas de la pandemia (Ivanov, 2021).

Desde la perspectiva industrial, la logística en tiempos de crisis debe trascender la eficiencia tradicional (*just-in-time*) para enfocarse en robustez y continuidad, equilibrando cuidadosamente la eficiencia con la redundancia necesaria que asegure el suministro en escenarios adversos (Ivanov & Dolgui, 2020).

## Cultura organizacional y liderazgo durante crisis

Las crisis en la industria no solo implican retos técnicos, sino también desafíos humanos y organizacionales. La cultura organizacional –es decir, el conjunto de valores, creencias y prácticas compartidas en la empresa– influye profundamente en cómo una entidad afronta situaciones críticas. Schein (2010) sostiene que los supuestos culturales básicos determinan la respuesta colectiva ante problemas inesperados: culturas que fomentan la comunicación abierta, la confianza y el aprendizaje tienden a manejar mejor las crisis que aquellas caracterizadas por el secreto o la culpa. Por ejemplo, en un entorno de cultura de seguridad bien establecida (como en la industria aeroespacial o química), los empleados están entrenados para reportar anomalías sin temor, lo cual puede prevenir que un incidente escale a crisis. En contraste, culturas rígidas o “culpígenas” podrían ocultar errores hasta que estos detonan en problemas mayores.

El liderazgo es igualmente crítico en momentos de crisis. Un liderazgo eficaz provee dirección clara, calma y motivación cuando la incertidumbre y el estrés amenazan con paralizar a la organización. Estudios sobre liderazgo en crisis enfatizan competencias como la inteligencia emocional, la comunicación efectiva y la toma de decisiones bajo presión (DuBrin, 2013). Los líderes deben ser visibles y transparentes: mantener informados a los colaboradores, reconocer la gravedad de la situación sin generar pánico, y mostrar empatía hacia las preocupaciones del personal. Por ejemplo, en el Caso 4 del libro se observa cómo un estilo de liderazgo inadecuado, con falta de comunicación y desconfianza mutua entre gerentes, agrava los conflictos internos.

Un buen líder de crisis, por el contrario, buscaría unir al equipo en torno a objetivos comunes, manejando los conflictos de forma constructiva y sirviendo de enlace entre distintos niveles jerárquicos. La literatura sugiere también que los líderes deben actuar como sense-makers, interpretando la información dispersa para darle sentido a la situación y orientar a la organización en la dirección correcta (Weick & Sutcliffe, 2007). Una cultura organizacional sólida y un liderazgo capaz son factores que potencian la resiliencia organizacional: con ellos, la empresa no solo resuelve la crisis inmediata, sino que aprende y sale fortalecida de la experiencia (Schein, 2010; DuBrin, 2013).

## **Toma de decisiones y planeación estratégica en situaciones críticas**

La toma de decisiones en contextos de crisis difiere de la rutina diaria debido a la urgencia, la incertidumbre y las altas apuestas involucradas. En situaciones normales, la ingeniería industrial favorece decisiones basadas en datos, análisis cuantitativo y métodos rigurosos (por ejemplo, modelos de optimización o estudios de tiempos y movimientos). Sin embargo, durante una crisis a menudo no se dispone de información completa ni de tiempo suficiente para un análisis exhaustivo. Según Kahneman (2011), en escenarios de alta presión los seres humanos combinan dos modos de pensamiento: uno rápido e intuitivo (basado en la experiencia y heurísticos) y otro lento y analítico (basado en la deliberación lógica).

Los directivos industriales efectivos logran equilibrar ambos, apoyándose en herramientas analíticas (por ejemplo, sistemas de business intelligence, simulaciones de escenarios o análisis what-if) sin dejar de lado la intuición informada que proviene de años de experiencia.

El libro ilustra esta combinación en el Caso 5 (basado en Moneyball), donde la decisión estratégica de cambiar la forma tradicional de seleccionar jugadores se basó en analítica de datos rigurosa complementada por la convicción personal del gerente general para desafiar paradigmas.

En la gestión industrial, esta lección se traduce a ámbitos como la producción y el marketing: durante una crisis, pensar diferente y respaldar las decisiones con datos puede marcar la diferencia entre el colapso y la recuperación exitosa.

En cuanto a la planeación estratégica, las crisis funcionan como un examen de estrés para la estrategia corporativa. Una empresa bien preparada habrá incorporado en su planeación ejercicios de gestión de riesgos y escenarios hipotéticos (Schoemaker, 1995). La técnica de scenario planning propone desarrollar varios panoramas futuros posibles –incluyendo situaciones de crisis económicas, pérdida de un proveedor crítico, desastres naturales, cambios regulatorios extremos, etc.– y definir planes de acción para cada uno. De esta forma, si alguno de esos escenarios ocurre, la organización ya cuenta con una hoja de ruta preliminar. Wilson y Eilertsen (2010) encontraron que muchas compañías fracasan en su planeación estratégica por ignorar los eventos de baja probabilidad, de modo que fortalecer la planificación ante incertidumbre se ha vuelto imprescindible. También es relevante alinear la planeación de corto plazo con la estrategia de largo plazo durante la crisis: por ejemplo, tomar decisiones

financieras de emergencia (como recortes drásticos de costos) sin perder de vista las consecuencias estratégicas a futuro (como la capacidad de innovar o la reputación de la marca).

Una vez superada la fase aguda, la retroalimentación estratégica es clave: la empresa debe revisar su plan estratégico a la luz de lo aprendido en la crisis, ajustando sus objetivos y KPI para mejorar su robustez.

La toma de decisiones y la planeación estratégica en tiempos de crisis requieren flexibilidad, pensamiento crítico y la capacidad de actuar con información incompleta, siempre vinculando las acciones inmediatas con la visión estratégica a largo plazo de la organización (Kahneman, 2011; Schoemaker, 1995).

### **Gestión de operaciones bajo presión**

La gestión de operaciones abarca la administración eficiente de los recursos, procesos y capacidades productivas de la empresa. En una situación de crisis industrial, las operaciones suelen ser el frente donde se manifiestan los problemas: capacidad insuficiente para atender picos de demanda, interrupciones en la producción por fallas técnicas, disminución de productividad por problemas laborales, entre otros. Un principio central de la ingeniería industrial es la mejora continua (filosofía Kaizen y metodologías Lean); durante las crisis esta mentalidad de mejora y adaptación rápida resulta invaluable. Por ejemplo, en el Caso 3 se narra la crisis de un centro de distribución rebasado por la demanda estacional.

La respuesta exitosa implicó convocar un “cuarto de guerra” de operaciones para generar ideas innovadoras de incremento de capacidad sin incurrir de inmediato en contrataciones masivas. Este enfoque coincide con las mejores prácticas operativas: antes de añadir recursos costosos, explorar mejoras de eficiencia, redistribución de cargas de trabajo, eliminación de cuellos de botella y uso de tecnología (p. ej., sistemas avanzados de gestión de almacenes o automatización) para elevar la producción con los medios existentes.

La teoría de restricciones de Goldratt sugiere que en toda operación hay un recurso limitante (bottleneck) cuyo desempeño determina el output del sistema; identificar y aliviar ese cuello de botella puede ser la clave para sortear una crisis de capacidad sin incurrir en gastos exorbitantes (Goldratt, 1984).

Otra herramienta importante es la simulación de escenarios operativos. Mediante modelos de simulación discreta o análisis “qué pasaría si...”, los ingenieros pueden probar virtualmente distintas estrategias (por ejemplo, turnos extras, subcontratación temporal, reproceso de productos) y cuantificar su impacto en los indicadores de desempeño. Esto se refleja en el libro cuando se plantea a los lectores explorar con modelos en Excel mejoras para futuras temporadas altas.

Adicionalmente, la gestión de la calidad total (TQM) y el mantenimiento preventivo adquieren un rol crítico: en momentos de máxima exigencia, reducir desperdicios, defectos y paros de máquina proporciona el margen necesario para cumplir con las entregas. Muchos estudios posteriores a grandes crisis industriales han mostrado que las empresas que habían invertido en flexibilidad operativa y en múltiples capacidades (por ejemplo, plantas con posibilidades de producción cruzada, personal multihabilidades) pudieron adaptarse con mayor rapidez y minimizar las pérdidas (Ivanov & Dolgui, 2020).

La gestión de operaciones bajo presión requiere una combinación de agilidad y disciplina: agilidad para innovar y ajustar procesos en tiempo real, y disciplina para mantener estándares de calidad y eficiencia aun en condiciones adversas. Esta dualidad asegura que la empresa pueda continuar operando durante la crisis y sentar las bases para su pronta recuperación una vez superada la turbulencia.



# **Casos reales para análisis y discusión**

**Al borde del abismo.  
Tercerización fallida en el sector automotriz.**  
Caso real para análisis y discusión<sup>1</sup>.



*Tópicos: Tercerización de componentes, cadenas de suministros, solución de conflictos, costos logísticos, manejo de crisis.*

**D**as ist eine verdammt Entführung! (¡Esto es un maldito secuestro!) — bramaba Meier desde una sala de juntas en Xiangzen ante personal gerencial de la planta en México tras la pantalla.

— No les pagaremos 400,000 dólares para que cumplan con lo contratado. ¿De quién demonios fue la idea de contratar producción a estos malditos gánster? Ahora nos tienen secuestrados. O eso pretenden. Me encargaré de que nunca más el consorcio les firme otro proyecto. Esto es insólito. Chris: puedes avisarles que no se les dará esa cantidad de dinero. Y se acabó.

Chris asintió en silencio. Meier se despidió y dio por terminada la sesión en línea. En la sala de juntas en México se miraban unos con otros sin hablar.

— Chris ¿Qué vamos a hacer? — rompió el silencio De la Cruz, directora legal de la planta de fabricación de autopartes.

Chris suspiró. Con firmeza la miró a los ojos y se limitó a decir: —Nada — levantándose de su silla y caminando hacia la salida. Antes de abandonar la sala se dirigió de nuevo hacia su equipo de gerentes. —Ahora ocúpense de lo inmediato y mañana les tendré noticias. Por favor confíen en mí. Lo resolveré. Denme hasta mañana.

De la Cruz lo observó por encima de sus anteojos y en cuanto Chris salió de la sala se levantó pensando en voz alta: —Nada no parece ser una alternativa viable. En

---

<sup>1</sup>El presente caso está basado en hechos reales, sin embargo, los nombres y algunos valores son ficticios por razones de confidencialidad. No se pretende juzgar decisiones ni comportamientos, sino proveer elementos para la discusión y análisis de aprendizaje. Experiencia compartida por el Ing. Crithian Beiza Echeverría y documentado por Juvencio Roldán Rivas.

una hora debo reunirme con Bierbaum el responsable de legal del cliente y no puedo decirle “nada”. Estamos ya con el agua al cuello. ¿Cómo llegamos a esto?

— Salió dejando al equipo de operaciones en completa perplejidad y haciendo memoria de cómo llegaron a ese punto.

La pesadilla había iniciado 5 años atrás. La planta dedicada a fabricar y ensamblar componentes automotrices para una importante ensambladora automotriz alemana había decidido tercerizar procesos de fabricación de forja y maquinados que se hacían dentro de la misma planta.

En ese momento, la decisión era parte de una tendencia consolidada en todo el sector: Dejar atrás la integración vertical y dedicarse solamente al subensamble para enviar al cliente OEM que concluía el ensamble y enviaba a su vez “Justo en Secuencia” a la ensambladora automotriz ubicada dentro del mismo clúster en los Estados Unidos. Aun en retrospectiva cuesta entender las razones de tal decisión. Pero en estos momentos ya estaba fuera de discusión.

La tercerización con una planta de un grupo español parecía funcionar, aunque una silenciosa inquietud flotaba en el ambiente dentro del equipo gerencial de operaciones. Nadie se atrevía a decirlo, pero había dudas sobre lo justa que estaba la capacidad de producción del nuevo proveedor.

Nosotros podíamos hacer 30 mil piezas a la semana con un 15% adicional en fines de semana.

Por algunas razones, fallaron las estimaciones de capacidad de proceso del proveedor. Se realizaron visitas. ¿Qué pasó? Echen a volar su imaginación.

La planta en México operaba aun con un OEE de 65%, incluyendo ajustes de equipos.

La relación con el proveedor español inició “con el pie izquierdo”. Presión excesiva sobre costos, especificaciones, nivel de servicio y relaciones humanas. Tal vez un arranque demasiado apresurado. Y además, se atravesó el encierro COVID, que desbalanceó los equilibrios estimados entre oferta y demanda.

Entonces llega la encerrona por pandemia del 2020 y paran producción entre abril y mayo.

Desde diciembre de 2020, el proveedor español no alcanza los volúmenes de producción requeridos en 5 días a la semana.

Nuestra planta carga con temas de costos al proveedor español, lo cual nos deja en una mala posición de negociación con ellos.

Los retrasos en entregas obligan a expeditar producto para no parar al cliente. Cada expeditado cuesta de 7 a 8 mil dólares.

El proveedor siguió sin poder cumplir con las cantidades comprometidas. Lejos de los 30 mil semanales requeridos ya para ese momento.

Nuestra planta exige cumplimiento por contrato, con la posibilidad de demandar, pero el proveedor insiste en que no pueden hacer nada. En Europa y los Estados Unidos, un juez ordena sanciones en menos de dos días, en lo que se resuelve el litigio, tal vez, pero en México puede demorar meses en aplicar, lo cual anula la posibilidad de obtener algo por la vía legal.

El proveedor sugiere que puede desplegar una capacidad extra, pero echando a andar más *tooling* (herramientales de formado), que requieren una inversión de varios cientos de miles de dólares. Al menos eso es lo que alegaron. Lo extraño es que no se diseñan, fabrican y ponen en marcha herramientas de ese tipo en unas semanas. Imposible.

Así, nuestra planta se enfrenta con la posibilidad de parar al cliente ensamblador, con un costo diario de 21 millones de dólares estadounidenses.

Los tiempos de *setup* (ajuste y preparación de herramientas) en línea de ensamble podían llegar hasta a 6 horas, demasiado altos, lo que debilitaba la flexibilidad del proceso y mermaba OEE en nuestra planta de México.

El ensamblador en los Estados Unidos comienza a escalar el problema. Eso significa que sus altos niveles directivos toman el control de aspectos ordinariamente operativos para llevarlo a los niveles jerárquicos altos de nuestra compañía, es decir a Alemania. Esa es la peor pesadilla de cualquier director de planta. Significa que ya se perdió la confianza en los mandos medios y que se tendrán que tomar medidas muy drásticas.

Ya que el proveedor cliente OEM, a su vez cliente nuestro tenía una cobertura de inventarios de 3 días, puede haber una recuperación en expeditados. Sin embargo, exigen vuelos chárter para no parar. Cada uno costaba ochenta mil dólares estadounidenses.

Para colmo, en esos días se congelaron ductos de gas en Texas y hubo fallas en el suministro de gas en la planta del cliente OEM obligando a parar algunos días.

El proveedor español exige US\$400 mil para lograr alcanzar la producción necesaria y no pararnos. Alegan sobrecostos en sus procesos y falta de herramienta para poder incrementar la producción y cumplir. Si no se cumple tal exigencia, no se comprometen tampoco a cumplir con los volúmenes, y háganle como puedan.

Chris logró convencer a Meier, director de compras de que por el momento era mejor cumplir la exigencia del proveedor -nos tenían en sus manos- sin descartar otras medidas una vez recuperado el control de la situación. En 15 días comenzaron a surtir las cantidades requeridas.

Nuestra planta en México, con el suministro garantizado, trabaja a marchas forzadas y lograr cubrir la demanda con turnos en fines de semana. Poco impacto en las reducciones de *setups*, pero en general logramos aumentar la eficiencia. No hubo salidas mágicas, ni nuevas implementaciones de prácticas japonesas disruptivas. Solamente incrementos de eficiencias para poder salir adelante con lo que iba llegando en tiempos extras y marchas forzadas con el compromiso de los trabajadores. Créanlo o no.

**Preguntas para discusión:**

- ¿Por qué muchas compañías manufactureras decidieron tercerizar sus procesos de fabricación desde la década de los 90?
- ¿Qué riesgos implicó tal movimiento estratégico en la logística y los costos industriales?
- ¿Qué opinas de la postura de Meier en cuanto a no dejarse “secuestrar” por parte del proveedor incumplido?
- ¿Qué falló en las estimaciones de capacidad del proveedor de partes de fabricación al realizar el análisis previo?
- ¿Qué cálculos y consideraciones aportarías para evitar este tipo de situaciones?
- ¿Qué propuestas de tipo legal harías para solventar la situación en caso de incumplimientos?
- ¿Qué aciertos tuvo Chris en este manejo de crisis con las partes involucradas?
- ¿Qué hubiera pasado si Chris desafiaba al director de compras en medio de la junta con los demás mandos presentes?
- ¿Qué habrá pasado con el proveedor incumplido?
- ¿Qué iniciativas operativas podrían aplicarse para ponerse al corriente con las órdenes atrasadas dentro del proceso de ensamble?
- ¿Cómo habrán resuelto finalmente el problema de tercerización de los componentes fabricados?

## ***Reyes magos A.C. Una tradición en crisis.***

Caso para análisis y discusión<sup>2</sup>



Tópicos: Modelo de negocios, conflictos logísticos, compliance, eficacia operativa, redes sociales, alineación estratégica, Hoshin Kanri, alianzas estratégicas, matriz de Kraljic, estrategias logísticas.

### **Parte I**

**B**altasar acariciaba obsesivamente su larga barba plateada. Como CFO de la ancestral organización tenía toda la radiografía de la situación económica que vivían. Más que una radiografía era una auténtica tomografía. Y no le gustaba lo que mostraba.

Melchor, responsable de mercadotecnia, como buen comerciante persa, no pudo contener su admiración al entrar a la sala y ver el elegante atuendo de Baltasar, su ancestral compañero de trabajo.

—Mira nada más Balta. ¡Qué elegancia la de Francia! Traje Armani, zapatos y corbata Ferragamo, mancuernas Hermés personalizadas, barba hidratada y arreglada. ¿Quieres apantallar al facilitador de esta sesión? ¿O a qué se debe? — exclamó Melchor mientras escrutaba el atuendo de Baltasar de arriba a abajo.

—Saliendo de aquí tengo reunión con fundaciones donadoras. Ni modo de entrevistarme con MacKensie Bezos y Melinda Gates con traje de rey mago de la Alameda y barbas de *Changoleón*. Represento a una organización que maneja algunos de sus millones de dólares — replicó sarcásticamente Baltasar.

—¿Pero y la pobreza franciscana que deberíamos mostrar? Somos solamente proveedores de regalos a niños.

—Sí, pero proyecta falsedad aparentar pobreza. No soy el Dalai Lama. Si pretendemos seguir generando confianza debemos mostrarnos eficaces. Y presumir pobreza y austeridad no envía señales de efectividad financiera. Las

---

<sup>2</sup> Este caso es ficticio y no pretende imponer conductas ni decisiones, ni criticar o juzgar decisiones. Está hecho para ilustrar y debatir situaciones y decisiones como aprendizaje. Escrito por Juvencio Roldán Rivas.

cosas como son. Y además me gusta esto. La ropa de caballero de siglos pasados era ridícula y de mal gusto. Hoy proyecta elegancia y sobriedad a la vez. Ocupate de lo tuyo. Por cierto. Estamos aquí para resolver algunos de estos temas. ¿En dónde anda Gaspar?

Justo en ese momento, Gaspar hacía su entrada al recinto haciendo algunas reverencias. —Disculpen la demora. Alguien dejó su SUV Kia en mi espacio de estacionamiento y tuve que dejar mi elefante atrás del camello de Baltasar— argumentó Gaspar justificando su retraso.

—Esa fue Valeria. ¿En dónde está ella? A propósito. La necesitamos para iniciar esta sesión.

Valeria, una joven de profesional apariencia cruzó la puerta de cristal de la sala tratando de pasar inadvertida. Sin éxito.

—Como ya sabes, doctor, Valeria es la directora ejecutiva de la organización. Nosotros no tenemos una formación profesional apta para la complejidad de nuestras operaciones y ella sí. Ingeniera industrial posgraduada en Alta dirección, trilingüe. Es quien nos convenció de contratarte y realizar este ejercicio. Y ella casi no se equivoca. Así que, ya que estamos todos los que debemos, procedamos a iniciar— determinó el milenar director de finanzas.

Valeria había puesto al tanto al facilitador del ejercicio sobre la situación reinante en la organización de los Reyes magos en el año 2024.

### ***El origen de la tradición***

En primer lugar, nunca habían sido ni reyes, ni magos. No habían heredado ningún reino ni aparecían cosas de la nada. Lo único heredado era una tradición milenaria basada en las sagradas escrituras católicas. Sin duda, ellos fueron los protagonistas del legendario evento. Dicho acto reverencial pudo perderse en la historia. Sin embargo, la iglesia, como institución, buscó preservarlo como un pilar más de la fe católica y fortalecer la fe en Jesús a través de la Epifanía y una práctica bastante mercantilista como obsequiar presentes a los niños la noche del 5 de enero de cada año, conmemorando ese acto voluntario de los tres

personajes. Y ha perdurado y funcionado durante varios cientos de años, ya a épocas muy lejanas de la difusión de las sagradas escrituras.

A pesar de su avanzada edad y ser legendarios, los reyes magos no gozan de facultades milagrosas. No les caen los juguetes del cielo. Nadie les obsequia un almacén gratis para sus operaciones ni les regala combustibles solamente por hacerse llamar los reyes magos. Sus ancestrales fortunas se esfumaron en la crisis del capitalismo en 1929. Como cualquier organización, deben allegarse los recursos para operar y cumplir sus objetivos.

No son actualmente la única organización no lucrativa. Tal vez durante cientos de años sí lo fueron. Su territorio estaba muy limitado y lograron cierta efectividad operativa tanto en la manufactura de juguetes como en su distribución, siempre con el apoyo de voluntarios. De tener operaciones limitadas en algunos países de Europa, tuvieron que extenderse a América en la época de la colonia. Su gran ventaja fue que la distribución se realiza solamente un día al año, así que el resto se dedicaban a producir y organizar la distribución durante el gran día de la Epifanía. La iglesia católica comenzó a subvencionarlos cuando advirtieron que esta celebración fortalecía la fe cristiana. Durante algunos siglos también, la participación de discretos voluntarios para la fabricación y distribución les permitió lograr su sagrada y altruista labor. Los niños de cada generación adoptaban la tradición con ilusión desde sus primeros años y la tradición se consolidó. No hay Epifanía sin carta y regalos de los reyes magos.

### ***Transformación del mercado y producto en la posguerra***

En las últimas décadas el entorno cambió demasiado. Desde la década de los 60s en el siglo XX, los juguetes dejaron de ser de madera para ser hechos de plástico y componentes electrónicos. La demanda posguerra creció exponencialmente. El boom de nacimientos trajo consigo una enorme expansión de mercado de niños en países de Europa y América Latina. Imposible lograr tales volúmenes de producción y distribución aun con cientos de voluntarios.

La fabricación de juguetes no solamente se había vuelto al plástico y la electrónica, incluso software, sino que las tres últimas décadas se volcó hacia China. Un país con enormes reservas de mano de obra, recursos petrolíferos y

minerales, técnicos diseñadores y fabricantes de moldes para plástico y aluminio, programadores de cómputo y una colosal infraestructura de suministros y distribución. Pero sin niños cristianos y del otro lado del planeta con respecto a los principales mercados para los Reyes magos.

Era prácticamente imposible y nada práctico intentar producir juguetes tan complejos en sus talleres propios de carpintería y trabajadores voluntarios. No podían competir con los costos de los fabricantes chinos, aunque se hubiesen posicionado globalmente marcas estadounidenses como *Mattel*, *Hasbro*, *Fisher Price*, *Playskool* y *Legó*. Ya ni hablar de los video juegos. Los juguetes evolucionaron a una tecnología inalcanzable. Sin duda, tuvieron que dedicarse a comprar y distribuir, haciendo a un lado totalmente la posibilidad de fabricar. Eso quedó fuera de su “modelo de negocio” como asociación no lucrativa y dedicada a preservar una tradición.

El único mercado cercano a China, con gran población católica, es Filipinas. Así que tuvieron que establecer oficinas para compras a grandes jugueteras chinas, distribución y logística marítima en la ciudad de Manila, desde principios de los 90. En el 2010, decidieron que sostener ellos mismos la operación en Manila no era suficiente. A pesar de los modernos medios de comunicación se perdía el control de las operaciones, así que asesorados, decidieron franquiciar las operaciones allá. Aunque la estrategia funcionó, fue necesario registrar la marca y los derechos de propiedad intelectual correspondientes a nivel global. La firma neoyorquina a cargo cobró una millonada para lograrlo, pero sin dicha iniciativa estaban expuestos a estafadores, defraudadores y piratería, entre otros. Los Reyes magos es una organización no lucrativa, pero otros podían tratar de hacer negocios con su imagen. Es el siglo XXI.

—Nunca recurriríamos a la esclavitud de supuestos duendes o contratación de mano de obra cuasi infantil, como según funciona el modelo de producción del artificial gordinflón del *JOJOJOJO* forzado, que se ha inventado la popular transnacional refresquera. Es un pésimo precedente de explotación, desde siempre— defendió con ahínco Melchor cuando la sesión discurió sobre los aspectos de la capacidad de producción.

—Claro. Y se arriesgarían a perder su certificación de Empresa Socialmente Responsable— confirmó el facilitador.

—¿Cuál es esa? — Replicó Gaspar con la confusión pintada en su rostro. — ¿Somos eso?

—Eh, luego le explico Don Gaspar— acudió ruborizada Valeria.

—Creo que habrá que trabajar más de lo que yo pensaba— murmuró para sí mismo el facilitador.

La adaptación a ser meros compradores y distribuidores fue ágil. En los 90's se firmaron contratos de compras por volumen de todas las variedades posibles de juguetes a grandes compañías. Aunque la fabricación sería en China, sus oficinas corporativas en los Estados Unidos facilitaron las negociaciones. No solo el enorme volumen permitió bajar precios, también la tradición añadió ventajas para la negociación y facilidades en la logística y formas de pago. Los grandes contratos estuvieron a cargo de firmas legales en Nueva York, también con importantes descuentos gracias a las recomendaciones de la iglesia católica en Roma. Se contrataron también agencias aduanales a cargo de todos los temas de aranceles y logística portuaria transoceánica. En este punto, parecía que todo se limitaría a recibir las "cartas" de los niños, anticipar las órdenes para que llegaran a tiempo desde China, asegurar los fondos para pagar los productos y asegurar la efectividad de entrega a cada casa en la mágica y esperada noche de los Reyes magos. Las oficinas de Manila fueron un eficiente "centro de gravedad" logístico para la posterior distribución a América Latina.

### ***El siglo del caos I: las benditas redes sociales.***

Pero entonces, llegaron las redes sociales y algunas otras transformaciones culturales, geopolíticas y demográficas.

—Ambas, MacKensie Bezos y Melinda Gates me cuestionaron lo mismo: Los niños están cada vez menos satisfechos de nuestro "servicio"— reclamó Baltasar dirigiendo su mirada a cada uno por arriba de sus anteojos armazón Dolce & Gabbana.

—¿Cual servicio? Son obsequios, son gratis— reclamó Melchor con incredulidad.

—Don Melchor: como responsable de “excelencia en el servicio” debería de prestar algo de atención a los comentarios en las redes sociales— observó Valeria con paciencia.

—¿Excelencia en el servicio? ¿Desde cuándo soy eso? Mi trabajo es leer las cartas y pasar las órdenes a operaciones para que se entreguen los regalos en tiempo y forma. Y eso es lo que he hecho durante varias décadas. De acuerdo con que no siempre les llevábamos exactamente lo que querían, pero aun así los recibían felices, jugaban con lo que les llegara y nos lo agradecían. ¡“Excelencia en el servicio” ni que mis narices! ¿Quién se atreve a hacer berrinches públicamente porque no le llevaron el regalo que quería? ¡Desagradecidos! — increpó Melchor al comentario de Valeria.

—Lee esto Melchor:

“Los reyes magos apestan. No me trajeron ni el balón de futbol que les pedí. ¡Pésimo servicio!” Kevin González. 10 años.

“Les pedí una Barbie *trans*. Y me trajeron la agente de tránsito. Eso es francamente anti LGTB. Viejos obsoletos homofóbicos patriarcales”. Kimberli Sánchez. 14 años.

“Viejos tacaños. Es la tercera vez que les pido el Lego Bugatti Chiron de la colección Tecno de 4,000 piezas y me trajeron el Ferrari de 300 piezas. Nada que ver. Son un fraude y los denunciaré ante la procuraduría del consumidor”. Brayan Domínguez. 9 años— añadió Baltasar.

—Esos comentarios están en las plataformas X y *Threads*. Pero en *TikTok* hay videos ridiculizándolos con el baile de los viejitos con ritmo *reggaetón* y textos pidiendo que ya los jubilen. Y hay mucho más— agregó ruborizada Valeria.

—¿Pero qué diablos? Perdón Jesús Cristo, es que esto es inaudito. Para cada comentario de esos tengo una buena respuesta. Hago mi trabajo. ¿Y de dónde salieron esos nombres de los chicos? Ni siquiera están en el santoral. ¡Qué carambas! ¿No pueden bautizarlos Pedro, Juan, Teresita, como antes? — Melchor

garabateó ansioso en su iPad con su lápiz electrónico buscando nombres de la base de datos.

—En fin. Recibí y revisé lo de la pelota de fútbol de Kevin. Pidió un balón pro liguilla certificado por FIFA, Adidas. Somos los reyes magos, no Kim Kardashian. Cuesta casi dos mil pesos. Con eso compramos más de 10 balones comunes. Es excesivo. No daremos eso— reclamó Melchor con gesto de fastidio.

—A Kimberli Sánchez le baja la regla desde hace dos años. ¿Aun pide juguetes? ¿Y de dónde sacamos la *Barbie trans*? Ni siquiera sé qué es eso o si existe. Ni estaba en el catálogo de Mattel. Más factible llevarle preservativos.

—¿Y ahora esto qué es? No entiendo. Pedrito pidió una Barbie. Vaya, un nombre del santoral al fin, pero pidió una Barbie. No se la llevamos, sesga nuestros *forecasts* estadísticos de juguetes por sexo y edad, y ahora su mamá reclama que no somos *inclusivos*.

—Brayan Domínguez de 9 años. NO puede armar un coche de 4,000 piezas. No tiene la edad. Todos los modelos que le hemos llevado los arma su papá. Brayan ni siquiera sabe qué es la procuraduría del consumidor. Esto lo escribe el padre desempleado desde hace un año. ¡Que se ponga a trabajar para comprarse sus juguetes! Lego nos dona miles, pero no modelos de casi diez mil pesos. Por uno de esos podemos regalar varias docenas.

—Aquí estoy viendo que hay muchas reclamaciones porque no llevamos ropa y juguetes para sus *perrijos* y *gatijos*. ¿Qué es eso? ¡Nosotros llevamos regalos al niño Dios, no a la mula y al buey! No llevamos regalos a animales. ¿Pero qué le pasa a este mundo? Estas reclamaciones son absurdas. Que las revisen una por una y para todo les tengo explicaciones fundadas— concluyó abrumado Melchor.

—Coincido contigo en todo Mel. Pero en este mundillo de redes sociales y manipulación mediática, solo se expresan sobre lo que hacemos “mal”. Las redes sociales son auténticas arenas de linchamiento. No importa lo bueno que hagamos, solo exponen lo “malo”. Y aunque no sean fallas nuestras, realmente, así lo perciben los usuarios, es lo que se quedan. Y esto les llega a nuestros donadores, que justamente hicieron sus fortunas basadas en tecnologías de la

información. Viven pendientes de eso. A sus ojos, estamos usando mal los recursos económicos que nos aportan. Y tampoco hacemos nada para revertir esas percepciones. No basta con operar efectivamente como antes— replicó amablemente Baltasar. —Hasta ahora no nos han llamado la atención en el Vaticano. Parece que ellos entienden bien la situación. Pero también sus fondos son cada año más escaso. Para colmo también hay deserción de feligreses católicos y así menos niños a quien llevar regalos. Dependemos de las fundaciones para poder continuar.

## Parte II

### ***El siglo del caos II: La demanda caprichosa y la pesadilla logística.***

—Bueno, eso no es todo— interrumpió con pesar Gaspar. —Hay más malas. Desde la pandemia se ha complicado demasiado el tema de traer los juguetes de China. Especialmente cuando se acercan las fechas navideñas, los fenómenos meteorológicos en el Pacífico agravados por el calentamiento global están retardando los tiempos de entrega por barco hasta en dos semanas más. En cualquier momento el gobierno chino puede decretar paros de producción para prevenir otra pandemia. Así nada más. Y no da tiempo de satisfacer la demanda. Hay conflictos armados y meteorológicos en varios canales: Panamá y de Suez. Por temporadas no hay capacidad global suficiente para cargar y descargar contenedores en los puertos de México y Estados Unidos. Eso nos está elevando los costos de transporte por contenedor hasta en 10 veces. Actualmente está en el doble de lo que costaba hace 5 años. Tiempos más largos, insuficiente capacidad de descarga y transporte y tarifas hasta 5 veces más altas. Importar todo desde China se está volviendo una pesadilla logística. Es probable que los países de América apliquen además nuevos aranceles a las importaciones de juguetes y eso los encarecerá mucho más aún. Tendremos que hacer algo al respecto— concluyó pesaroso.

—Supongo que también por eso es que nos estamos quedando con inventarios de algunos juguetes. Cambian de gustos en semanas. Cualquier publicación en el dichoso *TikTok* sobre gustos de los llamados *influencers* y cambian de opinión los niños. Dos semanas antes. Por eso tenemos faltantes de algunos juguetes y sobrantes de otros. Las seis semanas de entrega desde China se han vuelto

demasiado tiempo. No podemos responder a cambios tan repentinos de demanda. Vamos a tener que hacer algo para acortar los tiempos de respuesta. Y eso que no producimos, solo compramos, traemos y distribuimos. No sé cómo podremos resolver eso— continuó afligido Melchor.

—A eso agrégale que nuestra flotilla de elefantes, camellos y caballos para la repartición la noche del 5 de enero está obsoleta, ineficiente y tiene muchos problemas de mantenimiento— agregó Gaspar compungido.

—¿Aún reparten con animales? — cuestionó incrédulo el facilitador.

—No ingeniero. Aunque los tres reyes sí hacen algunas entregas en sus respectivas bestias la noche exacta, es solo por mantener la creencia en la tradición. Escogen algunas locaciones muy públicas y representativas, como orfanatos y hospitales infantiles. Hacen unas 5 entregas ellos mismos y sutilmente se dejan tomar fotos y videos. Los elefantes, camellos y caballos son en realidad una flotilla logística de vehículos de varias capacidades, dependiendo del volumen. Y tenemos una legión de voluntarios que hace las entregas. Claro, vestidos como reyes magos y autorizados por la asociación. No cualquiera puede tener el permiso. Hay un proceso de integración que yo misma conduzco— aclaró con orgullo Valeria.

—A diferencia del gordinflón *JOJOJO*, que en realidad son los padres de familia quienes compran y ponen los juguetes al pie de sus árboles navideños, nosotros sí existimos— confirmó arrogantemente Baltasar.

—Con más razón, el envejecimiento de su parque vehicular les está afectando su efectividad logística y tendremos que trabajar algunos objetivos estratégicos al respecto— concluyó el ingeniero facilitador del ejercicio.

### ***El siglo del caos III: las nuevas regulaciones de cumplimiento globales.***

—Bueno. Y aún hay más. Las fundaciones donadoras no solo están cuestionando nuestra capacidad de satisfacer las cartas de los niños y la efectividad operativa de distribución en costos y tiempos. Por cuestiones de *compliance*, dentro de los Estados Unidos y Europa están exigiendo

certificaciones en algunas normatividades nuevas, principalmente relacionadas con la integridad moral y ética de sus receptores de donaciones, como nosotros. Es decir, debemos cumplir y garantizar varias normativas— afirmó categórico Baltasar.

—¿Podrías hablar en español? Porque no comprendo. ¿Ya no nos darán fondos porque creen que hacemos cosas ilegales? — cuestionó Gaspar.

—Pues no suponen que nosotros hagamos algo ilegal. Sino otros posibles donantes.

—¿Como quienes?

—Como el crimen organizado en México, mafias chinas y narco traficantes colombianos. Aunque no hay ninguna sospecha firme al respecto, ya hay rumores en las redes sociales y necesitan que comprobemos que no “lavamos dinero” de alguno de estos grupos. Dicen que hasta la DEA busca amarrar posibles cabos sueltos por el número de contenedores que importamos desde China y nuestra red de vínculos en las escuelas. Al igual que necesitan que nos certifiquemos en KYC, PLAFT, FATF, ESR y otras de los acuerdos de Basilea. Toda una parafernalia desconocida hasta hace 20 años. Si en unos años no cumplimos con tales certificaciones se les complicará seguir donándonos. La certificación de empresas socialmente responsables es para garantizar que nuestros fabricantes de juguetes no usan mano de obra infantil y otras cosas. Es probable que nos exijan también en pocos años certificaciones de baja huella de carbono en los procesos para hacer nuestros juguetes. Es un terreno totalmente desconocido para nosotros, así que tendremos que contratar a alguna firma auditora que nos impongan, tipo KPMG, Price o Deloitte. Y aunque no estemos en ningún tema de esos, costará algunas decenas de miles de dólares certificar— confirmó Baltasar con semblante agotado. —El escepticismo por nuestros donadores y obsequiados en las redes sociales es abrumador ya. No sé si sobreviviremos a esto.

### ***El siglo del caos IV: caída global de las tasas de fertilidad y feligresía católica.***

—Y no creo que sea todo— continuó el facilitador del ejercicio. —Tal vez no lo hayan notado aún. Pero de acuerdo con los últimos censos y estudios demográficos hay un severo descenso en las tasas de natalidad en casi todos los

países del mundo. Este fenómeno evidente en Europa hace más de 3 décadas, se ha propagado a América Latina e incluso Asia. En China, en el año 2023 murieron más personas de las que nacieron. Al parecer, las mujeres prefieren los *perrijos* y *gatijos*. Menos responsabilidades. Comienza a reflejarse en matrículas en los preescolares y primarias. Eso traerá consigo que pronto tengan menos cartas de niños. Y dado que ustedes han podido satisfacer la demanda con costos bajos de adquisición y economía de escala logística, una reducción significativa de su mercado implicará a la vez menores eficiencias y así costos más altos.

—Cierto— confirmó Valeria revisando datos en su iPad. —Además de que las estadísticas revelan un descenso de creyentes católicos en Europa y América del Norte. Brasil sigue siendo el país con mayor número de católicos, con un crecimiento notable en África. Pero al menos en nuestros mercados tradicionales hay cierta disminución. Así menos niños que hagan carta a los Reyes magos.

—Pues ahí tienes el panorama doctor. Comprendemos si decides salir corriendo de aquí. De no ser así, tú sugieres cómo procedemos. ¿Qué podemos hacer? Si es que se puede hacer algo. Nosotros queremos continuar pase lo que pase— cuestionó Baltasar con serenidad.

—No es la primera vez que estamos en peligro de extinción. El cristianismo ha enfrentado cismas, guerras, persecuciones, pandemias, terremotos y más. Y hemos aquí, en el siglo XXI. Comprendemos que el mundo ha cambiado radicalmente los últimos 20 años. Todo tiene que ver con cadenas de suministro, políticas fiscales, redes sociales y tecnologías. Pero tenemos confianza en que encontraremos soluciones a todo adaptándonos al nuevo contexto. Así que procedamos doctor— confirmó Melchor.

El facilitador escuchó a todos con atención y se dirigió a ellos con tono firme y suave:

—No existen soluciones mágicas a esta crisis y sus conflictos. Eso ustedes lo saben muy bien. Pero si ustedes confían en que podemos resolverlos y en mi experiencia, les aseguro que así lo haremos. Requerimos de pensar diferente. No descubriremos “el hilo negro”. La mayoría de las posibles iniciativas estratégicas ya existen y han sido probadas con efectividad en diversos ámbitos industriales. Las conozco y a quienes las han implementado. Sus necesidades desbordan lo

operativo, sin embargo. Tendremos que rediseñar su “modelo de negocios” para adaptarlo a los fenómenos globales y culturales que enfrentamos. Aunque suene a sarcasmo, comenzaremos por el principio, sin pánicos ni urgencias. Lo que hemos visto es un conjunto de síntomas. Haremos un diagnóstico frío y preciso. Replantearemos los nueve bloques de su modelo de negocio usando el *canvas* de *Osterwalder*. Es la herramienta de innovación más completa para visualizar sus posibles iniciativas. Y de este procederemos a elaborar un cuadro de mando integral que contenga una visión renovada y todos los posibles objetivos estratégicos de largo plazo, medibles y específicos en sus cuatro dimensiones. Seamos metódicos sin imitar nuestra creatividad y plantear estrategias que tal vez nunca habían pensado en adoptar. Seguramente tendrán que buscar algunas alianzas estratégicas, con beneficios para ambas partes. Las estrategias colaborativas funcionan mejor en el largo plazo que la depredación o que pretender que solos pueden con todo. Así podrán preservar la ancestral tradición de los Reyes magos por muchas décadas más. Manos a la obra.

**Preguntas para discusión:**

1. ¿Cómo impacta a los costos de operación de los Reyes magos un adelgazamiento de la pirámide poblacional?
2. ¿Se podrían identificar nuevos “segmentos de mercado” para los Reyes magos, que les permitan sostener su economía de escala? ¿Importan las restricciones morales de la tradición?
3. ¿Qué propuestas de valor podrían proveer a tales nuevos segmentos?
4. Sugieran algunas ideas novedosas para mejorar su posicionamiento en las redes sociales.
5. Discutan posibles estrategias de suministro para solventar la crisis logística internacional de transporte: VMI, 3PL, *Postponement*, *In sourcing*, centros de gravedad, etc. Elaboren una matriz de *Kraljic* Véase *Figura 1*.
6. ¿Qué alianzas estratégicas deberían analizar y concretar para mantener la efectividad operativa y con quienes? Entre las posibles: Contratos de manufactura, licenciamientos, participaciones minoritarias, franquicias, JV u otras.
7. ¿Qué otras posibles estrategias de fondeo económico pueden gestionar?

8. Dibuja el canvas de Osterwalder con el rediseño de modelo de negocios.
9. Sugiere objetivos estratégicos y KPI's en cuatro perspectivas para un *Balanced Scorecard* alineado con el nuevo modelo de negocios. Método *Hoshin Kanri*. Mediano y largo plazo.
10. Investiga con el área legal de tu organización si algunas de las siguientes normativas de *compliance* les están siendo requeridas por sus clientes internacionales: KYC, PLAFT, FATF, SOX, ESR y otras de los acuerdos de Basilea.
11. Discutan posibles estrategias de suministro para solventar la crisis logística internacional de transporte: VMI, 3PL, Postponement, In sourcing, centros de gravedad, etc. Elaboren una matriz de Kraljic Véase Figura 1.

**Figura 1.** Adaptación de matriz de Kraljic con productos apalancados, estratégicos, rutinarios y cuello de botella.



Fuente: Modelo basado en Kraljic (1983)

## ¡Rebasados! Crisis de falta de capacidad en centro de distribución en temporada alta.

Caso real para análisis y discusión<sup>3</sup>.



*Tópicos: Logística, gestión de operaciones, capacidad operativa, demanda estacional, productividad laboral, planificación estratégica, manejo de crisis, simulación de escenarios.*

### Parte I. El pánico.

**N**o nos da! Búscales por donde quieras César. Pero si no contratamos a mil personas extras para esta temporada, no podremos cumplir con las entregas. Ya revisamos tres veces los pronósticos y las capacidades de nuestro edificio. ¡No podremos! — afirmaba desesperado Turrubiates, subgerente operativo del centro de distribución más grande del país.

Las ventas de la famosa tienda multinacional en línea habían crecido de manera exponencial desde la pandemia 2020 y para la próxima temporada alta, según los pronósticos podía alcanzar una demanda de 2.2 millones de entregas por semana. Los análisis de capacidad de almacenamiento y entrega arrojaban que su capacidad máxima era de 1.5 millones.

— De acuerdo Turru. Pero no entremos en pánico. Creo que hemos salido de peores. Me queda claro que tenemos mucho en juego — contestó César Rom, el experimentado director de logística de la compañía.

— No creo que lo tengas tan claro César. El incumplimiento de órdenes podría mermar nuestra utilidad en un 10%. Ni se diga la pérdida de prestigio y hasta de participación de mercado contra nuestros competidores. Están pisándonos los talones. No podemos darnos el lujo de fallar. Tienes que comenzar los procesos de contrataciones ya.

---

<sup>3</sup>El presente caso está basado en hechos reales, sin embargo, los nombres y algunos valores son ficticios por razones de confidencialidad. No se pretende juzgar decisiones ni comportamientos, sino proveer elementos para la discusión y análisis de aprendizaje. Experiencia compartida por el Ing. César Ramírez García y documentado por Juvencio Roldán Rivas.

— No tienes información que no manejemos hace meses Turru. De entrada, habría que ver la confiabilidad de los pronósticos que estamos recibiendo. Preferiría que confirmemos por nuestros propios cálculos. Es un hecho aparente que para el forecast que nos presentan no tenemos suficiente capacidad ni en edificio ni en mano de obra. Pero de ahí a que nos precipitemos en contratar mil personas, veo esto demasiado arriesgado. Incluso que tenemos aun oportunidad de aprovechar el espacio físico. Hasta ahora no hemos alcanzado ese nivel de estrés, por lo cual no lo hemos explotado al máximo. Reconoce que hemos tenido cierta holgura. ¿O me equivoco Yunes? — replicó de nuevo César dirigiéndose a su gerente de planta física.

— Bueno, hemos tenido esa holgura para nuestra demanda promedio de 1.5. Y el año pasado para la temporada alta no rebasamos los dos millones. No tengo certeza total de que podamos colocar y mover 2.2 millones en esta próxima.

— Los veo algo perdidos chicos — murmuró observando por arriba de sus anteojos Larisa, la gerente de recursos humanos del centro de distribución. — Y nosotros necesitamos confirmación para iniciar el reclutamiento, selección, contratación e integración de mil personas. Tomen en cuenta que no se integran inmediatamente. Suponiendo que logremos encontrar y contratar los mil que dicen necesitar, además se requieren unas semanas al menos para que logren superar su curva de aprendizaje. No se integran mágicamente. Así que me urge que me confirmen. Máximo una semana por favor.

— De acuerdo también Larisa. Pero debemos antes explorar varias estrategias. La aparente salida fácil es ponernos a contratar personal. Pero mi responsabilidad no es solamente cumplir con la demanda pico de esta temporada, sino que lo logremos haciendo uso óptimo de nuestros recursos actuales. Contratar una sobre capacidad solo incrementará nuestros costos operativos y corremos el riesgo de que las ganancias extras de la temporada alta se diluyan entre costos ocultos y de capacidad sobrada. Además, debemos considerar lo que pasará con

esa capacidad una vez que pase la temporada alta. Todo tiene un costo y mi responsabilidad no termina en cumplir órdenes, sino también en que la operación sea rentable — confirmó con serenidad César.

— Ok Batman. Votaré por ti para CEO en la próxima elección, pero por ahora necesitamos una solución de corto plazo. Algo que podamos implementar en menos de dos semanas. O sea: magia. Así que transfórmate en Copperfield y deja a un lado a tu super héroe favorito. ¿Qué haremos?

— De acuerdo Robin. Hoy mismo pondremos manos a la obra en crear propuestas. Es momento de pensar diferente y podremos generar esas soluciones factibles de corto plazo. Junta hoy a las 4, y hasta morir. Citen a supervisores de piso y gerentes operativos. Estoy seguro de que tenemos “tela de dónde cortar” y la encontraremos.

## **Parte II. Las posibilidades.**

El cuarto de guerra, aunque repleto de gente, se percibía ventilado y en una atmósfera de optimismo. Todos estaban ya al tanto de la crisis y al parecer, algunos llevaban su arsenal de propuestas, que, en varios casos, no eran nuevas. Las habían planteado en otros momentos sin eco alguno. Pero, las necesidades en crisis pueden transformarse en la madre de la invención y propuestas disruptivas de mejora.

La lluvia de ideas no se hizo esperar. Sin la previa declaración de criterios que César había enviado por el chat:

- Factibles de implementar en menos de un mes.
- Que no requiera contrataciones nuevas de administrativos.
- Que no implique adquisición de nuevos equipos.
- Que sea fácil de dismantelar en cuanto pase la temporada alta.

- Nadie puede rechazar a priori ni burlarse de cualquier idea. Aunque él podía fungir como moderador y modificar pautas en cualquier momento, siempre orientado a hallar soluciones.
- Confirmar el *forecast*. La mayoría pensaban que estaba ajustado hacia arriba. Así solía hacer el área comercial.
- Recalcular la capacidad de infraestructura física optimizando uso de espacios.
- Agruparon en categorías más específicas:

### 1. Análisis y Negociación

- Desarrollo de simulaciones con múltiples escenarios
- Renegociación con *Supply Chain* para ajustar el *forecast* a 2.15 millones
- Creación de planes de contingencia

### 2. Optimización Operativa

- Implementación de programa de *labor share* entre áreas
- Reducción de contrataciones de 1,000 a 800 personas
- Mejora de la tasa de productividad proyectada de 38 a 40 UPH
- Rediseño de flujos operativos
- Mejora en sistemas de *picking* y *packing*
- Rebalanceo de cargas de trabajo

### 3. Preparación Técnica

- Programación de mantenimiento preventivo
- Realización de *stress test* para validar capacidad de 13k/hr
- Desarrollo de *playbook* operativo

### 4. Gestión del Cambio

- Sesiones semanales con *Area Managers*
- Planeación detallada de *area readiness*
- Gestión proactiva de recursos y equipamiento

Todos coincidían en que contratar personal nuevo implicaba una caída en la productividad de 45 a 38 UPH procesadas, debido a que las contrataciones nuevas requerían hasta 5 semanas para superar su curva de aprendizaje y alcanzar la tasa

de los experimentados, quienes además aprovechaban temporada baja para irse de vacaciones.

### **Lecciones Aprendidas y Recomendaciones**

1. La importancia de la planificación temprana
2. El valor del compromiso del equipo
3. La efectividad de programas flexibles de personal
4. La necesidad de *buffer* operativo
5. La relevancia de la comunicación interdepartamental

### **Recomendaciones**

1. Implementar sistemas de predicción más robustos
2. Desarrollar programas permanentes de VET
3. Mejorar la integración entre operaciones y comercial
4. Establecer protocolos claros de escalamiento
5. Crear programas de desarrollo de talento interno

### **Preguntas para discusión:**

1. ¿Qué papel jugó la gestión del cambio en el éxito del proyecto?
2. ¿Cómo se podría haber mejorado la comunicación inicial con Supply Chain?
3. ¿Qué riesgos potenciales no se consideraron en la planificación?
4. ¿Cómo se podría optimizar aún más el programa de labor share?
5. ¿Qué aspectos del caso son aplicables a otros centros de distribución?
6. ¿Cómo se podría mejorar la curva de aprendizaje en futuras temporadas altas?
7. ¿Qué rol jugó la tecnología en el éxito del proyecto?
8. ¿Cómo se podría mejorar la precisión de las simulaciones para futuros proyectos? Elaboren un modelo en Excel.

## Easy Dom. Una organización atípica

### Caso de análisis y discusión<sup>4</sup>



*Tópicos: Comunicación, liderazgo, emociones, percepciones, conflictos.*

#### *Antecedentes del caso Parte 1*

El siguiente caso tiene como antecedente el caso 7. Titulado EasyDom: ¿Una organización “Atípica” Parte 1? En el libro Titulado Conflictos y Soluciones en la Industria: lecciones prácticas desde casos reales (Roldán et al., 2024)

*Chris Balmer, el director de una planta manufacturera, no logra mejorar la rentabilidad. Su estilo de liderazgo es cuestionado y no logra resolver los conflictos entre su personal gerencial (Pete y Johanna entre ellos). Sus gerentes desconfían de su personal, no logran comunicarse sin recelos y ofensas. Otros mandos medios enfrentan los mismos conflictos, para entender la estructura organizacional de la empresa Ver Figura 2.*

#### **Episodio 1. Johanna y Pete**

– Chris insiste en que debemos hablar nosotros Pete, por eso estoy aquí de nuevo. Hablemos – pronunciaba Johanna, aunque calmada, con un toque de fastidio—. Son asuntos de trabajo, créeme nada personal.

– Lo mismo opino yo Johanna. Nada personal pero sí se puede volver así si no llegamos a acuerdos. Necesitamos más anticipación y precisión en la información. Nos cambian las órdenes de un día a otro, como cambios de humor o dirección del viento. Tenemos cada vez menos margen de maniobra en nuestros indicadores y por lo mismo no podemos tener tanta disposición como la que ustedes exigen – replicó Pete con la misma pretendida calma.

– ¿Insistes en que esto es mi culpa? ¿Por qué no asumes tu responsabilidad también? ¿Cuál es tu problema, que soy mujer o que soy extranjera? ¿Mis cambios de humor por ser mujer? ¿Así crees que podemos solucionar las cosas? – protestó Johanna levantando más la voz.

– ¡Tranquilízate, Johanna! En ningún momento hablé de culpas. ¿Y qué tiene que ver que seas mujer o extranjera? Estás poniendo en mi boca palabras que no

---

<sup>4</sup> Este caso se basa en hechos reales, aunque muchos datos y nombres son ficticios para protección de los protagonistas reales. El caso no pretende imponer conductas ni decisiones, ni criticar o juzgar decisiones, está documentado y narrado para ilustrar y debatir situaciones y decisiones como método de aprendizaje.

he pronunciado. Solo dije que están exigiendo cosas que no podemos cumplir y no nos están dando la información a tiempo. No tenemos margen de maniobra para cumplirles y alcanzar los KPI's de mi área – contestó Pete exasperado.

– No me tranquilizo. Me queda clara la opinión de ustedes con respecto a mí. No les gusta que sea una mujer la que esté a cargo de esta dirección. Tienen además prejuicios contra las latinas. Piensan que somos unas flojas y que resolvemos todo con guiños e insinuaciones. ¿Crees que no me llegan los rumores de las conversaciones que tienen ustedes a mis espaldas? Su estúpida cultura machista. Machitos chismosos. Me doy cuenta cómo voltean a verme. No soportan que una mujer dirija algo. Como sea debemos enfocarnos en que ustedes hagan bien su trabajo para que esto funcione. Así que aquí estoy. ¡A lo nuestro!

Pete respiró profundo y asintió – De acuerdo con que es una pérdida de tiempo discutir orígenes y sexo. En lo personal me interesan un rábano ambas cosas. Si tú crees eso, o te afecta mucho lo que los demás digan, no es mi problema. Aquí todos hablan de todos. Es la empresa de los chismes y rumores. ¿Crees que no sé qué Chris se está brincando mi autoridad y hasta puede que esté buscando mi reemplazo? ¡Es obvio! Está harto de tanto conflicto y de que no logremos los objetivos. Tu área nos culpa de todo. No nos dan lo que requerimos en tiempo y forma. También tú te brincas mi autoridad y te metes directamente con mi gente. Quieres darles órdenes por encima de las mías. Esto no funciona así. Ya tuve una crisis con uno de mis jefes de turno porque no respetó mi programación, y estoy seguro de que tú le diste órdenes directas. Esto no funciona así Johanna. Debes aprender a respetar las líneas de mando. Hay que partir de ese principio.

– Creo que estás confundido y suponiendo cosas Pete. Aquí frente a frente, y podemos preguntarle a Rog y Jimmy personalmente si les di órdenes de cambiar tu programa. No lo hice. Le consulté a Jimmy el programa de su turno y le dije que teníamos cambios de último momento por parte de los clientes. Que le pidiera instrucción a Rog para hacer cambios. Si los hizo por su cuenta no fue orden mía. Fue iniciativa suya. No sé si quiso ser amable conmigo o qué. Soy respetuosa de las líneas de mando. Pregunté qué tenía programado, le comenté las necesidades de cambio de programa y él muy amable decidió por su cuenta modificar el programa que tú le diste, tal vez equivocadamente.

– ¡WOW! Me conmueve la amabilidad para contigo de mis supervisores. ¡Qué fácil los convences de cambiar mis órdenes! Creo que Chris se equivocó dándote comercial y debería darte operaciones, para ese don que tienes con los supervisores – respondió Pete con sarcasmo.

Johanna lo miraba con incredulidad.

– ¿Te estás escuchando Pete? No escuchaste nada de lo que dije. Repítemelo por favor.

– Claro. Jimmy es muy amable contigo y cambia mis órdenes porque tú casualmente le platicas tus problemas de tus clientes. Se conmovió y se pasó mi programa por donde quiso para quedar bien con la dama – alegó Pete una vez más sarcásticamente.

– Ok Pete. Esta conversación se terminó. No vamos a ninguna parte. Gracias por nada.

## **Episodio 2. Chris y Von Hochberg**

– Tienes muy claro que no soy tu *coach*, ni tu amigo, menos tu padrino o hada madrina. Represento a los intereses de los accionistas y lo que haga será en ese sentido. Nada más. Pero te estoy dedicando un tiempo para apoyarte y que las cosas mejoren. ¿Estamos de acuerdo? – recitó calmadamente *Von Hochberg*, responsable de las operaciones en el consejo administrativo de la corporación para América del norte, a la vez que clavaba su mirada enmarcada por dos espesas cejas.

– Gracias por la aclaración señor *Hochberg*. Soy consciente de ello. Desde siempre, y créame que agradezco su apoyo – replicó en voz baja Chris Balmer desde su asiento en la confortable sala de su oficina.

– Y puedes dejar de darme las gracias, porque no te gustará lo que vengo a decir.

– Lo escucho señor – respondió sombríamente Chris, quien parecía esperar lo peor.

– No estoy aquí para despedirte. Eso lo haríamos con un simple memo de RH. Tenemos suficientes razones y podemos hacerlo fácilmente por contrato. Más bien vengo a lanzarte una tabla salvavidas. No por ti, sino por la compañía. Son un desastre. Has tenido más de dos años para estabilizar la nave y nada aún. Y ya no me salgas con las coyunturas de las contingencias de costos y disponibilidad de contenedores, post COVID y canal de Panamá. Ya las tenemos consideradas en los análisis y se han sorteado. Tenemos contabilizados los impactos en nuestros costos logísticos y sabemos que eran insalvables. Sus problemas van más allá de esas coyunturas y solamente se han sumado a este gran desastre. Traen eficiencias muy bajas, rotaciones muy bajas también, todo se refleja en EBITDA y ROE. Pero lo tenemos muy analizado y no tiene que ver con las contingencias. Es de aquí adentro. Tienes todo lo que has pedido: Equipos nuevos, las contrataciones que requeriste, personal capacitado y actualizaciones de licencias del ERP. Pero también hemos revisado el último reporte de clima organizacional y tú y todos tus directores y gerentes están reprobados. ¿Coincidencia? No confío del todo en las encuestas. Suelen haber importantes sesgos de percepciones en las evaluaciones a superiores. Así que me tomé la libertad de deambular un rato en el piso de producción y conversar con la gente—afirmó categóricamente *Von Hochberg* mientras sus manos danzaban a su alrededor, una sosteniendo un vaso con whisky y la otra marcaba compases a su discurso.

Chris pareció lanzarle fuego con los ojos al escuchar que había estado en el piso.

– Si te disgusta mi presencia en el piso me importa un cuerno. Aún me siento cómodo ahí. Durante muchos años de mi vida profesional estuve en esos lugares, resolviendo problemas, entre los fierros. Y me gusta entrevistar directamente al personal. Creo que logré ver cosas que los estudios de clima organizacional y tú no han logrado detectar, o al menos tienen una percepción muy sesgada de los hechos. Quitarme las mancuernillas un rato fue liberador – sonrió *Von Hochberg* con sarcasmo acariciando con su mano libre la mancuernilla Louis Vuitton del puño opuesto—. Creo que te caería bien visitar el piso más seguido. Con el riesgo de que no logres ver nada.

– ¿Está insinuando que tengo desatendido el proceso? Le recomiendo que suponga menos y me pregunte directamente más a mi antes de hacer aseveraciones como esa – respingó con fingida dignidad Chris.

– Vaya, vaya. Creo que sí leíste algo del libro que te compartí hace un año. Ahora “los patos les tiran a las escopetas”. Uno de los cuatro acuerdos. Pensé que lo habías tirado por la letrina. Porque conversando con tu gente, nadie tiene en cuenta ese acuerdo, ni los demás. De ahí el chismerío que traen. Pero en esta oficina, tú te pones en tu plan de frágil cristal y lo usas para defenderte. Te lo repetiré: NO vengo a despedirte, ni a regañarte. NO soy tu papá. Vengo a ayudarte. Con tu permiso o sin él. Tomas la actitud que tomes con esta conversación. Tampoco te ayudo porque te aprecie mucho, sino porque a pesar de todo, te necesitamos aquí. NO tenemos posible reemplazo con tus niveles inmediatos. Al parecer te has encargado de suprimir cualquier posibilidad de superación y sucesión. Y tampoco se ve factible sustituirte con una contratación externa. Hay cierta escasez de altos directivos en el mercado. Tampoco creo que intencionalmente estés reprimiendo sus posibilidades, no te veo lo suficientemente perverso para auto sabotearte. Pero creo que lo que veo me preocupa más.

Chris rompió su silencio solo para despectivamente preguntar: ¿Y eso qué es? Según Ud. Parece que tiene todo resuelto, todas las respuestas a nuestros conflictos.

– Según yo. ¡Ja! Una vez más te aclararé que vine aquí a salvar tu pellejo. Te parezca o no. Y te advierto que yo sí puedo hablarte así, tan fuerte u ofensivo como sea necesario o incluso me de mi gana. Pero tú NO puedes hacer lo mismo con tu gente. Represento a los accionistas, tus patrones, tus jefes. La razón de ser por la que todos ustedes están aquí. Así que te aguantas. Y no tomarás represalias contra nadie allá afuera– Ametralló en voz alta *Von Hochberg* clavando su gélida mirada, y congelando en coordinación el movimiento de sus manos –. Claro, no me tomaré personal si te molestas y me gritas o hasta me insultas. Después de 40 años en la industria créeme que nada me ofende ni asusta. Estoy acostumbrado a los golpes verbales, y hasta de los otros, aunque nunca suelen darse. Pero pasemos a lo realmente útil y aunque te resulte poco ortodoxo, te haré más preguntas que las posibles respuestas que tenga para ti – Afirmó

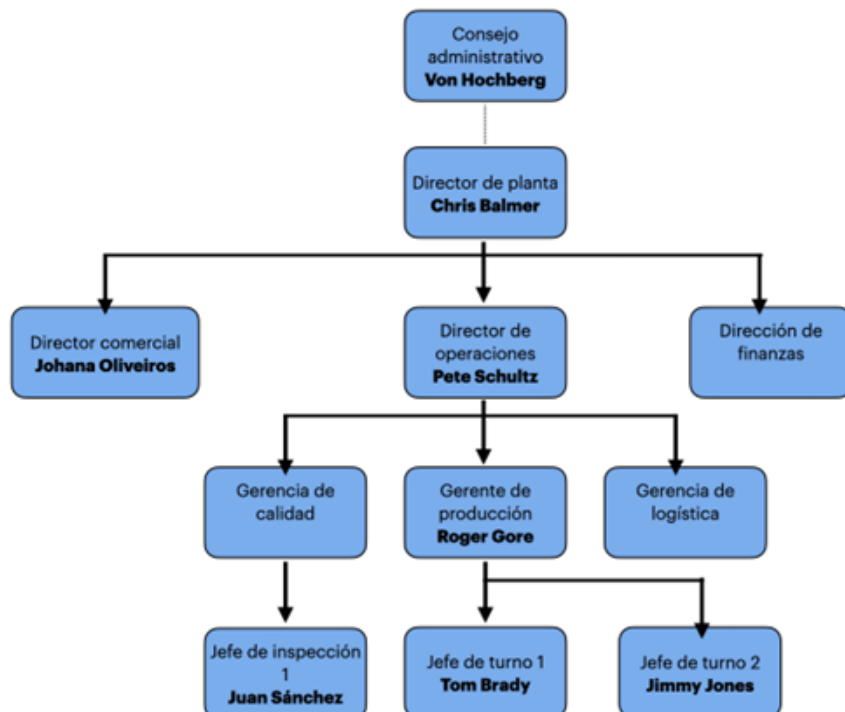
relajándose y dando un trago a su whisky. Se echó hacia atrás y le preguntó más condescendiente.

– ¿Te alcanza este trago?

**Preguntas para discusión:**

1. ¿Cuál es la postura de Johanna en la conversación con Pete?
2. ¿Hay algún culpable en el conflicto que tienen?
3. ¿Será *obvio* que Chris busca reemplazar a Pete?
4. ¿Qué mensaje busca transmitir Johanna a Pete?
5. ¿Qué palabras se quedó Pete del mensaje de Johanna?
6. ¿Alcanzó a entenderla?
7. ¿Qué acuerdos deberían adoptar para mejorar su comunicación?
8. ¿En qué errores están incurriendo al recibir el mensaje de la otra persona?
9. ¿Cuál es la actitud y posturas de Chris con *Von Hochberg*?
10. ¿Qué preguntas le hará *Von Hochberg* a Chris, en su afán de resolver los problemas?
11. Analizar el organigrama presentado en la figura 2.

Figura 2. Organigrama de la empresa



Fuente: elaboración propia

## El juego de la fortuna. Solución a crisis en un equipo de béisbol de las grandes ligas.



*Toma de decisiones y solución de conflictos.*

Caso para análisis y discusión.

*Tópicos: Estilos toma de decisiones, intuición, business analytics, solución de conflictos, alineación estratégica, moneyball, baseball, liderazgo, pensar diferente, negociación, mayéutica.*

**T**omar decisiones y resolver conflictos son actividades que realizamos en cada instante de nuestras vidas. Sin embargo, no solemos pensar mucho sobre la forma en que lo hacemos. Aunque hay muchas teorías sobre los estilos, en el análisis y discusión de esta película: “*Moneyball. El juego de la fortuna*”, veremos la manera en que su protagonista, Billy Bean, gerente general de un equipo de *baseball* de grandes ligas, los Atléticos de Oakland, afronta una crisis de fuga de talentos y escasez de presupuesto. Para sacar al equipo adelante deberá pensar diferente, retar las prácticas tradicionales del deporte y resolver conflictos con todos los miembros del equipo, jugadores y personal gerencial. El caso es una lección integral de toma de decisiones conscientes, intuición, inteligencia de negocios, solución de conflictos, liderazgo, comunicación efectiva, alineación estratégica y más.

Este caso requiere que los participantes vean la película *Moneyball. El juego de la fortuna*. (Historia de la vida real, plasmada en obra literaria), disponible gratuitamente y sin suscripción en *YouTube* y otras plataformas, buscando solamente “*Moneyball*” y revisando simultáneamente el cuestionario a continuación, para luego discutirlo en sesión presencial o remota. Se sugiere también revisar previamente bibliografía que explique las herramientas de *business intelligence* o *business analytics*, y el uso de prácticas como *slicing*, *dicing*, *drilling*, *pivoting* y *nesting*.

Se recomienda la película [Moneyball](#), de Miller (2011) la cual presenta ilustraciones que ejemplifican el uso de herramientas de *Business analytics*.

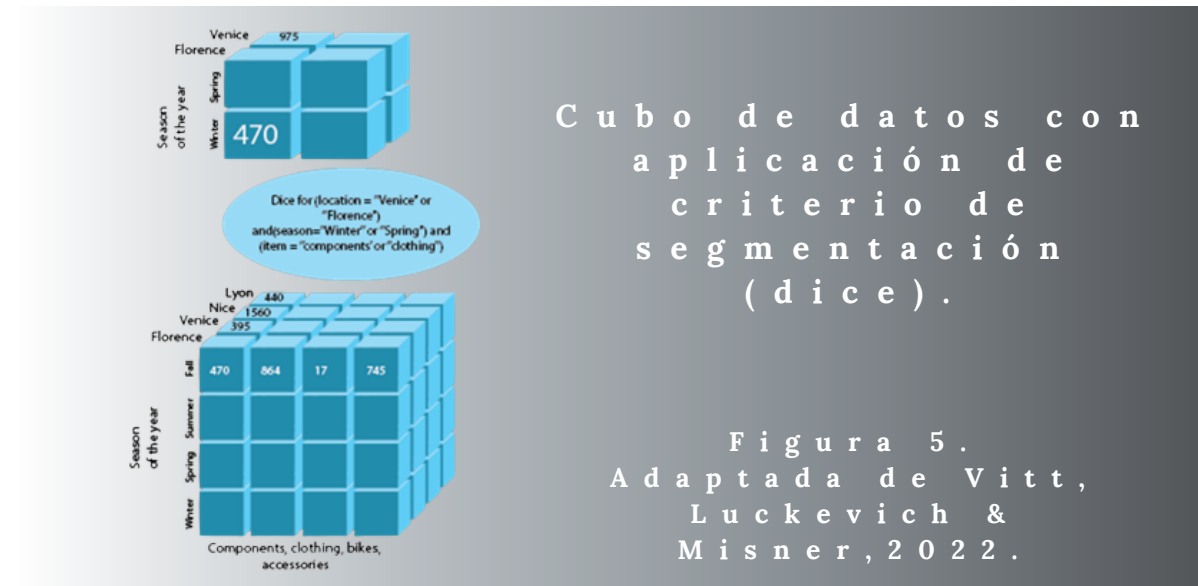
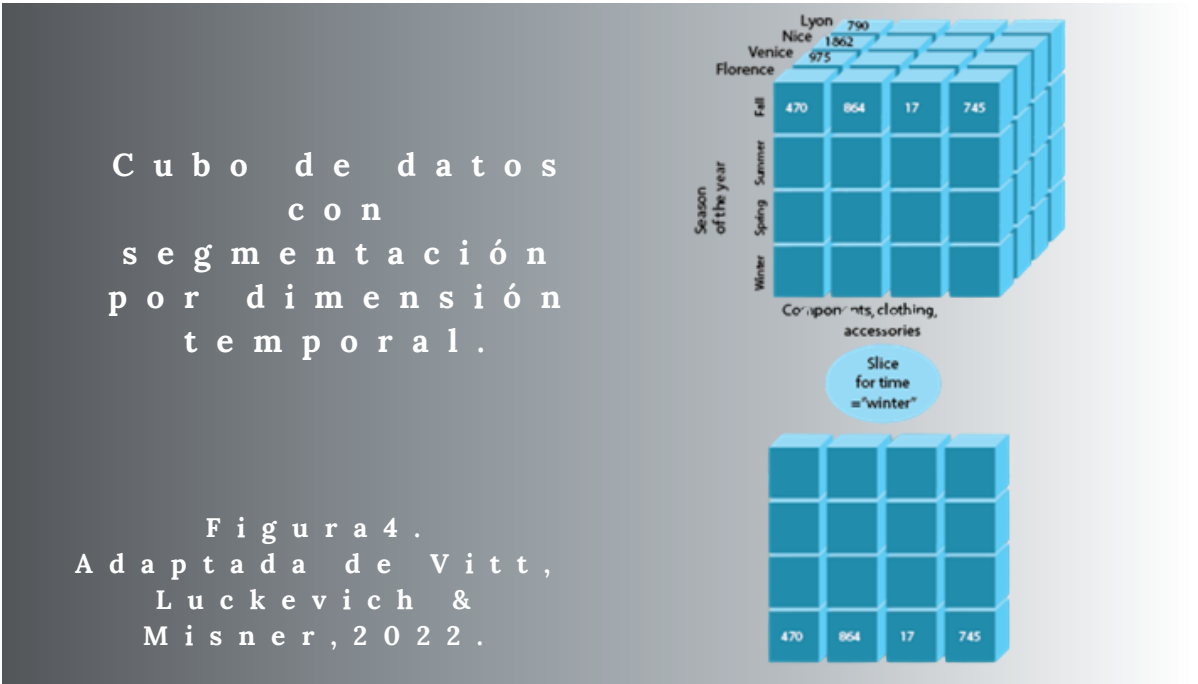
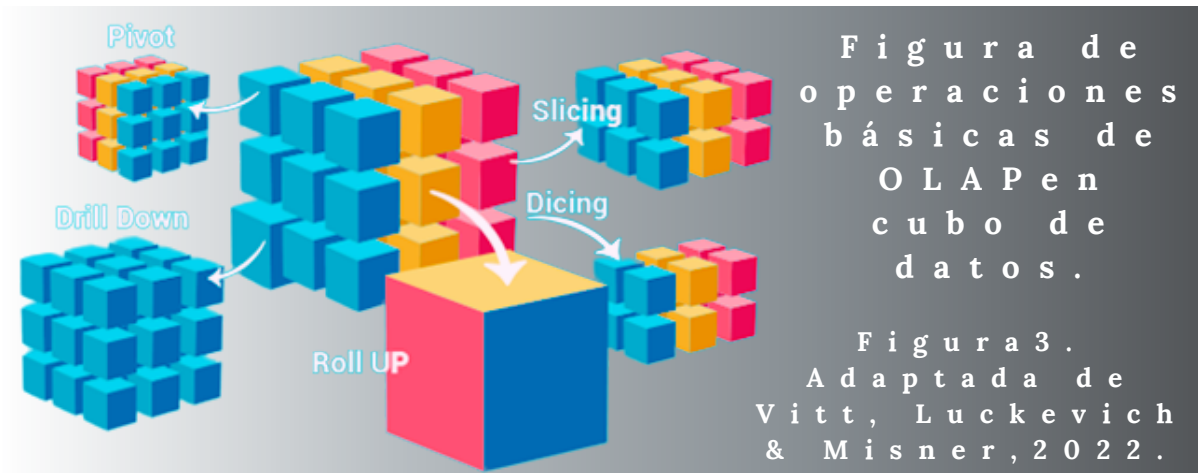
### Cuestionario guía para análisis del caso.

1. Tiempo 0:27. Frase “Es increíble cuánto puedes desconocer de un juego que has jugado toda tu vida”. ¿Lo crees posible? ¿Sabes todo acerca de

- aquello que haces cotidianamente?
2. Tiempo 1:36. Observen presupuesto para nómina de jugadores de los Yankees de NY vs. Presupuesto de los Atléticos de Oakland. ¿Cuál es la diferencia?
  3. Tiempo 3:40. ¿Quién gana la serie entre ambos equipos para ir a la final?
  4. Tiempo 4:12. ¿Quiénes eran los jugadores estrella de Oakland?
  5. Tiempo 5:00. ¿Qué decisión toman esos jugadores y por qué?
  6. Tiempo 5:20. ¿Quiénes conversan? ¿Qué cargos tienen en los Atléticos de Oakland?
  7. Tiempo 6:00. ¿Qué le dice Bean a Shott? ¿Qué le pide?
  8. Tiempo 6:10 a 7:20. ¿Cuál es la respuesta de Shott? ¿Qué opinas? ¿Tiene razón o no?
  9. Tiempo 8:25 a 10:10. Junta de scouts. ¿Qué discuten? ¿Cuáles son sus criterios para seleccionar agentes libres (beisbolistas)?
  10. Tiempo 10:10. ¿Cuál es la opinión de Bean al respecto?
  11. Tiempo 10:23. ¿Cuál es la pregunta de Bean?
  12. Tiempo 10:30 a 11:00. ¿Cuál es la respuesta de Bean?
  13. Tiempo 11:45. ¿Qué buscan los scouts? ¿Cuál es su estilo predominante al elegir?
  14. Tiempo 12:50 a 13:25. ¿Qué es lo que ven los scouts en Billy Bean cuando era muy joven? ¿Fueron racionales conscientes en su decisión o fue intuición pura?
  15. Tiempo 13:55 a 16:45. ¿Para qué visita Bean a los Indios de Cleveland? ¿Logra conseguir alguno de los jugadores que buscaban? ¿Qué observa durante la reunión? ¿Quién parece estar influyendo en las decisiones del gerente?
  16. Tiempo 19:20 a 21:25. ¿Cuál es la opinión de Peter Brand sobre la forma en que los equipos seleccionan a sus jugadores? ¿Qué oportunidades ve en la crisis de Oakland? ¿Los equipos se hacen las preguntas correctas según él? ¿Cuál es la formación de Brand?

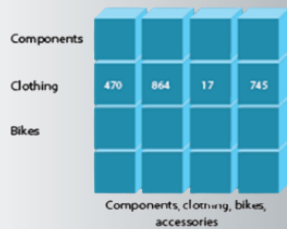
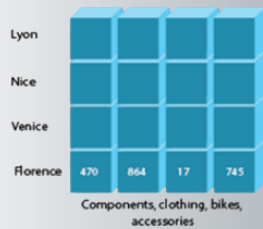
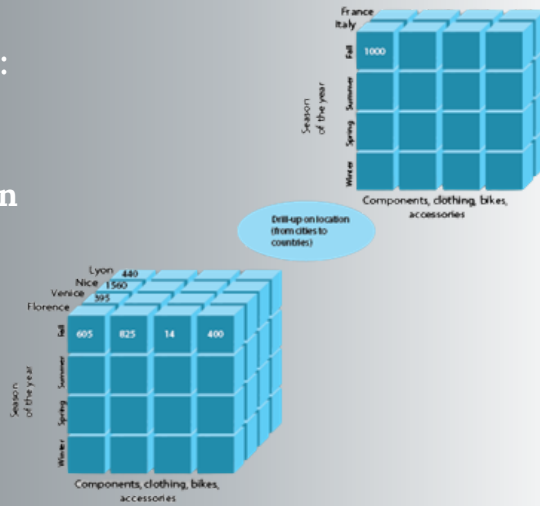
17. Tiempo 23:50 a 24:30. ¿Qué propuesta habría hecho Brand para Bean con sus scores siendo joven? ¿Habría aceptado Bean esa propuesta?
18. Tiempo 26:55 a 29:00. ¿Cómo decide Brand qué jugadores contratar? ¿Cuáles son sus criterios de decisión? ¿Es 100% consciente o se apoya en su intuición?
19. Tiempo 29:30 a 31. ¿Quién es Art? ¿Cuál es su rol en el equipo? ¿Qué conflicto tiene con Bean?
20. Tiempo 31:55 a 36:15. ¿Qué opina Bean de las propuestas de los scouts? ¿Qué propuestas hace él con Brand? ¿Cuáles son los criterios de ellos para su selección? ¿Qué significa embasarse? ¿Qué opinan los scouts de las decisiones Bean Brand?
21. Tiempo 36:20. ¿Cuál es una de las principales restricciones de la plantilla propuesta por Bean-Brand?
22. Tiempo 38. ¿Cuál es la reacción de Scott Hatteberg cuando le dicen que será él primera base de Oakland?
23. ¿Qué ocurrió con la carrera de Bean como pelotero, previamente?
24. Minuto 50. ¿Cómo reacciona la prensa ante el nuevo equipo de Oakland?
25. Minuto 52. ¿Qué piensa Art sobre Scott? ¿Qué le falta a Scott según otro scout?
26. ¿Qué pasa en la primera etapa de la temporada? ¿Funciona el equipo formado por Bean-Brand? ¿Porqué? ¿Cuál es la postura de Art? ¿Qué debería o podría hacer Bean con Art, pues se niega a obedecer?
27. ¿Por qué Art se niega a obedecer a Bean? ¿Tiene razón?
28. ¿Cómo resuelve Bean su conflicto de decisión con Art?
29. ¿Cómo resulta la estrategia una vez que Bean logra que Art alinee a Hatteberg como primera base?
30. Tiempo 1:29 a 1:34:30 Hrs. Prestar atención al canje que realiza Bean y cómo lo hace.
31. ¿Cuánto ofrece el dueño de Boston a Bean y por qué? ¿Qué le dice respecto a su estrategia?

Las siguientes Figuras que ejemplifican el uso de herramientas *Business Analytics* en procesos de toma de decisiones conscientes.



Ejemplo de  
operación olap:  
agregación  
jerárquica  
(drill-up) en un  
cubo de datos.

Figura 6.  
Adaptada de Vitt,  
Luckevich &  
Misner, 2022.



Ejemplo de  
operación OLAP:  
corte por  
dimensión  
temporal (slice)  
en un cubo de  
datos.

Figura 7.  
Adaptada de Vitt,  
Luckevich &  
Misner, 2022.

## Reconstruyendo Lego, ladrillo a ladrillo.<sup>5</sup>

Caso para análisis y discusión



*Tópicos: Cadena de suministro, eficiencia operativa, planeación de la producción, gestión de inventarios, Innovación y desarrollo de productos, Gestión de cambio y cultura organizacional.*

*Cómo una transformación de la cadena de suministro ayudó a unir otra vez al querido fabricante de juguetes.*

**A** primera vista, el Grupo Lego no parecía estar en problemas. El Grupo Lego, cuarto fabricante de juguetes del mundo en aquel momento (hoy es el quinto), vendió juguetes por valor de 1.000 millones de euros (1.350 millones de dólares) en 2004, desde sus ladrillos ensamblables para niños pequeños hasta Mindstorms, una línea de kits de robots que puede hacer usted mismo para niños mayores. Incluso en la era digital, sus juguetes mantuvieron un control sorprendentemente firme en el mercado y parecieron adaptarse bien a los gustos cambiantes. El flujo constante de nuevos productos de la empresa generaba habitualmente tres cuartas partes de sus ventas anuales. El entusiasmo popular fue tan grande que, en 2000, la Asociación Británica de Minoristas de Juguetes se unió a la revista Fortune para nombrar los ladrillos clásicos de la compañía como “el juguete del siglo”.

Pero el desempeño financiero del Grupo Lego cuenta otra historia. A pesar de su extraordinario dominio sobre la imaginación de los niños de todo el mundo, la empresa de Billund, Dinamarca, estaba en problemas. El Grupo Lego había perdido dinero en cuatro de los siete años comprendidos entre 1998 y 2004. Las ventas cayeron un 30 por ciento en 2003 y un 10 por ciento más en 2004, cuando los márgenes de beneficio se situaron en –30 por ciento. Los ejecutivos del Grupo Lego estimaron que la empresa estaba destruyendo valor de 250.000 euros (337.000 dólares) cada día.

---

<sup>5</sup> De Strategy and business. Autores: Keith Oliver, Peter Heckmann y Edouard Samakh.  
© 2007 Booz Allen Hamilton Inc. All rights reserved.

¿Cómo pudo un fabricante de juguetes aparentemente exitoso perder tanto dinero? Algunos observadores especularon que Lego Group había diversificado excesivamente su línea de productos con movimientos hacia áreas como ropa y parques temáticos. Otros culparon a la creciente popularidad de los videojuegos o a la presión de los productores de bajo costo en China.

Aunque había algo de verdad en estas hipótesis, muchos otros factores impidieron el éxito de la icónica marca global, incluidas sus capacidades de innovación y su cadena de suministro. La dirección de la empresa sabía que tenía que abordar esos problemas y que la cadena de suministro planteaba la oportunidad de mejora más inmediata. La cadena de suministro del Grupo Lego estaba desactualizada al menos durante 10 años. El mal servicio al cliente y la disponibilidad irregular de productos estaban erosionando la franquicia de la empresa en mercados clave. Los líderes razonaron que prestar una rápida atención a la cadena de suministro no sólo les daría tiempo para enfrentar los otros desafíos, sino que también podría ayudar a poner en marcha un círculo virtuoso de mejoras que respaldarían cambios posteriores en el resto de la cadena de suministro y abordaría de frente uno de los desafíos más apremiantes de la empresa. Habiéndose establecido en una era en la que la gestión de la cadena de suministro consistía en mover cajas de aquí para allá, el Grupo Lego se había perdido un cambio radical a medida que gigantes minoristas como Wal-Mart, Amazon y Carrefour ganaban dominio. La cadena de suministro de la empresa estaba orientada a la entrega personalizada a los minoristas más pequeños que habían sido dueños del mercado de juguetes en la década de 1950, cuando sus ladrillos se hicieron populares por primera vez. Durante casi seis décadas, esta forma de hacer negocios había sido muy útil para la empresa, y luego el sistema empezó a fallar. En la década de 1990, cuando los competidores se concentraban en prepararse para las grandes tiendas, el Grupo Lego consideró que su principal desafío era la creación de marca, a pesar de que sus ladrillos ya estaban entre los juguetes más reconocidos del mundo. A finales de esa década, la mayor parte del Grupo Lego había perdido terreno frente a empresas que operaban con mucha mayor sofisticación, que analizaban y optimizaban todos los factores de costos para brindar un servicio justo a tiempo a los gigantes. (Las operaciones estadounidenses fueron una excepción notable a este problema).

## Resolviendo el problema

Para recuperar la rentabilidad, la empresa tuvo que remodelar todos los aspectos de su cadena de suministro. Eso significó eliminar ineficiencias, alinear su capacidad de innovación con el mercado y volver a prepararse para competir en el nuevo mundo de las grandes empresas. Esto no fue un asunto menor para Lego Group, que cuando el CEO *Jorgen Vig Knudstorp* tomó el mando en 2004, había crecido hasta contar con aproximadamente 7.300 empleados, trabajando principalmente en dos fábricas y tres centros de embalaje, cada uno en un país diferente, produciendo más de 10.000 permutaciones de sus productos empaquetados en cientos de configuraciones.

El equipo de liderazgo reconoció que, aunque la transformación sería dolorosa, era imperativa. "Desde mi punto de vista, la cadena de suministro es el sistema de circulación de una empresa", afirma Knudstorp. "Hay que arreglarlo para que la sangre siga fluyendo".

Los síntomas de una cadena de suministro peligrosamente desalineada pueden ser engañosos. En Lego Group, por ejemplo, fueron necesarios muchos años de bajo desempeño antes de que la empresa se diera cuenta de que la cadena de suministro era una fuente importante de sus dificultades. Lo que hizo que esos problemas fueran especialmente difíciles de identificar fue que surgieron de las fortalezas centrales de la empresa: su capacidad de innovación y su compromiso con la calidad. Esas eran las mismas ventajas en las que los líderes de la empresa habían confiado al principio para revertir la racha de pérdidas, con la esperanza de que la empresa pudiera salir del problema innovando. Desde mediados de la década de 1990 hasta 2004, Lego Group incursionó en videojuegos, programas de televisión y tiendas minoristas. Pero la diversificación añadió capas de complejidad y los números rojos siguieron fluyendo.

En 2004, la familia que había fundado y dirigido Lego Group supo que tenía que cambiar de dirección. El entonces director ejecutivo, Kjeld Kirk Kristiansen, nieto del carpintero que había fundado la empresa en 1932 y había creado los primeros ladrillos Lego ensamblables en 1949, convocó al equipo directivo para trazar un

nuevo rumbo. Las medidas que consideraron eran radicales y, para ejecutarlas, la familia Kristiansen recurrió a un extraño. Kristiansen había sido director ejecutivo durante 25 años cuando dejó su cargo en octubre de 2004 para reemplazar a Knudstorp, que entonces tenía 34 años, un ex consultor de gestión que se había unido a la empresa en 2001 como director de desarrollo estratégico.

Con el mandato de cambio claro, Knudstorp pasó sus primeras semanas como director ejecutivo trabajando en estrecha colaboración con Kristiansen y los demás miembros de la junta directiva y el equipo de liderazgo para identificar el origen de los problemas de la empresa. ¿Estaba demasiado diversificado el Grupo Lego? Sí, pero era poco probable que la concentración por sí sola fuera la solución milagrosa. ¿Fueron los costos un problema? Por supuesto, pero eran sólo un aspecto de una serie de desafíos, incluido el servicio, por lo que era poco probable que una estrategia de costos independiente tuviera éxito. ¿Había perdido la empresa contacto con el mercado de consumo obsesionado con los videojuegos? Esa hipótesis se marchitó ante un hecho simple: tres cuartas partes de las ventas del Grupo Lego cada año procedían de productos nuevos, en su mayoría no electrónicos. "Creo que centrarse en la competencia electrónica fue en realidad un juego de culpas", dice Knudstorp.

En cambio, cuando Knudstorp y su equipo examinaron cada faceta de las operaciones de la empresa, se centraron en la cadena de suministro. Lo abordaron de manera integral, analizando cada aspecto del desarrollo, abastecimiento, fabricación y distribución de productos de la empresa.

**Desarrollo de productos.** Dado el éxito del flujo constante de nuevas ofertas innovadoras del Grupo Lego a lo largo de los años, la "Cocina", el laboratorio de desarrollo de productos de la empresa, era un motivo de orgullo corporativo. Pero el equipo directivo descubrió que los nuevos productos generaban cada vez menos beneficios. Cada generación sucesiva de ofertas añadió más complejidad. Los ladrillos de plástico y otros elementos que antes solo estaban disponibles en colores primarios, además del blanco y negro, ahora estaban disponibles en más de 100 tonos. Muy lejos de la simple caja de ladrillos con la que crecieron los baby boomers, los juegos de Lego se habían vuelto mucho más elaborados: un kit

pirata incluía ocho piratas con 10 tipos de piernas en diferentes atuendos y posiciones.

El número de proveedores había aumentado gradualmente hasta 11.000, casi el doble que Boeing utiliza para construir sus aviones.

Tal complejidad y atención al detalle reflejaba la cultura artesanal de la empresa, pero también su desprecio por los costos de la innovación. Los diseñadores de la empresa ideaban nuevos juguetes sin tener en cuenta el precio de los materiales ni los costes de producción. Ese tipo de creatividad despreocupada es insostenible en el actual mercado mundial de juguetes, donde las presiones de costos son una preocupación constante.

**Distribución.** El Grupo Lego prestó tanta atención a las miles de tiendas que en conjunto generaban sólo un tercio de sus ingresos como a las 200 más grandes. Además, introducir nuevos productos cada año no es necesariamente algo malo, pero Lego Group no alineó su cadena de suministro con esa estrategia comercial. Sólo 30 productos generaron el 80 por ciento de las ventas, mientras que dos tercios de las más de 1.500 unidades de mantenimiento de existencias (SKU) de la empresa eran artículos que ya no fabricaba. Y el número de SKU se multiplicaba cada año, aumentando ese atraso.

**Abastecimiento.** El Grupo Lego trató con una asombrosa variedad de proveedores, más de 11.000 en total. Eso es casi el doble de proveedores que los que utiliza Boeing para construir sus aviones. Las cifras habían aumentado gradualmente a lo largo de los años, a medida que los desarrolladores de productos buscaban nuevos materiales. Cada ingeniero tenía sus propios proveedores favoritos, y la falta de procedimientos de cumplimiento de adquisiciones de la empresa permitió a los ingenieros establecer relaciones *ad hoc* con los proveedores, una práctica que se volvió más problemática a medida que estas prácticas de abastecimiento conducían a un desperdicio increíble. Un nuevo diseño podría requerir un material único, como una resina de color especial, que se vende en lotes de tres toneladas. Podrían necesitarse sólo unos pocos kilos de la sustancia para producir el nuevo juguete, pero la empresa se quedaría con 10.000 euros (13.500 dólares) en resina que nunca necesitaría.

Pedir tantos productos especializados en intervalos irregulares a un gran número de proveedores dejó al personal de adquisiciones del Grupo Lego impotente para aprovechar la escala de la empresa en el trato con los proveedores.

**Fabricación.** Como fue el caso con el abastecimiento, el Grupo Lego obtuvo una ventaja limitada de su escala en la forma en que organizó sus instalaciones de producción. La empresa tenía una de las operaciones de moldeo por inyección más grandes del mundo, con más de 800 máquinas, en su fábrica danesa, pero los equipos de producción operaban como cientos de jugueterías independientes. Los equipos realizaban sus pedidos al azar y los cambiaban con frecuencia, lo que impedía que las operaciones reunieran una imagen confiable de las necesidades de demanda, las capacidades de suministro y los niveles de inventario. Esta oscuridad llevó a una utilización total de la capacidad de sólo el 70 por ciento.

En un sistema tan fragmentado, la planificación a largo plazo puede resultar excepcionalmente difícil. Las operaciones cotidianas eran a menudo caóticas. Los operadores respondieron rutinariamente a las demandas de último momento, implementando fácilmente cambios costosos. El hecho de que los centros de producción del Grupo Lego estuvieran ubicados en países con costos tan elevados como Dinamarca, Suiza y Estados Unidos puso a la empresa en una desventaja adicional.

**Distribución.** El Grupo Lego prestó tanta atención a los miles de tiendas que en conjunto generaban sólo un tercio de sus ingresos como a las 200 más grandes cadenas que representaron los otros dos tercios. Sin políticas de servicio claramente definidas, la empresa dedicó una cantidad desproporcionada de tiempo y esfuerzo a atender a las pequeñas tiendas, lo que elevó sustancialmente los costos de cumplimiento. El sesenta y siete por ciento de todos los pedidos consistía en menos de una caja llena, una propuesta increíblemente costosa que exige un "empaquetado" que requiere mucha mano de obra en el centro de distribución. Además, para atender a sus numerosos clientes pequeños, Lego Group había desarrollado un sistema de inventario de múltiples niveles con centros locales; Era muy difícil posicionar el producto correcto en el centro de

distribución correcto, un desafío que contribuyó a la pérdida de ventas y a altos niveles de inventario.

### **Hacer clic en Cambiar**

Para impulsar la transformación, *Knudstorp* reunió a un grupo diverso de altos ejecutivos y gerentes para adoptar un enfoque de dos vías. El equipo de liderazgo desarrolló la estrategia, mientras que el grupo más grande de planificadores y representantes de ventas, logística, TI y fabricación coordinaron el cambio a nivel operativo.

Los dirigentes establecieron una sala de guerra donde el equipo operativo se reunía todos los días para tomar decisiones esenciales como qué juguetes fabricar, cómo priorizar las tareas y cómo afrontar los obstáculos. Los miembros del equipo siguieron el progreso de las iniciativas clave, resolvieron los obstáculos a medida que surgieron y resolvieron una variedad de problemas.

Asignar responsabilidades claras de esta manera evitó la tendencia demasiado humana en las organizaciones a señalar con el dedo en lugar de resolver problemas.

El equipo elaboró cientos de listas que rastreaban artículos atrasados, fallas en las entregas y niveles de inventario, entre otras preocupaciones, en pizarras blancas alrededor de la sala y, en cualquier momento dado durante el próximo año, de 30 a 40 personas se reunieron para discutir planes. *Knudstorp* visitaba con frecuencia la sala de guerra e interrogaba a los gerentes cuando veía que algún asunto no se había resuelto desde su última visita. "¿Esto todavía está aquí?" preguntaría. La magnitud del trabajo era tan abrumadora y la presión para terminar antes de fin de año tan intensa que en un momento alguien bromeó diciendo que todo saldría bien, siempre que trasladaran la Navidad a la segunda semana de enero.

A pesar de la urgencia, los ejecutivos prestaron mucha atención a los detalles. Se ocuparon de establecer prioridades claras, limitar el alcance de los proyectos individuales y seguir de cerca el progreso. Cada equipo elaboró sus planes

multifuncionales a través de largos talleres de trabajo. El proceso comenzó con un examen de un aspecto de la complejidad de la cadena de suministro de la empresa y un análisis de su impacto en la productividad, la planificación y el control. Estos análisis fueron particularmente útiles para formular argumentos a favor de la transformación frente a la resistencia esperada. Utilizando un enfoque basado en hipótesis, el equipo debatiría cómo cambiar y mejorar los procesos. Una vez que acordaron un plan de ataque, los equipos cambiarían de dirección sólo si la hipótesis original resultaba errónea, una táctica que, según los miembros del equipo, mantuvo todo el proceso en marcha.

El equipo de liderazgo también dedicó tiempo a la creación de consenso. Sabían que la gestión por decreto nunca funcionaría bien en una empresa familiar muy unida. Los ejecutivos entendieron que, para que las iniciativas tuvieran alguna posibilidad de éxito, el Grupo Lego necesitaba preservar la lealtad de su fuerza laboral, incluso cuando el paso a una cadena de suministro más global eliminó muchos puestos de trabajo.

Razonaron que la forma más respetuosa de navegar a través de esta transición era adoptar una estrategia de total transparencia. El equipo compartió y debatió las realidades de la situación con toda la fuerza laboral al principio del proceso y los consultó durante todo el proceso para elaborar los dolorosos planes para abordar el despido. (El Grupo Lego también ha trasladado sus plantas estadounidenses a México en busca de ahorros en costos laborales y proximidad al mercado). Sin embargo, por muy lento que a veces ese proceso pareciera en ese momento, trabajar en él tuvo un beneficio importante: cuando los equipos finalmente llegaron a un consenso, la decisión se mantuvo.

Junto con los procesos de planificación y consulta, la dirección ordenó un programa piloto diseñado para hacer que el abastecimiento fuera más estratégico. Al mando pusieron al director financiero *Jesper Ovesen*, una señal clara de que esta iniciativa era de suma importancia. El equipo de Ovesen creía que racionalizar el costo de los materiales de la empresa sería una de las partes más fáciles de la transformación y generaría ahorros de inmediato. No es casualidad que la iniciativa fuera directa al corazón de la capacidad de innovación

del Grupo Lego: las resinas que daban a los ladrillos sus colores distintivos. Si tuviera éxito, el piloto haría más que ahorrar dinero. Demostraría que el Grupo Lego realmente puede cambiar.

El precio de las resinas coloreadas, que siempre representaba un gasto importante para la empresa, era muy volátil. El equipo de abastecimiento analizó los precios de las materias primas y trabajó con una lista reducida de proveedores para estabilizar los precios. Los contratos resultantes hicieron que la producción fuera mucho más fácil de planificar. Más importante aún, el éxito del proyecto de abastecimiento creó una sensación de optimismo y el impulso para seguir adelante con otros cambios. En cada centro de costos a lo largo de la cadena de suministro, el equipo de transición aplicó su nueva idea: las limitaciones no destruyen la creatividad ni la excelencia del producto, e incluso pueden mejorarlas.

De hecho, la idea de implementar nuevas restricciones ahora podría ayudar a la empresa a aprovechar sus fortalezas establecidas. El lema de Lego Group es "Sólo lo mejor es suficientemente bueno" y el nombre de la empresa deriva de las palabras danesas *Leg godt*, que significa "jugar bien". El impulso hacia la innovación estaba profundamente arraigado en la cultura corporativa. En los primeros años, esta idea había ayudado a la empresa a desarrollar su marca e infundir orgullo en sus empleados. Pero después de un tiempo, llegó a ser visto como un mandato para crear nuevos juguetes a cualquier costo. En opinión de *Knudstorp*, el mandato percibido se había convertido en una muleta. "Esta idea se había convertido en un concepto emocional y una excusa para oponerse a nuevas iniciativas de ahorro de costes", afirma. "Cada vez que había algo que alguien no quería hacer, decía: 'No puedes hacerlo por cuestiones de calidad'".

Pero Mads Nipper, jefe de innovación de productos de la empresa, trabajó en estrecha colaboración con Bali Padda, quien supervisa la cadena de suministro, para idear una serie de soluciones diarias a la paradoja de las limitaciones. Nipper y Padda recomendaron cortar la paleta de aproximadamente 100 colores a la mitad. También recomendaron reducir los miles de policías, piratas y otras figuras diferentes en producción. El equipo adoptó un enfoque deliberado,

aprovechando el trabajo de obtención de resina para analizar los costos reales de cada elemento e identificar aquellos cuyos costos no estaban en línea con los del resto del stock. Esta iniciativa, unida a el piloto de resina ayudó al Grupo Lego a reducir sus costos de resina a la mitad y reducir su lista de proveedores en un 80 por ciento.

El impulso hacia la innovación, que estaba profundamente arraigado en la cultura corporativa de Lego, "se había convertido en un concepto emocional y una excusa para oponerse a iniciativas de ahorro de costos".

Al mismo tiempo, el equipo operativo implementó un proceso para ayudar a los diseñadores a tomar decisiones más rentables. Los miembros del equipo idearon reglas básicas sobre la creación de nuevos colores y formas y detallaron los requisitos para pedir nuevos materiales. También crearon una matriz de costos, que muestra claramente el precio asociado a cada cambio. Una vez que los costos de la innovación estuvieron claros, se instó a los diseñadores a utilizar los elementos existentes de nuevas maneras, en lugar de idear nuevos elementos que requirieran nuevos moldes y colores. La iniciativa animó a los diseñadores a pensar en términos de compensaciones de precios cuando estaban desarrollando un nuevo artículo: Sí, puedes darle brillantes ojos de color ámbar a tu nueva figura de acción del extraterrestre espacial Bionicle, pero puede limitar tus opciones en cuanto a sus garras.

La transparencia de costos brindó a los desarrolladores una nueva forma de definir sus logros. "Los mejores cocineros no son los que tienen todos los ingredientes delante. Ellos son los que van a cualquier cocina y trabajan con lo que tienen", escribió un alto directivo en un memorando dirigido a la propia cocina del Grupo Lego. Los diseñadores parecieron tomarse en serio esas palabras. El grupo de desarrollo de productos "inicialmente vio la reducción de la complejidad como pura molestia", dice Knudstorp, "pero gradualmente se dieron cuenta de que lo que habían visto al principio como un nuevo conjunto de limitaciones podría, de hecho, permitirles ser aún más creativos".

La evolución del pensamiento del equipo de diseño reafirmó para Knudstorp una idea que ha sostenido durante mucho tiempo sobre la importancia de considerar las cuestiones empresariales de manera integral. "Creo que uno de los grandes errores que suelen cometer las empresas en este tipo de iniciativas es abordar la cadena de suministro como un tema, la innovación como otro, la calidad del producto como otro tercio. La mejor manera de pensarlo es que todas estas cuestiones están conectadas", afirma. "La innovación también es una cuestión de la cadena de suministro y, a veces, la cadena de suministro puede proporcionar ideas para la innovación impulsada por el consumidor o el cliente".

### **Abordando la cadena de valor de manera integral.**

Reducir el número de elementos y colores en la producción facilitó dar el siguiente paso: racionalizar los ciclos de producción. El equipo comenzó por detener la práctica tradicional de hacer que todas las máquinas estuvieran disponibles para producir cualquier elemento, un enfoque que requería reequipamiento constante y costoso. En cambio, el equipo asignó moldes específicos a máquinas específicas y estableció ciclos de producción regulares de cuatro a 12 semanas. Luego, el grupo consideró que ventas y operaciones establecerían los pedidos en una reunión mensual regular, reduciendo la necesidad de cambios constantes.

El equipo de liderazgo también aclaró los derechos de decisión para garantizar que los cronogramas tuvieran sentido para la empresa en su conjunto. Por ejemplo, ya no sería aceptable realizar cambios manuales en una máquina de moldeo sin informar al equipo de empaque de productos terminados, una consideración importante ya que diferentes kits se empaquetan en diferentes cajas. Descripciones más claras de derechos y responsabilidades hicieron más difícil eludir decisiones difíciles o tomarlas sin considerar su impacto en otros departamentos. Como resultado, la empresa pudo evitar muchos posibles fallos de producción.

El equipo también consideró la huella de fabricación. El Grupo Lego ya había subcontratado el 10 por ciento de su producción a fabricantes chinos por

contrato, pero el equipo decidió no enviar más trabajo a Asia. En lugar de ello, aprovechar su exitosa experiencia al trasladar parte de su producción a Kladno, República Checa, la empresa concluyó que en realidad podría aumentar la eficiencia ubicando sus fábricas cerca de sus mercados más importantes. Una planta en Europa del Este llevaría los productos a los estantes de las tiendas europeas en tres o cuatro días, una consideración importante dado que Europa representa el 60 por ciento de las ventas de la compañía y que el 40 por ciento de las ventas se realizan durante la temporada navideña.

En 2005, el Grupo Lego comenzó a subcontratar la fabricación de sus productos más simples a una instalación húngara perteneciente a Flextronics, un fabricante de productos electrónicos con sede en Singapur. Ese año la empresa también amplió sus operaciones en Kladno. Sin embargo, llegar a este punto fue difícil en dos sentidos: las negociaciones fueron largas y difíciles, y el impacto en la fuerza laboral de la empresa tuvo que gestionarse con mucho cuidado. El director de compras, Niels Duedahl, recibió la tarea de supervisar el proceso, con el apoyo de un equipo de analistas que crearon modelos de costos detallados. Su filosofía era comprender los costos de sus proveedores mejor que los propios proveedores. Este enfoque permitiría a los líderes del Grupo Lego no sólo evaluar las opciones sino también abordar propuestas de subcontratistas preparados para la negociación.

El Grupo Lego también necesitaba acercar sus canales de distribución al cliente y reducir sus inflados costos de distribución. En primer lugar, el número de sus proveedores de logística se redujo de 26 a tres o cuatro, lo suficiente para garantizar la resiliencia y obtener mayores economías de escala y, al mismo tiempo, seguir fomentando la competencia entre los proveedores. Sólo este paso ahorró más del 10 por ciento en costos de transporte. Pero la consolidación de los proveedores de logística realmente puso al Grupo Lego en línea con lo que muchos de sus competidores habían hecho años atrás.

Sin embargo, la empresa pudo superar a la competencia rediseñando todo su sistema de distribución.

Aunque muchas empresas han llevado la fabricación a mercados de menor costo y contratando proveedores, sorprendentemente pocas han hecho lo mismo con la distribución, aunque existen ventajas idénticas. El Grupo Lego eliminó cinco centros en Dinamarca, Alemania y Francia y creó un nuevo centro único en la República Checa, que sería operado por DHL. “Poner todos los huevos en una sola canasta” puede parecer una mala estrategia para reducir el riesgo, pero la distribución consolidada hizo que el inventario fuera más fácil de rastrear y que la escasez de existencias fuera mucho menos probable. También acercó al Grupo Lego a los centros de población más grandes de Europa, reduciendo la distancia promedio al mercado.

Con una nueva cadena de valor implementada, Lego Group pudo actuar entendiendo que los clientes tenían necesidades diferenciadas. El equipo de marketing de la empresa siguió el ejemplo de otros fabricantes de bienes de consumo envasados y trabajó más estrechamente con los minoristas más grandes para realizar pronósticos, gestión de inventarios y personalización de productos conjuntos. Las grandes superficies y cadenas de tiendas que constituían la mayor parte del mercado del Grupo Lego también recibirían apoyo de marketing.

La empresa seguiría tratando con vendedores más pequeños, pero en condiciones más regulares y estandarizadas. La empresa minimizó aún más el costo de atender a cada cuenta ofreciendo descuentos por pedidos anticipados y negándose a enviar cajas no llenas.

También se invitó a los clientes más importantes del Grupo Lego a participar en el desarrollo de productos. Esto no sólo haría presumiblemente más felices a los grandes clientes, sino que la sólida tecnología de pronóstico y reabastecimiento de los minoristas daría a los especialistas en marketing de la empresa acceso a un mayor nivel de conocimiento del comportamiento del comprador que el que tenía la empresa por sí sola. Lego Group también permitiría que estos grandes minoristas ayudaran a tomar decisiones sobre el surtido y mejorarían aún más la relación proporcionando algunos SKU de forma exclusiva.

## **Rentable una vez más**

Gracias en parte a la transformación de su cadena de suministro, Lego Group vuelve a ser rentable. Ha ahorrado aproximadamente 50 millones de euros (67 millones de dólares) desde 2004 y prevé ahorros superiores a los 100 millones de euros (135 millones de dólares) en los próximos dos años. Las enormes ganancias en eficiencia significaron que, a pesar del impacto del aumento de los precios del petróleo en los materiales y el transporte, la facturación de las existencias aumentó un 12 por ciento en 2005, y el mismo año, el Grupo Lego registró sus primeras ganancias -61 millones de euros (72 millones de dólares)- desde 2002. Esta tendencia positiva continuó en 2006, con el volumen de negocios del Grupo Lego aumentando un 11 por ciento con respecto a 2005, y las ganancias aumentando en un asombroso 240 por ciento. La cadena de suministro del Grupo Lego está ahora tan avanzada que la empresa en realidad está "adelantándose ligeramente a la competencia en algunos parámetros", dice Knudstorp.

Los beneficios son más que operativos. Knudstorp sostiene que la reestructuración de la cadena de suministro ha tenido un impacto transformador en la empresa en su conjunto.

Llevar el producto correcto al lugar correcto, en el momento correcto y al costo correcto fue un primer paso importante para enfrentar una serie de desafíos estratégicos. "Nos ha permitido centrarnos nuevamente en el desarrollo del negocio, en la innovación y en desarrollar nuestra organización para convertirnos en un lugar de trabajo mucho más creativo" dice Knudstorp. Esos son lujos que no teníamos cuando no ganábamos dinero y teníamos una cadena de suministro que era 10 a 15 años de retraso." Ahora que Lego Group ha racionalizado y optimizado el desarrollo, abastecimiento, fabricación y distribución de sus productos, puede invertir sus recursos en lo que mejor sabe hacer:

¡Hacer juguetes maravillosos!

**Preguntas para discusión:**

- Los consumidores demandan cada vez mayor diversificación. En apariencia al menos. ¿O es una percepción de los mercadólogos?
- ¿Qué esfuerzos implican tal diversidad para producción y para logística? ¿Cómo se manejan?
- ¿Qué otros costos implican? ¿Se cobran?
- ¿El cliente siempre tiene la razón?
- ¿Se puede alinear este afán de servicio de MKT y ventas con producción y logística?
- ¿Qué se requiere para alinear objetivos de satisfacción del cliente con los de rentabilidad del negocio?
- ¿Ha reducido Lego su diversidad (oferta de productos)?
- ¿Existe alguna política de *procurement* que podría haber evitado el exceso de proveedores?
- ¿Hubiese funcionado aplicar EOQ para determinar lotes óptimos de compra de resinas?
- ¿Deberían haber eliminado productos fuera de 80–20 o había posibilidad de rediseñar?
- ¿Te apoyarías en herramientas BI o simplemente en intuición para la selección de productos a eliminar o rediseñar?
- ¿Crees que en la cultura laboral de donde trabajas existe la misma disposición de los equipos de trabajo a alcanzar consensos y compromisos que hubo en Lego Dinamarca?
- ¿Existe el “equilibrio” entre calidad y costo? ¿Debe inclinarse siempre la balanza hacia algún lado? ¿Existen iniciativas que mantengan ambas arriba?
- ¿Ves factible analizar costos de cada producto o proceso a nivel uso de resinas? ¿Crees que en tu empresa sería posible realizar análisis tan detallados?
- ¿Cómo sistematizarías las tomas de decisiones de diseño/costos/calidad?
- ¿Te parece oportuna la tercerización de productos simples en este caso?
- ¿Confiarías a otros y en qué condiciones?
- ¿Qué estrategia agregarías para mejorar la negociación de la tercerización?

- ¿Hay algo más en análisis y decisiones de centros de distribución que el “centro de gravedad”, la tercerización o los modelos matemáticos de “problemas de transporte” tradicionales?
- ¿Qué ventajas tuvo mantener a los clientes “pequeños”? ¿No hubiese sido más fácil concentrar toda la distribución en los grandes mayoristas?
- ¿La relación de compartir info con los grandes mayoristas puede considerarse hoy como Big Data? ¿Está limitada a los mayoristas?
- ¿Conoces algún otro caso similar al de Lego?

## Capitalizando innovación a través de alianzas estratégicas en la producción de equipos para la construcción



Caso para análisis y discusión<sup>6</sup>

*Tópicos: Innovación, alianzas estratégicas, relaciones de confianza, negociación, fortalezas y debilidades, economía de escala, barreras al ingreso.*

*Antecedentes del caso.*

*Un par de ingenieros civiles independientes desarrollan una máquina que permite hacer uniones de varilla en la construcción, omitiendo el tedioso, lento y costoso proceso de roscado. Logran obtener la patente, pero se enfrentan al reto de producirla a costos accesibles para poder comercializarla. Un asesor los orienta y conecta con el director de una prestigiosa empresa dedicada a la producción y comercialización de equipos para la industria de la construcción y les sugiere diferentes formatos de alianzas estratégicas. Ambas partes concuerdan con los beneficios y practicidad de la propuesta, sin embargo, el proceso para alcanzar acuerdos presenta numerosos obstáculos que en esta segunda parte requieren de los conocimientos y habilidades de los lectores para su solución.*

**M**i propuesta preferida para su caso, es la cuarta. Les explico los inconvenientes de las tres primeras y porqué la última es la más apropiada — comenté con entusiasmo como el flamante *matchmaker* y asesor de los hermanos inventores de la máquina:

- Inconvenientes de la **primera** propuesta. (Instalar un taller propio para la fabricación y comercialización con su propia marca). Barreras al ingreso casi insuperables. En primer lugar, seguirían teniendo costos de materiales muy altos. Cualquier capacidad de proceso estaría sobrada al menos uno o dos años. Con costos tan altos serán incapaces de entrar al mercado. Además, siendo honestos tal vez nadie los conozca. No tienen una marca que los respalde ni acceso a canales de distribución. La venta de cambaceo sería una jornada interminable. Les tomaría muchos años posicionarse solamente en México. Eso suponiendo que consigan el capital para comprar sus propios equipos e hicieran sus procesos. Pero lo más seguro para empezar es que

<sup>6</sup> Este caso se basa en hechos reales, aunque muchos datos y nombres son ficticios para protección de los protagonistas reales. El caso no pretende imponer conductas ni decisiones, ni criticar o juzgar decisiones, está redactado para ilustrar y debatir situaciones y decisiones como aprendizaje.  
Caso documentado por Juvencio Roldán Rivas, *matchmaker* y mediador de la alianza.

manden a maquilar sus partes para hacer solamente el ensamble final. Aun así, sus costos de producción serán muy altos.

- Inconvenientes de la **segunda** propuesta. (Venderle la patente ya obtenida a alguna empresa que pueda aprovecharla). Su producto no tiene ningún posicionamiento en el mercado. Es prácticamente desconocido. Apenas se conoce su efectividad en obra. Ni siquiera existen existencias de los bujes de unión. En pocas palabras, su patente no vale nada. Tal vez haya alguna empresa interesada en comprarla. Pero les darán una miseria. Tal vez algunos millones con los que ustedes recuperen su inversión en prototipos. Dinero fácil y rápido. Pero hasta ahí. Verán de lejos el crecimiento y triunfo de su bebé. Lo que ocurra de ahí en adelante a ustedes no les va ni les viene. Triste ¿O no?

- Inconvenientes de la **tercera** opción. (Ordenar la maquila con una empresa que tenga la infraestructura de producción y economía de escala. Los hermanos comercializarían con su propia marca). Su marca no vale nada. Siguen sin librar las barreras de la lealtad a la marca y del acceso a canales de distribución. Deberán nadar contra corriente para colocar sus equipos en el mercado. Y si su maquilador no ve pronto mejora en volúmenes terminará por subirles los precios o de plano dejar de maquilarles.

- **Cuarta** alternativa: Licenciar su patente a alguna empresa que fabrique y distribuya equipos para su construcción con su propia marca consolidada y acceso a canales de distribución. Eso significa que ustedes le dan permiso de producir con el diseño que tienen y que tal vez podrían mejorar, registrando esas mejoras como propiedad intelectual de ustedes aún. La empresa lo produce con costos bajos, le ponen su propia marca y la promueven y distribuyen entre sus propios canales u otros en que ya están posicionados. Y por cada máquina vendida les pagan regalías a ustedes, dinero líquido. Ustedes siguen siendo papás de su bebé, lo ven crecer y mejorar. Pero sin meterse en líos de inversiones, operación ni mercadotecnia. Y se dedican a jugar al golf el resto de sus vidas. ¿Les gusta?

— Eso nos parece ideal. Pero ¿con quién podríamos hacer ese acuerdo?

— He ahí el meollo del asunto. Aunque debería haber un contrato formal, hay muchos gusanos miserables quienes en cuanto conozcan su producto y el modelo de negocio, les dirán a ustedes que no les interesa, y en cuanto se retiren de la oficina, llamarán a su ingeniero de producto avisándole que tiene una gran idea sobre la que trabajar. En unos meses que ustedes se den cuenta de que el susodicho gusano comercializa su invención con su propia marca y no les dio ni las gracias, y que procedan a demandar, el juicio podría tomar años. En algunos años ustedes podrían ganar, pero el gusano les dará unos cuantos millones de pesos y seguirá viendo la forma de hacer negocios con su invención. Se ven esas cosas.

— Pero ¿no hay formas de evitar que vea cómo funciona nuestro producto? ¿Cómo puede saberlo? No se lo vamos a mostrar a la primera.

— Sí. Deberán firmar cartas de intención, acuerdos de confidencialidad, etc. Pero créanme que cuando alguien tiene la intención de apropiarse de lo ajeno, lo logran. Aunque al final paguen algo. No compensará sus gastos en abogados ni sus pérdidas.

— ¿Entonces? — Los hermanos parecían decepcionados. — ¿Con qué empresa podríamos hacer un acuerdo así?

— Bueno. Tal vez se nos alineen los astros. ¿Conocen esa marca mexicana de máquinas revoledoras portátiles? También hacen compactadoras, bombas sumergibles, cortadoras de concreto y una gran variedad de equipos para la construcción.

— Sí, claro, tenemos algunos de sus equipos.

— Pues el director general y socio, es viejo amigo y cliente mío. Les he hecho varios proyectos y estudios. Llevo una sincera amistad debido a nuestro gusto compartido por la manufactura. La empresa está en esta ciudad, los propietarios mayoritarios son de aquí y tengo la impresión de que les puede interesar. Sé que buscan incorporar productos innovadores en su portafolio, invierten en innovación y están acostumbrados a realizar alianzas estratégicas. Tienen algunos *Joint Venture*, licenciamientos y *private labeling* con empresas de otros países. Lo

más importante: Me atrevo a meter las manos al fuego por su integridad moral. Puedo asegurar que, si vamos, le compartimos la idea y no le parece, nos lo dirá abiertamente y ahí quedará el asunto. Si le gusta, nos dirá que podría ser e iniciará todo el proceso para que la alianza se de. No se aprovechará tratando de sacar el producto por su cuenta. Son gente honesta él, su familia y sus empleados. Ustedes dicen. ¿Le llamo?

— Claro doctor, por favor. Luce como una excelente oportunidad.

— Ok. A ver si está en el país y puede contestarnos. Es una persona muy ocupada y a veces está en el extranjero, así que quien sabe. Lo intentamos.

La visita al director de la empresa se dio en unos cuantos días y de manera muy cordial. Se le planteó no solamente el acuerdo de licenciamiento para producir la máquina, sino todo un modelo de negocio que agregaría valor a su ya robusto portafolio de equipos con su marca. Sin embargo, a partir de ahí comenzó la parte difícil.

Los ingenieros dueños de la patente, no estaban dispuestos a mostrar ni un dibujo técnico del equipo hasta que no se firmara acuerdo de confidencialidad. Metieron a su hermano, abogado, al tema. Y por otro lado, la agenda del director de la empresa impedía avanzar. Así transcurrió casi un año. Tiempo durante el cual me desentendí del asunto. Pensé que ellos podían sacarlo adelante. Pero no fue así. El director general de la empresa contrató a un vicepresidente de operaciones, le delegó la negociación con los hermanos Limón y le encargó que me involucrara como mediador, lo cual agilizó el proceso. Aun así, demoró demasiado, por la negativa a mostrar la máquina funcionando y los planos técnicos.

Un año después, logramos que firmaran un acuerdo de licenciamiento de patente, con beneficios para ambas partes. Fue un acuerdo largo y lleno de obstáculos.

### **Preguntas para discusión:**

1. ¿Cuáles eran los riesgos de un acuerdo de licenciamiento de patente para ambas partes?
2. Intenta estimar y discutir: ¿Qué tanto podría bajar el costo de producción de los equipos al ser fabricados por una empresa que ya cuenta con economía de escala?
3. ¿Por cuales razones se negaban los inventores de la máquina a compartir sus planos y especificaciones?
4. ¿Qué otros obstáculos se presentaron durante la negociación por parte de la empresa?
5. ¿Es conveniente involucrar a abogados en las negociaciones?
6. ¿Qué *divisas* pueden negociarse en un acuerdo de licenciamiento de patente?

## Los conflictos de José Nador. Negociar en varios frentes.<sup>7</sup>



*Tópicos: Gestión de recursos humanos, Gestión de operaciones y logística, Gestión de calidad y mejora continua, Gestión de cadena de suministro, Negociación y toma de decisiones, Gestión financiera*

**S**u café era supremo. El aroma llenó su oficina. Virginia Lares preparaba el mejor café en toda la empresa. No en balde era la asistente de José Nador, el director general, fundador y propietario único de la próspera y creciente compañía de procesamiento de residuos sólidos con cuarenta años funcionando: “Dametubasura S.A. de C.V.”

Junto con la aromática taza de café comenzó a recordarle su agenda del día:

- 8.10-9.15 am: Reunión con la gerente de recursos humanos, Lydia Contodos. Tema: Renegociación del contrato colectivo de trabajo con la líder del sindicato independiente de la compañía. Exige un incremento salarial de 10% más 5% en prestaciones.

- 9.30-11.30 am: Junta con el gerente de operaciones, el veterano de origen griego: Sacalos De apuros, su jefe de logística y recolección, Livanta LaMier, y el gerente del sistema de calidad, Silvio Espiatorio, para la revisión de indicadores de desempeño. José tenía que intervenir, pues entre ellos no lograban acordar las iniciativas estratégicas para mejorar la baja eficiencia de varios meses a la fecha.

-

Todos se quejaban por:

o Personal insuficiente.

o Retrabajos en exceso.

o Baja productividad del personal de producción y de recolección.

o Competencia pirata en las calles.

---

<sup>7</sup> Caso ficticio de análisis y discusión para la práctica de técnicas de negociación ganar-ganar

- o Procesos deficientes de colección y separación de los residuos.
- o Entregas tardías y largos tiempos de recepción de su producto.
- o Deserción de recolectores por vender su colecta a otras empresas competidoras recién llegadas.
- o Incrementos en los costos de recolección.
- o Cobertura insuficiente de nuevas zonas de la ciudad.

- 11.45-13.00: Reunión con el joven emprendedor japonés Tekito Tunego dueño de un startup especializado en la recolección de residuos directo en los rellenos sanitarios gracias a sus desarrollos propios y patentados de procesos mecánicos y químicos de selección y limpieza de desperdicios, así como su sociedad estratégica con un personaje clave del gobierno municipal de la ciudad capital. Tekito enfrentaba problemas de capitalización y no podía controlar a su propio personal de recolección, además ya tenía conflictos con otros grupos colectores por estar invadiendo sus territorios. No tenía idea de qué hacer. Pero siguiendo sus instintos obtuvo la cita con Pepe Nador. Tekito confiaba en fluir durante la reunión y sacar algún trato útil con el que se aliviara su carga de problemas en el negocio.

Sus alternativas iban desde hacer alguna asociación o contrato de proveeduría hasta venderle su negocio completo a Pepe.

- 13.30-15.00: Comida con la líder sindical Dolores De Webs. No solamente exigía el incremento salarial. Parecía más enfocada en las quejas de los trabajadores de recepción, procesamiento y colectores contratados por horarios, condiciones de limpieza e higiene, conflictos por invasores recién llegados a sus zonas. Algunos trabajadores estaban muy inconformes por trabajar por las noches o fines de semana, otros al revés, por la escasa flexibilidad de horarios o por los largos tiempos de recepción de lo colectado. Había todo tipo de quejas y no se veía una postura clara por parte de Dolores.

- 15.30-17.00: Junta con el director financiero, Pancho Lares, quien insistía en tomar medidas para acelerar su flujo de efectivo y mejorar márgenes. Aunque su propuesta para alcanzar los objetivos no era clara, tenía la radiografía completa del negocio y Pepe se sentía libre peloteando con él los problemas a fin de encontrar soluciones y después bajarlas con todos los involucrados.
- 17.15 en adelante: Libre para negociar con cualquiera de las partes.

### **Actividades de análisis y discusión**

- Identificar necesidades de cada parte involucrada.
- Identificar recursos tangibles o intangibles a intercambiar para solventar tales necesidades.
- Intercambiar necesidades por recursos hasta alcanzar acuerdos.

## Errores y aciertos en los ejercicios de retroalimentación.

Casos para análisis y discusión <sup>8</sup>



*Tópicos: Feedback, autoconocimiento, liderazgo, comunicación efectiva, escucha activa, franqueza radical, 4 acuerdos, percepciones.*

### Caso A. Un feedback dramático.

**J**orge Lanzagorta, director de planta, movía la cabeza incrédulo.  
— No puedo creer este desastre Gloria. La dinámica era para que la chica mejorara y se quedara con nosotros. No para que renunciara ofendida.  
¿Qué demonios ocurrió ahí?

— Mira Jorge. ¿Qué te digo? No comprendo muy bien. Hablé con ambas partes y tienen versiones similares. Pero no pude convencer a Diana de quedarse. Dice que no puede trabajar con un patán como Diego. Yo no opino eso de él. Sabemos que es duro, hasta hostil en ocasiones, pero no lo veo como un patán. Tú lo conoces mejor. Solo tenía que comentarle los resultados de sus evaluaciones, pero terminó en un drama — comentó acongojada la gerente de recursos humanos.

— Ya llegué — se anunció Diego, el *millennial* gerente de ingeniería, atravesando la puerta de la oficina de Lanzagorta con su usual aire de suficiencia. — Escucho, ¿cuál es el problema?

— Nada más que ahuyentaste a una promesa en la empresa. Al parecer te comportaste como un patán. Solo tenías que retroalimentar a Diana. Darle a conocer sus áreas de oportunidad. Es una excelente ingeniera. Y dice que fuiste demasiado hostil con ella. Que la hiciste sentir muy incómoda, que no vale nada.

---

<sup>8</sup> Este caso se basa en hechos reales, aunque muchos datos y nombres son ficticios para protección de los protagonistas reales. El caso no pretende imponer conductas ni decisiones, ni criticar o juzgar decisiones. Está hecho para ilustrar y debatir situaciones y decisiones como aprendizaje. Caso documentado por Juvencio Roldán Rivas.

Tendremos suerte si no nos demanda por la NOM 035 ante la Secretaría del Trabajo. No alcanzó a decirme todo, pero entendí que la humillaste, a pesar de todo lo que dedica al trabajo. Casi la haces llorar. ¿No puedes tener algo de empatía por la gente? ¿Conoces la palabra “delicadeza”? — le reclamó Gloria mirándolo fijamente a los ojos.

— A ver, a ver Gloria. Apenas me entero de que Diana quiere dejar la empresa y que soy el culpable de esto. Hasta ayer por la tarde me quedé con que tuve una conversación con ella dándole retroalimentación de su última evaluación de desempeño. Sí noté que no le gustó. Fue muy evidente. Su rostro lo denotaba. Y sí se salió rápido sin despedirse. Pero, ahora respóndeme tú. ¿De qué se quejó? ¿Le levanté la voz? ¿Dije palabras altisonantes? ¿Manoteé? ¿Invadí su espacio vital? ¿Hice comentarios misóginos? ¿O qué no le gustó?

— Pues no se quejó de nada de eso. No dijo nada así al respecto. En cuanto a tu lenguaje no verbal, al parecer no tiene quejas. Ni sobre tu vocabulario.

— ¿Entonces? ¿Esperaba que solo le lanzara elogios? Sí le dije que había demostrado inteligencia. Pero le hice ver todas sus áreas de oportunidad, que son algunas. Por su propio bien y del departamento.

— A ver, te leo textual lo que me contó que le dijiste: “Aunque eres muy inteligente y dominas la parte técnica, tu arrogancia está generando conflictos en el departamento. Por no decir que te odian ya algunos. Crees que lo sabes todo, pero aún te falta mucho por aprender. Te sugiero que le bajes tres rayitas a tus ímpetus. Tu autosuficiencia cae en el egocentrismo. De nada te servirá tu pericia técnica si no dominas tu afán de opacar al resto del equipo. Ese no es el espíritu de la organización. Por mucho que seas buena en tu campo, no lograrás subir si los demás te odian. De ahí en fuera, creo que vas bien”. ¿No le dijiste eso?

— Sí. Lo admito, palabras más o menos, eso le dije. Y es la verdad. ¿O quieres que le “dore la píldora”? Así he sido con todos. Les digo sus áreas de oportunidad personales. Es para que mejoren. Otros son flojos o desorganizados y así se los he dicho. Y aquí siguen. La reté a mejorar. ¿O qué quieren?

Gloria y Lanzagorta se lanzaban miradas de suspicacia uno al otro.

— Va Diego. Dile eso mismo a Gloria ahora. Como si estuvieras diciéndole a Diana. De frente — retó Lanzagorta a Diego.

Diego se sentó de frente a Gloria y le repitió casi lo mismo. Mismas palabras, mismo tono.

Gloria le mantuvo la mirada y solamente lo escuchó.

— No puedes evitarlo ni al decírmelo a mí. Tus gestos son burlones, hostiles. No necesitas gritar para ser ofensivo. Tu rostro manifiesta desprecio en cada palabra. Parece que por más que cuides tu lenguaje no verbal, tu tono y tu léxico, muestras desdén en cada oración. Ahora entiendo por qué se sintió así Diana — le espetó decidida Gloria.

— Pues lo he hecho del mismo modo con todos los demás. Y hasta ahora ninguno se ha quejado. Tal vez a algunos les entró por un oído y les salió por el otro. Pero han mejorado. Como sea gracias por la retroalimentación, paradójicamente. ¿Qué sugieren que haga para remediar esto? — revirtió Diego con aparente calma.

### **Preguntas para discusión:**

1. ¿Qué tipo de retroalimentación da Diego?
2. ¿Encaja Diana en algún tipo de receptora?
3. ¿Podrá Diego mejorar su estilo con Diana?
4. ¿Merece Diana un estilo diferente de retroalimentación?

5. ¿Hará diferencia en la percepción de Diana un cambio en la forma de retroalimentar?
6. ¿Cuáles serían las áreas de oportunidad por ambas partes en cuanto a retroalimentación?
7. ¿Existirá alguna doble intención en el estilo de retroalimentar de Diego o le sale de forma natural? ¿Porqué?
8. ¿Tendrá Diego algo personal contra Diana? ¿O viceversa?
9. ¿Podrían optar por otros medios para retroalimentar?
10. ¿Qué hacer con las percepciones de cada parte?

### **Caso B. Con la camiseta bien puesta.**

**L**o miró fijamente a los ojos mientras abría su tableta electrónica.  
— Hace un año tuvimos esta misma conversación. Y tus resultados siguen siendo los mismos — declaró José Medrano con suma tranquilidad a Matías, su subordinado del área de calidad de procesos.

— ¿Usted cree? Yo digo que sí he mejorado mucho. Ya no he llegado tarde — replicó Matías con extrema calma.

— Si no fuera así no tendríamos esta entrevista. Ya te hubieras ido de la empresa. Pero el año pasado, al revisar tu evaluación no hablamos solamente de puntualidad. Te hice varias otras observaciones. Te hablé sobre tu baja productividad, medida en puntualidad de reportes generados, participaciones en reuniones de procesos, aportaciones a mejora de procesos y avance en actualización del sistema de calidad. Sin mencionar no medibles como las quejas de personal por tus ausencias frecuentes en las estaciones de trabajo para inspecciones. Más cuando hay algún conflicto con producción. También reclamos por demorar demasiado en liberar lotes en cuarentena. O tu nula participación en la solución de problemas con producción y logística. Brillas por tu ausencia en

esos momentos. Eso lo comentamos el año pasado en la retroalimentación, pero este año siguen las mismas quejas. ¿Qué te pasa?

Matías lo miraba, aunque parecía estar algo ausente. Al escuchar la pregunta pareció reaccionar y se dispuso a contestar.

— Pues mire Inge. La verdad ya no me acordaba bien de todo esto. Pero sí le estoy echando ganas. Y es que se junta demasiada chamba a veces. Neta que sí. De eso que dicen de que me hago el occiso en situaciones de crisis, pues a veces hay otras cosas que revisar y ni modo de estar ahí discutiendo cosas con producción que son bien necios. A fuerza deben ser las cosas cuando ellos quieren. Comprenda por favor. No se puede todo a la vez.

José Medrano volteaba a ver a Matías por momentos. Cuando se dio cuenta de que ya no hablaba más, miró unos instantes más su tableta y la volvió a colocar sobre el escritorio.

— Entiendo que tenemos muchas deficiencias Matías, pero eso no es excusa para no hacer el trabajo. En este departamento todos te apreciamos y queremos que sigas con nosotros, pero tampoco puedo permitir que te hagas.

— Sí Inge. Pero también saben que soy muy participativo en los eventos. A ver, ¿quién mete más goles en los partidos de los domingos? ¡Pues yo merengues! Si eso no es amor a la camiseta y compromiso entonces no sé qué esperan. ¿O no? Van dos torneos que ganamos por mis goles. Digo. La neta. Yo doy el 150% la cancha. Y la chamba no es la excepción.

José volvió a hacer a un lado la tableta.

— No te pases Matías. Una cosa es la chamba y otra cosa es el equipo del departamento. Sí apreciamos que nos hayas llevado al campeonato, pero esto es

una empresa industrial, no un equipo de liga. Tampoco dejes de echarle ganas a los partidos porque ya ves que al Director le entusiasma mucho que se pongan buenas las finales. Entiende también que no puedo hacer oídos sordos a tantas quejas de producción. De alguna forma son nuestros clientes internos y debemos darles un buen servicio. La chamba es primero. No lo olvides. Las quejas siguen siendo las mismas. No las eches en saco roto. Hay que atenderlos bien. Y no siempre estaré aquí yo. Igual sube al puesto otra persona que se ponga más exigente con tu trabajo. Te digo esto porque te apreciamos todos los del área, pero si siguen las quejas el director podría molestarse demasiado. Así que revisa la lista de mejora que te envié por el whats y trabaja en eso. ¿De acuerdo? Y bueno, quédate pendiente de la pretemporada, ya mero inicia. Ahora ya vete al piso porque ya se están quejando en planta 2 de que no se liberan los lotes.

— Va a ver Inge que no tendrá más quejas de mí. Se lo prometo, voy a echarle más ganas. A los partidos más, ya verá.

José Medrano volvió la mirada a su tableta para consultar los correos de RH confirmando las fechas de inicio de la pretemporada del torneo interno y cavilaba a la vez: ¿Qué haré con este joven? Es nuestro mejor jugador. Lo necesitamos para ganar el próximo campeonato. Los de planta 2 han mejorado mucho y acababan de contratar un chavo que juega muy bien también. El director no nos perdonará que perdamos contra ellos.

Matías cruzó la puerta de salida mientras pensaba: ¡Qué pérdida de tiempo estas reuniones de *feedback!*

### Preguntas para discusión:

1. ¿Funciona el estilo de retroalimentar de José Medrano? ¿Será igual con todos sus subordinados?
2. ¿Puede cambiar su estilo personal de retroalimentar?
3. Sugiere 3 acciones que mejorarían su método para dar retroalimentación.
4. ¿Su estilo cae en algún cuadrante de la matriz de retroalimentación?
5. ¿Qué tipo de receptor de feedback es Matías?
6. ¿Funcionaría un estilo más agresivo con Matías?
7. ¿Qué errores están cometiendo ambos en el ejercicio de *feedback*?
8. ¿Son útiles los aspectos evaluados por José Medrano?
9. ¿Son válidos y oportunos los argumentos de Matías?
10. ¿Qué tipo de capacitación necesitan ambas partes?

### Caso C. Podemos destrozarnos, pero nunca hacernos daño.

**L**orena parecía hacer malabares con sus manos ocupadas portando dos vasos de café, sus respectivos *muffins* de *blueberry*, sobres de azúcar *light* y palitos agitadores. Pero llegó a la mesa y Silvia la ayudó a poner las cosas encima. Dispuestas a sorber su *cappuccino* de máquina cafetera en comedor industrial.

— ¿Me vas a contar cómo te fue con la jefa Romina en tu feedback? — Inquirió Silvia.

— ¿Crees que te traigo esto solo porque eres mi amiga? Me tienes que escuchar. Y lo más receptiva que el café te ponga. No es de a gratis amiga.

— Ya cuenta. ¿De qué humor anda la jefa? ¿Cómo te trató?

— ¡Ay! ¿Cómo saberlo? Es de hielo. No conozco a nadie con tal dominio de sus expresiones faciales. Ya sabes. No deja cabos sueltos. A lo que va. No me apartó la vista un méndigo instante. Cero inflexiones en la voz. Casi no parpadea. Es un

verdadero témpano. Quiero ser como ella en mi próxima vida— reconoció Lorena abriendo grandes sus ojos verdes.

— ¡JAJAJAJA! No invoques próximas vidas. Con tan mala suerte que reencarnas en Flores, el de conta. ¡Y ya valiste!

— ¡Toco madera! Bueno. Traigo sentimientos encontrados con mi *feedback*. No dudo para nada de la eficacia de ella, pero... siento que no fue del todo objetiva y sí algo rencorosa.

— ¿Por? ¿Qué te dijo?

— Ya sabes. Comenzó diciéndome que me valora mucho y que avisora un futuro prometedor para mí en la empresa y *shalala*, música de violines ¿no? Pero, de plano siguió con que ha notado que mi iniciativa puede ser excesiva y desordenada. Fuera de protocolos de la organización. Concretamente, me dijo que en algunas situaciones no he respetado su autoridad y actué por cuenta propia. Y que en un área como logística internacional y en una empresa como esta, eso es una bomba de tiempo. Que puse en peligro la operación. Y que esas actitudes me quitan muchos puntos en mi evaluación.

— Claro que no le contestaste a eso. Regla número uno del que recibe retroalimentación. No contestes cuando te están dando el *feedback*. Puedes no estar de acuerdo, pero no debes defenderte en ese momento, porque desincentivas a tu contraparte. Boquita cerrada mientras. Y supongo que se refería a las crisis que hubo con los contenedores atorados en Shanghai. Fueron 3 veces así en el año pasado.

— Exactamente. Respeté la regla y solo escuché.

— Pero, me acuerdo que si no actuabas rápido podíamos haber parado al cliente. Eso sí hubiera sido trágico. Incluso el director elogió tu agilidad e iniciativa.

— Ya sé. Pero continuó diciéndome que, según ella, el director le advirtió de los riesgos de tomar decisiones tan precipitadas. Eso me dijo. Que el director le ha reiterado la importancia de las líneas de mando. Y que en esas ocasiones me las brinqué. Y te acuerdas que ella no estaba disponible. Estaba en vuelo cuando nos llamó el *forwarder*. Me insistió en hablar con ella, aunque los materiales eran mi responsabilidad, pero era imposible localizarla por más de 8 horas. Y cuando le comenté al director me dijo que siguiera buscándola pero que por mi parte evaluara la situación para decidir con ella. Pero no había tiempo, el *forwarder* necesitaba una solución inmediata. Seguí nuestro protocolo de contingencias y decidí y salió todo bien finalmente.

— Sí, en la primera crisis. Pero en la segunda tu decisión nos costó 40,000 dólares y resultó que no era tan crítico el problema. Se pudo haber ahorrado esa medida. Y Romina ya había dejado órdenes al respecto. Te pasaste.

— Sí. Ya sé. Entré en pánico y me equivoqué. Pero seguí el protocolo anterior. Y también urgía una respuesta. Total, que ella dice que el director se lo echó en cara en su evaluación. Que sus subordinados tienen demasiadas iniciativas precipitadas y eso es falla de ella. Eso dice. Pero no sé si creerle. El director nunca me ha dicho nada al respecto y elogia mucho mi trabajo.

— Bueno ¿eso fue todo?

— No. No paró ahí la cosa. Justamente me dijo que no tengo porqué enviar reportes con copia oculta al director. Que deben pasar primero por ella.

— ¿Por qué has hecho eso Lorena? Eso pinto como que quieres brincarla sin que se entere. ¡No manches! Y eso se lo dijo de seguro el director. Estás en problemas amiga.

— Pues es que me choca que luego elimina datos en los reportes que solo yo obtengo, porque me parecen muy importantes. Y que el director debe ver. Ya me lo ha hecho. Toma horas obtenerlos y son muy reveladores. Pero ella está aferrada a sus reportes estandarizados y obsoletos. La verdad. La decisión del director de cambiar proveedor de vías terrestres, seguro que salió de mis reportes. Pero ella quita esa información porque no están en el sistema y nadie más del departamento incluye eso. Como si los hiciera verse mal. Pero no lo hago por eso, sino porque lo considero muy importante. Trato de mejorar las cosas y esa información es estratégica.

— Me lleva. Sí tienes razón. ¿Se lo dijiste al final?

— No me dio chance. Salió corriendo de la oficina porque tenía junta afuera. Que por cierto era con un proveedor que yo contacté y no me invitó. ¿Puedes creerlo? Me siento humillada.

— ¡Típico! Entre mujeres podemos destrozarnos, pero nunca nos haremos daño.

— ¿Tú como ves esto amiga? ¿Tiene razón y estoy mal yo? ¿O hay intenciones ocultas tal vez?

— A ver. Algo que ambas sabemos es que eres muy inteligente y objetiva. No te dejas llevar por tu ego, ni sueles tener complejos de víctima. Eso reconozco en ti. No creo equivocarme. Nos conocemos desde la uni. Tienes otros defectos, pero no esos.

— ¿Es un defecto tener demasiada iniciativa? ¿Correr riesgos?

— Tú dímelo. No pierdas tu objetividad sobre ti misma. Tampoco deseches lo que Romina te dijo, porque tal vez tenga razón.

— Sí, lo reconozco. Pero, estoy perdiendo la confianza tanto en sus intenciones como en sus percepciones. Es una generación X, algo adversa al riesgo. Y eso altera las percepciones sobre los estilos de subordinados *millennial* como tú y yo. ¿De acuerdo?

— Supongo que la edad influye en los estilos de trabajar. ¿Tú percibes que su estilo es anticuado y demasiado conservador?

— Mi percepción es que sí. Porque yo maduré tomando varios riesgos en mi vida personal y profesional. Por contexto personal soy más agresiva en mis decisiones.

— Y ella percibe que eres demasiado osada e irrespetuosa de los protocolos. ¿Cuál de las dos tiene la percepción correcta? Al fin y al cabo, percepciones. Lore, por si las dudas no olvides lo que nos han comentado en las comidas. Tú sabes, algunos compañeros que llevan aquí casi 15 años. Ella empezó de practicante y llegó a esa dirección eliminando a sus jefes y quitando a otros del camino. Eso cuentan las malas lenguas. Todos dicen que ha sido muy hábil en el manejo de crisis y en la relación profesional con los anteriores directores. Casi todos la describen como una manipuladora profesional. No sé, tú dime. Ya que te soltaste conmigo con lo que no te pareció de su retroalimentación. ¿Con qué sí te quedas? ¿Realmente tienes esas áreas de oportunidad? ¿O sientes que te está manipulando? ¿O sientes que sus percepciones están muy sesgadas? ¿O será que tus percepciones acerca de ella te nublan su retroalimentación?

— Creo que un poco de todo. Pero debo consultarlo también con la almohada para determinar con qué me quedo. Acábate ya tu *muffin* porque hay junta de área.

### **Preguntas para discusión:**

1. ¿En qué estilo de la matriz de Kim Scott, encajará el feedback de la jefa de Lorena? Véase Figura 9.
2. ¿Qué estilo de receptora de feedback será Lorena?
3. ¿Está siendo objetiva Romina en su retroalimentación?
4. ¿Serán reales las percepciones de Romina sobre las áreas de oportunidad de Lorena?
5. ¿Fue acertado por parte de Lorena seguir la regla número 1 sobre recibir *feedback*?
6. ¿Existirá otra intención de la Romina al darle su *feedback*?
7. ¿Con qué debería quedarse Lorena del ejercicio?
8. ¿Qué suposiciones podría hacer Lorena respecto a las intenciones de Romina al darle *feedback*?
9. ¿Le será útil a Lorena comentar la retroalimentación recibida por Romina con Silvia? ¿O empeoró las cosas?
10. ¿Es posible mejorar el autoconocimiento conversando las percepciones con otras personas?
11. ¿En qué tipo de receptor de feedback te ubicas en la matriz de Juvencio Roldán? Véase Figura 8



Figura 8. Tipos de receptor de feedback  
 Fuente: elaboración propia de Juvencio Roldán



Figura 9. Tipos de feedback  
 Fuente: elaboración propia a partir de Scott, 2019

## Panaderías San Gabriel. Crecimiento explosivo y fatalmente desordenado. Partes I, II y III.

Caso de análisis y discusión<sup>9</sup>



*Tópicos: Costos de producción, toma de decisiones, logística, sistemas de producción, automatización, riesgos operativos.*

### Parte I. La decisión

**P**ues no sé patrón. Me parece algo arriesgado. ¿No le parece demasiado dinero? Y luego, ¿A quién le vendemos 200,000 tortas? — respondió Leonardo con gesto preocupado a su jefe, Don Francisco Briones, a su pregunta sobre qué le parecía la adquisición de la moderna máquina que podría producir 200,000 tortas al día y cuya inversión alcanzaría un millón cuatrocientos mil dólares, considerando adaptaciones, traslado por mar, impuestos de importación, instalación en su planta e intereses por el préstamo bancario para pagarla.

— ¡Vamos Leonardo! No seas pesimista. No te quedarás sin empleo. Al contrario. Venderemos mucho más y habrá más trabajo para todos. Piensa en grande —exclamó Don Francisco.

— Bueno patrón, pues usted sabe, es su negocio — concluyó Leonardo conforme.

Don Francisco, propietario y director general de una cadena de panaderías ubicadas en una ciudad mexicana, Leonardo, su jefe de operaciones y el hijo mayor de Don Francisco, joven abogado especializado en aspectos fiscales de comercio exterior, visitaban en Italia la planta de fabricación de una compañía especializada en maquinaria automatizada para la industria panificadora, que los había invitado para mostrarles y cerrar la venta de una máquina de 50 metros de largo, con temperatura controlada y monitoreo por computadora capaz de producir 200,000 piezas de pan de sal (tortas) por día, con grandes ahorros de materias primas, mano de obra y energía. Ellos afirmaron que en América solamente una empresa de Chile tenía una máquina similar, lo cual les daría una gran ventaja competitiva en costos y los llevaría a ser los “reyes de la torta” en su país. Y Don Francisco se vio.

La cadena de panaderías San Gabriel fue fundada a principio de la década de los 80's por Don Francisco, cuyo padre, inmigrante italiano quien cuando llegó durante la segunda guerra mundial a México, se apoyó en paisanos llegados

---

<sup>9</sup> El presente caso está basado en hechos reales, sin embargo, los nombres y algunos valores son ficticios para proteger la identidad de la empresa. No se pretende juzgar decisiones ni comportamientos, sino proveer elementos para la discusión y análisis de aprendizaje. Documentado por Juvencio Roldán Rivas.

desde principios del siglo XX para iniciar negocios de producción de harina. Durante décadas, con esfuerzo y visión empresarial logró hacer crecer el negocio, llegando a tener tres grandes molinos con los que surtía a diversas industrias de los mismos paisanos asentados en México.

La segunda generación, encabezada por su hijo mayor, de profesión contador, siguió el crecimiento. Sin embargo, con el cambio de entorno económico de los años 70, cayó mucho la rentabilidad del negocio y a principios de los 80 tuvieron que cerrar dos. El joven Francisco pensó que sería más rentable migrar a la siguiente fase de creación de valor, y en lugar de producir y vender materias primas, producir y comercializar pan de dulce y torta en sus propias tiendas y expendios.

Así fundaron las panaderías San Gabriel, iniciando con una panadería de producción de mediano tamaño y su expendio de venta directa al público. En menos de 5 años, lograron abrir varios otros expendios y ampliar sus ventas a expendios pequeños de otros propietarios, así como a numerosas misceláneas distribuidas en varios puntos de la ciudad.

A principios de la década de los 90, el negocio marchaba bajo el mismo modelo de negocios. Su sistema de producción estaba mecanizado: Batidoras industriales, laminadoras, hornos eléctricos de charolas, cámaras de refrigeración y otros equipos que incrementaban su productividad permitiéndoles producir volúmenes suficientes para satisfacer la demanda de su mercado local y atomizado.

La producción de la panadería se repartía en dos grandes grupos: el pan de dulce, tradicional en la región, más elaborado manualmente y de mayor valor agregado y la torta, cuyo precio es más bajo por su uso popular y bajo costo de producción al ser un producto estandarizado y de manufactura simple. La torta, se consideraba un producto “gancho”. Las familias la consumen para complementar las dietas de su familia, llenándola con jamón, frijoles, queso, mermelada, etc. Así que la necesitan para las tres comidas del día. Al ser barata, bajan costos de alimentación y satisfacen su necesidad alimenticia. Las familias que pasan a comprar las tortas para sus comidas suelen comprar por antojo el pan de dulce, en menos cantidades, pero más costoso y por lo mismo, de mayor valor agregado para las panaderías.

Panaderías San Gabriel producía casi 12,000 tortas diarias con un proceso manual que obligaba a pagar a “destajo” a sus panaderos, es decir por cada pieza producida, para estimular la productividad y alcanzar sus volúmenes necesarios.

Ese era sus estatus cuando un viejo amigo italiano visitó a Don Francisco, quien orgulloso le mostró sus negocios. El amigo le sugirió adquirir una máquina que le

permitiera producir mayores volúmenes de torta eliminando al máximo su dependencia de mano de obra y bajando así también costos de materias primas, pues en muchos casos, mientras más automatizado el proceso ahorra desperdicios y energía. Le contactó con el fabricante italiano y así inició el principio del fin de las panaderías San Gabriel.

Don Francisco estaba convencido de la conveniencia de su inversión. Podrían producir más barato. En aquellos días, el precio oficial, controlado por el gobierno, era de \$3.50 por unidad y con un peso mínimo controlado. Con su sistema de producción y volúmenes vendidos, su costo era de aproximadamente 3 pesos la unidad. Teniendo un margen bruto de 50 centavos por pieza. Según sus propios cálculos, el costo de producción por unidad con la nueva máquina bajaría a 2.50, incrementando con mucho su margen, lo cual le permitiría ampliar su mercado exponencialmente. Había grandes posibilidades de éxito, pues Don Francisco era el líder de la Cámara de empresas panificadoras de la región, lo cual le daba un gran respaldo empresarial y múltiples conexiones de negocios.

Los tres viajeros regresaron de Italia con acuerdos firmados. Don Francisco logró obtener un crédito en dólares estadounidense con un banco de los EU para pagar el enorme equipo en 3 años, con una tasa de interés bastante moderada por tratarse de la divisa americana. Para pagar el enganche de la máquina vendería algunos terrenos. Se pagaría sola, prácticamente. Los contenedores llegaron junto con los técnicos italianos para instalar en una nave que alguna vez albergara uno de los molinos de harina con que su padre comenzó su carrera empresarial. El equipo pesaba más de 20 toneladas y ocupaba 50 metros de largo y dos y medio de ancho.

Los técnicos italianos tuvieron algunos contratiempos en el ensamble, así que demoraron algunos meses en concluir.

Finalmente, la máquina estaba lista para producir y vender en una ciudad de más de un millón de habitantes.

Hasta ahora, ¿qué opinas? ¿Te parece acertado sustituir un proceso manual por un proceso totalmente automatizado para un producto muy estandarizado? ¿Te parece que la inversión justifica la reducción en costos mencionada anteriormente? ¿Reaccionaría positivamente el mercado al cambio de proceso en este producto?

## **Parte II. La tormenta perfecta.**

Alimentar la máquina con materias primas resultó fácil. La empresa gozaba de una posición robusta de flujo de caja y contaban con créditos de proveedores

hasta para 30 días. Según todas las pruebas el producto salía de acuerdo con todas las especificaciones requeridas y en tiempos y costos. El espacio físico era idóneo y los escasos trabajadores necesarios para la operación aprendieron rápido su trabajo.

Pero el entorno les deparaba algunas ingratas sorpresas.

Don Francisco recibió una llamada por parte de un primo de su esposa quien tenía un importante cargo político a nivel nacional.

— Francisco, ¿acabas de adquirir un préstamo en dólares, ¿verdad?

— Así es, ¿por qué la pregunta? — confirmó Don Francisco.

— Pues se viene una fuerte devaluación del peso, en algunas semanas, mis fuentes me lo han confirmado, no se da a conocer aún en los medios, pero tienes que cambiar tu deuda a pesos mexicanos mejor. ¡Muévete cuanto antes!

Don Francisco contactó con un banco local con quien tenía sus operaciones financieras y les solicitó cambiar su deuda con ellos, aunque la tasa fuera más alta. Juntos realizaron el cambio de deuda en cuestión de días. A las pocas semanas se dio una abrupta devaluación del peso. Brincó de 7 a 9 pesos por dólar. Su deuda se hubiese incrementado de un momento a otro en casi un 20%. Pero su rápida reacción los había salvado de ese evento.

En aquellos días, la tasa contratada con el banco local era variable. Dependía de las tasas referenciales.

Pero los acontecimientos económicos siguieron jugando en su contra. A las pocas semanas, el gobierno mexicano tuvo que hacer emisiones urgentes de CETES a una tasa de casi 80% para captar liquidez y poder pagar compromisos de deuda que se vencían pronto y no tenían la liquidez. Las tasas de interés por préstamos nacionales se elevaron hasta un 90% anual. Y con ello la deuda de la empresa. Cabe aclarar que dicha tasa de interés duró solamente unas semanas. Pero su reducción a las tasas anteriores demoró varios meses. Iniciaron con el pie izquierdo dado el contexto económico.

Panaderías San Gabriel estaba obligada a utilizar al máximo la capacidad de producción de la máquina para poder pagar su deuda. Habían alcanzado el grado de apalancamiento más alto, es decir: sus ganancias se habían vuelto muy sensibles a las variaciones de la demanda, y con esto su punto de equilibrio se había elevado demasiado.

La máquina de un enorme valor económico elevó los costos fijos debido a la enorme depreciación anual del equipo, el mayor espacio ocupado y los costos de

mantenimiento. Por el otro lado, una mayor eficiencia en el uso de materias primas y la eliminación de mano de obra impacta positivamente sus costos variables. Así que, a mayores volúmenes de producción y ventas, mayores márgenes. Es decir que se incrementó su riesgo operativo.

Panaderías San Gabriel tendría que vender los máximos volúmenes posibles. Con un punto de equilibrio arriba de las 60,000 piezas diarias. Sus ventas previas a la adquisición del equipo, cuando producían prácticamente a mano, no rebasaban las 12,000 piezas diarias. Podían ahora vender más barato, pues su margen de utilidad sin rebasar el precio fijado por las autoridades era mucho mayor. Esa sería su ventaja competitiva sobre los demás panaderos. Si lograban colocar en el mercado más de 60,000 piezas al día.

La nave en que fue alojada la enorme máquina se encontraba ubicada cerca del centro histórico de la ciudad. La zona suele tener tráfico intenso en ciertas horas dificultando su acceso. Para los expendedores resultaba más costoso ir a la planta de San Gabriel a comprar que los ahorros obtenidos por volúmenes de unas cuantas decenas de piezas. El mercado de panaderías expendedoras y misceláneas era de miles, todos posibles clientes dispuestos a comprarles para ahorrar dinero, sin embargo, era necesario repartirles cada día a sus locales.

La familia reconoció que debían incrementar su infraestructura de reparto para abarcar la alta atomización de expendios en toda la ciudad e incluso alrededores. Desafortunadamente, para esos momentos ya no tenían crédito y su capital comenzaba a escasear. Tuvieron que adquirir una flotilla de camionetas de baja capacidad de segunda mano y en estado deplorable ya, además de contratar más choferes, lo cual solamente incrementó sus costos logísticos.

En la región había importantes compañías industriales con muchos miles de trabajadores y que contaban con servicio de comedor. Este era un segmento de mercado ideal para colocar la torta, ya que por el precio bajo y el volumen podían ahorrar cantidades significativas. Así que realizaron contratos con tales empresas, acercándose así a los volúmenes necesarios para alcanzar o superar su punto de equilibrio. La estrategia marchaba bien, sin embargo, en una ocasión, la máquina se averió durante la noche y no lograron repararla hasta el día siguiente. Al avisar a la empresa que compraba más de 10,000 piezas por día que por esa ocasión no podrían cumplir con la entrega, el comprador les dijo que como penalización no les compraría durante un mes, aplazando también los pagos pendientes.

En alguna conversación de pasillo, Don Francisco presumió que, para cumplir con los compromisos económicos obtenidos por la inversión, bastaba con producir 60,000 por día y que sin problemas lo alcanzaban. Pero también se supo que estaban haciendo lo imposible para vender el equipo a la compañía panificadora más grande de América Latina.

En este punto, los invitamos a discutir cuál es tal empresa y qué estrategias sugieren para alcanzar un acuerdo.

Los meses transcurrieron y la empresa se desangraba económicamente. Hacían lo imposible para cubrir todos los gastos derivados tomando los flujos de efectivo que siempre habían dejado las panaderías. Comenzaron a demorar pagos a proveedores y acreedor bancario.

Los miembros de la cámara de empresarios del pan en la región estaban muy molestos con Don Francisco pues este, en su afán de producir y vender más volumen ofrecía mucho más barato, iniciando así una guerra de precios, en la que los demás llevaban la de perder y muchos tuvieron que comprarle mayores volúmenes. Por supuesto se sintieron depredados y lo hicieron renunciar a la presidencia de la cámara.

Varios meses después, Don Francisco recibió la visita de personal de cobranza y legal del banco con que contrajeron la deuda. Le informaron que llevaba muchos meses sin pagar el crédito y que tendrían que embargar el bien. Don Francisco los llevó con calma a la nave en que se localizaba la máquina y aceptando “Debo no niego, pago no tengo” los invitó a llevarse el bien. Ya hemos descrito las dimensiones de la máquina, por lo cual los cobradores le agradecieron y le dijeron que regresarían en otra ocasión.

El tiempo transcurrió y la situación no mejoró.

Al final, los bancos siempre ganan y lograron embargar no solamente la máquina, sino algunos inmuebles que desde el contrato inicial fueron parte del colateral de la empresa.

Todas las panaderías cerraron y la máquina fue vendida en remate a otra cadena panificadora.

### **Preguntas para discusión:**

1. En retrospectiva, ya pasado el huracán parece fácil juzgar las decisiones de Don Francisco. Pero ¿qué hubiésemos decidido en ese momento?
2. ¿Cuáles fueron sus errores?
3. ¿Debía quedarse con sus sistemas de producción limitado?
4. ¿Debió negociar otra forma de adquisición del equipo?
5. ¿Qué solución podía tener la distribución?

### Parte III. La corrección. Golpe de timón en un universo paralelo<sup>10</sup>

**N**o están interesados. Es un hecho papá. Y dudo mucho que haya otra empresa del tamaño como para comprarla. Ni malbaratando a un millón de dólares la comprarán — parecía murmurar Francisco Jr. A su padre y hermanos, sentados alrededor de la mesa en la sala de juntas.

— Debemos encontrar otra solución chicos. La máquina lo vale. La ciudad tiene casi un millón de habitantes y tenemos clientes industriales que nos aproximan al punto de equilibrio. No podemos rendirnos — contestó con tranquilidad Don Francisco, aunque ensimismado.

— Papá. El banco está ya encima y falta muy poco para que nos embarguen todos los bienes. Legalmente es muy poco lo que puedo hacer para detenerlos — confirmó Miguel en tono algo desesperado. Como el único abogado de la familia tenía el panorama muy claro.

Adriana suspiró con cierto desespero. — A ver. Creo que no nos estamos enfocando. ¿Nuestro problema es producir 200 mil tortas al día?

— No. La máquina sí las puede producir y bajo las especificaciones contratadas, siempre y cuando se trabajen 3 turnos, con los operadores, que son muy pocos; tengamos el mantenimiento preventivo y las refacciones más comunes en inventario, dos técnicos de mantenimiento disponibles las 24 horas del día, aunque no estén presentes en la planta todo el día. Uno debe ser mecánico y otro electrónico. Los tenemos. De ser necesario podemos encontrar más. El abasto de materias primas no es una limitación. Podemos contratar los suministros a tiempo si mantenemos un flujo constante. Son materias primas comunes. Producir no es la limitante.

— ¿Entonces? ¿Nuestro problema es venderlas? ¿El precio bajo que podemos ofrecer no es suficiente? — replicó Adriana inquisitiva.

— El mercado es mucho más grande que 200 mil. Entre empresas que compran alto volumen, nuestros propios puntos de venta, posibles cadenas de tiendas a las que les podemos mejorar sus costos y los miles de expendios en toda la ciudad, sí podemos lograr ese volumen — Salió el más joven de los hermanos, Joaquín, quien estaba a cargo de la comercialización.

— ¿Entonces? ¿Por qué no alcanzamos el volumen de ventas?

---

<sup>10</sup>Situación ficticia derivada de un caso real y propuesta por Juvencio Roldán Rivas para discusión, análisis y aprendizaje.

— No es nada simple Adriana. Antes de comprar y echar a andar la máquina no teníamos infraestructura suficiente de entregas. Nuestra logística estaba para repartir entre nuestros 10 puntos de venta y si acaso algunas otras docenas de expendios. Considerando que el margen bueno está en el pan de dulce. No olvides que la torta es solamente gancho. Pero con la flotilla que teníamos no podemos llegar a los cientos o miles de puntos de venta para colocar ese volumen. En cuanto vimos esa deficiencia compramos las camionetas que ahora ves, pero resultó contraproducente, porque el mantenimiento es demasiado costoso, no tenemos tantos choferes disponibles y otros inconvenientes. Nuestro talón de Aquiles es la distribución en un mercado tan atomizado — contestó Francisco Jr. Con determinación y conocimiento.

— ¿No se resuelve entonces comprando más camionetas?

— No. Eso ya está visto. No nos salen los costos. Y la mayoría no vienen hasta este punto de la ciudad para ahorrarse veinte pesos. Ni cincuenta. Les parece una pérdida de tiempo venir hasta aquí. Y tampoco podemos reubicar la planta en un punto central. De hecho, donde estamos es central. Si nos vamos al sur, quedamos lejos del mercado del norte y viceversa. Lo mismo pasa con otros puntos cardinales distantes.

— También debemos considerar que nuestro producto es de vida muy corta. Se pone muy duro en cuestión de menos de 24 horas. Fue una de las razones por las que la gran panificadora no se interesó. O al menos usaron eso como disuasor para tal vez negociarnos un precio de compra mucho más bajo.

— ¿Y ya consultamos algunos ingenieros en alimentos que nos ayuden a mejorar el tiempo de vida? ¿Aunque sea otras 24 horas? En la uni hay esa carrera, tengo amigas que estudiaron eso y seguro algo le saben. O sus maestros. Hay gente muy competente ahí. O he visto que los de la escuela de gastronomía aprenden a empacar al alto vacío u duran más sus alimentos así. Y esos procesos no son tan caros.

— Sí podría ser. Pero no resuelve del todo el problema de los costos de distribución.

— Ok, la super panificadora no le entró a comprarnos la máquina. Pero... ¿y si negociamos con ellos un acuerdo de distribución? Vean esta noticia que vi apenas en el periódico — Adriana se paró para buscar un ejemplar de días anteriores que había guardado en su oficina y regresó en menos de un minuto. — Vean. Hay un acuerdo de distribución entre la súper panificadora y esta marca de galletas de mantequilla. ¿Sí las conocen verdad? Son muy ricas y la marca está muy posicionada en todo el país. Les hicieron unos anaqueles muy bonitos para colocar en los puntos de venta de la mega panificadora, que tiene como slogan

llegar hasta el último rincón de México. La noticia no da ninguna información sobre detalles del arreglo. Pero a lo mejor podemos negociar algo así con ellos. Ya tenemos el canal abierto con el corporativo. ¿No creen?

El resto de la familia se miraban escépticos.

— Son negociadores muy duros. Tienen la sartén por el mango. Están acostumbrados a imponer sus condiciones y quien sabe si estas nos convengan — dijo casi en un murmullo Don Francisco.

— Sí, pero es una buena idea. Y como están las cosas, esto es mucho mejor que perder todo — dijo Francisco Jr. Esperanzado.

Los demás asintieron.

— Miguel, busca a nuestro contacto dentro y dile que por favor nos regalen otra reunión para hacerles una propuesta.

### **Actividades de aprendizaje.**

Discutir:

- ¿Una decisión “equivocada” tiene siempre un desenlace desastroso?
- ¿Es posible retomar una decisión que salve las decisiones “equivocadas”?
- ¿Qué errores de “ejecución” tuvieron en la primera y segunda parte?
- Preparar una estrategia y elementos tácticos para una negociación, que incluye otro posible socio estratégico de distribución.
- ¿Qué pasos previos deberán dar para llegar preparados con una propuesta que les reste debilidades?
- ¿Qué KPI’s se podrían incluir en la negociación?
- ¿Qué divisas de negociación intercambiarías en una primera ronda?
- Piensa creativamente posibles divisas a negociar que permitan alcanzar un acuerdo ganar-ganar de largo plazo.

## Conclusiones

En retrospectiva es sencillo decir que todo tenía solución, que solamente había que mantener la calma, que pronto nos reiríamos al recordar la situación. Sin embargo, cuando estamos en el “ojo del huracán”, siendo sacudidos por la tormenta, no es eso lo que pasa por nuestras mentes. Las crisis no son divertidas ni aleccionadoras, al menos mientras las vivimos. La incertidumbre nos devora, y en muchas ocasiones no hay final feliz.

Nunca se tiene la certeza de las decisiones tomadas. Dudamos de nuestros estilos de liderazgo, de nuestros métodos para decidir y de la capacidad de nuestro personal.

También sabemos que “nadie experimenta en cabeza ajena”. Pero esperamos sinceramente que las vivencias provistas en los casos compilados para analizar y discutir en sesiones facilitadas por quien tiene el bagaje de conocimientos y experiencias para conducir en programas de posgrados permitan un aprendizaje constructivista y sólido, formando así líderes directivos capaces de superar las peores crisis que podrían afrontar las empresas manufactureras en estos tiempos de alta incertidumbre.

## Referencias

- Augustine, N. R. (1995). *Managing the crisis you tried to prevent*. Harvard Business Review, 73(6), 147–158.
- Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain. *The International Journal of Logistics Management*, 15(2), 1–14.  
<https://doi.org/10.1108/09574090410700275>
- DuBrin, A. J. (2013). Personal attributes and behaviors of effective crisis leaders. En A. J. DuBrin (Ed.), *Handbook of Research on Crisis Leadership in Organizations* (pp. 3-21). Edward Elgar.
- Ivanov, D., & Dolgui, A. (2020). Viability of intertwined supply networks: Extending the supply chain resilience angles towards survivability. A position paper motivated by COVID-19 outbreak. *International Journal of Production Research*, 58(10), 2904–2915.  
<https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1750727>
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Miller, B. (director). (2011). *Moneyball* [Película]. Netflix.  
<https://www.netflix.com/mx-en/title/7020143>
- Mitroff, I. I., & Anagnos, G. (2001). *Managing crises before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management*. AMACOM.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *The Academy of Management Review*, 23(1), 59-76.
- Quinn, J. B., & Hilmer, F. G. (1994). Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, 35(4), 43-55.
- Roldán, J., Martínez, K., Méndez, F., & Pérez, A. (2024). Conflictos y soluciones en la industria: lecciones prácticas desde casos reales. <https://doi.org/10.58299/utp.224>
- Schoemaker, P. J. H. (1995). Scenario planning: a tool for strategic thinking. *Sloan Management Review*, 36(2), 25-40.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4.ª ed.). Jossey-Bass.
- Vitt, E., Luckevich, M., & Misner, S. (2022). *Business intelligence: Técnicas de análisis para la toma de decisiones estratégicas*. McGraw-Hill.

Scott, K. (2019). *Radical candor*. Pan Macmillan.

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty* (2nd ed.). Jossey-Bass.