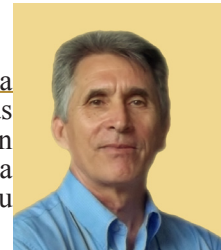


De microempresas a gigantes. Breve análisis de la actuación de empresas paradigmáticas

Lázaro J. Blanco Encinosa
Doctor en Ciencias, Doctor en Ciencias Económicas
Profesor titular del Centro de Técnicas de Dirección
Universidad de La Habana
lazaroj@ceted.uh.cu; lazaroj@fcf.uh.cu



Resumen

Hay muchas razones para pensar que el ambiente organizativo, legal, económico, comercial y cultural existente en muchas de nuestras naciones, no favorece todo lo posible el surgimiento y desarrollo de pequeñas empresas; que puedan evolucionar desde la micro y pequeña organización, hasta variantes mayores; y así crear la necesaria riqueza y consecuentemente los empleos requeridos, para que la prosperidad beneficie a los sectores no siempre favorecidos de nuestras sociedades. Debido a ello, nuestras economías devienen “economías de timbiriches”, con miles de empresas que nunca crecen, y que malamente permiten alimentarse a sus dueños.

Se presentan aquí algunas prácticas empresariales dignas de ser conocidas, aquellas que las llevaron de ser microempresas al borde de la desaparición, a lo que son hoy. Se tratará de destacar éxitos, pero también errores. De la misma manera, se darán pautas para que nuestras empresas puedan surgir de una manera positiva, alternando resultados buenos y malos para tener como un punto de partida en nuestras empresas.

Palabras claves: Cuba, Toyota, Coca Cola, Ford Motor Company, Sony, Microsoft, Economía.

Abstract

There are many reasons to believe that the organizational, legal, economic, of trade and cultural environment exists in many of our nations, not everything agrees the emergence and development of small businesses, which can evolve from micro and small organization to major variants, and create the necessary wealth and consequently the jobs required, so that prosperity benefits not always encourage some sectors of our society. As a result, our economies become “Timbiriches economies”, with thousands of companies that never grew, and allow feeding badly their owners.

In this document, we present some business practices worth knowing, those who wore them being micro enterprises to the brink of extinction, to what they are today. It will be noted both successes, but also errors. In the same way, we put out guidelines to our companies for emerge in a positive way, alternating good and bad results in order to have a starting point for our companies.

Keywords: Cuba, Toyota, Coca Cola, Ford Motor Company, Sony, Microsoft, Economics.

Recibido: Junio 18, 2013 **Aceptado:** Septiembre 6, 2013

Nº 6. Octubre - Marzo 2014 pp. 50 - 60

ISSN 1390-6321

INTRODUCCIÓN

En los últimos tres años, se han creado en Cuba más de 400 mil microempresas diversas, incluyendo cooperativas. Muchas de ellas no pasarán de uno o dos años de vida, pero otras subsistirán y se desarrollarán. ¿Hasta qué medida lograrán crecer? Es algo que no puede predecirse, pero lo importante es que los empresarios que han aceptado el reto de crear esas empresas, comprendan que no han sido los únicos en el mundo y que pueden llegar a tener éxito, con determinación, trabajo, imaginación y estudio constante.

En cualquier actividad humana, el mejoramiento de la actuación pasa por estudiar a los mejores, para aprender de ellos y tratar de superarlos. La administración de empresas no es una excepción a esta regla. Todos los empresarios deben aprender constantemente de los más destacados, de sus éxitos y de sus fracasos. Imitar lo que aprecian mejor, pero también rechazar prácticas que no aprueban o que consideran inadecuadas para su empresa. Esa es una buena manera de aprender: es un aprendizaje crítico, creativo, inteligente, económico.

Y es que se puede encontrar cosas útiles en cualquier lugar del mundo, en cualquier sistema social, en cualquier organización, grande o pequeña, comercial o sin ánimos de lucro, formal o no.

Por colaborar con ese aprendizaje, se ha considerado útil hacer este pequeño y sencillo trabajo, y mostrar algunos análisis comparativos entre varias empresas sobresalientes en sus respectivas esferas económicas, para destacar prácticas inteligentes y que pudieran ser consideradas y estudiadas por empresarios y académicos, con el fin de mejorar su propio trabajo.

Por ello, el autor se ha tomado la licencia de emitir algunas recomendaciones que van dirigidas a los empresarios y funcionarios tanto de Cuba como de países latinoamericanos, con cuyo desarrollo está comprometido.

Presentación

En una hilarante comedia cinematográfica, Stan y Laurel ("El gordo y el flaco") se mueven locamente de un lado a otro en un auto negro de los años 20, un "T", un "fotinguito", el cual va siendo desbaratado poco a poco, pese a lo cual continúa moviéndose. En otra película muy diferente, Steve McQueen pilotea diestramente un brioso Mustang GT 390 de 1968, mientras persigue a los "malos". Y más recientemente, en muchos filmes de diferente carácter, vemos a la policía de muchas ciudades

norteamericanas, y también a los taxistas, con los clásicos y duros Crown Victoria, cuyos antecesores cincuentones circulan profusamente por las calles cubanas y de otros países.

Quizás esas películas las hemos visto en algún televisor Sony. Es probable que alguna de ellas haya sido elaborada o distribuida por Columbia Pictures, por Tristar o por otra compañía Sony. Cuando escuchamos a Vocelli u otro cantante o grupo famoso, tal vez haya sido firmado por la misma compañía, también presente en la industria del espectáculo y la música.

Y probablemente, mientras estamos viendo esos filmes u oyendo la música, alguien esté tomando en algún lugar del mundo, una Coca-Cola, una Fanta o un Sprite.

Y casi seguro que en alguna calle, nos hemos cruzado con algún Toyota Corolla, el auto más fabricado en la historia.

Y mientras miramos televisión o nos ocupamos de otros asuntos; algún funcionario, en su trabajo, está utilizando el sistema operativo Windows, su suite Office y en particular PowerPoint.

No es necesario ser un lector muy culto e informado para advertir que en las anécdotas anteriores, perfectamente posibles y alguna que otra real, se están presentando cinco empresas de accionar muy destacado en el mundo: la Ford Motor Co., la Sony Corp., la Coca-Cola, la Toyota y Microsoft Corp. Son megaempresas muy reconocidas, tanto por sus éxitos, como por sus fracasos, tanto por lo positivo de su trabajo, como por lo negativo de algunas de sus acciones.

Se presentan aquí algunas de sus prácticas empresariales dignas de ser conocidas, aquellas que las llevaron de ser microempresas al borde de la desaparición, a lo que son hoy. Se tratará de destacar éxitos, pero también errores.

Coca-Cola: la pausa que refresca y atormenta

En 1885, en el estado sureño de Georgia, en la ciudad de Atlanta, el farmacéutico John Pemberton; fabrica por primera vez una bebida, cuyos ingredientes fundamentales eran las hojas de la coca, planta sagrada de los indígenas andinos, y las nueces de cola, semillas utilizadas tradicionalmente para estimular a personas físicamente decaídas, y para realizar adivinaciones por parte de los sacerdotes de religiones con base en África.

Era improbable que la bebida pudiera tener éxito: en

esa época en Atlanta se vendían más de 200 bebidas parecidas, las que alegaban curar afecciones diversas, calmar la sed, etc.; y todas estaban ya presentes en el mercado.

Comenzó fabricándose en un pequeño local, por Pemberton y su ayudante y vendiéndose en farmacias a cinco centavos de dólar el vaso. Un empresario avisado y trabajador (Frank Robinson), le puso el nombre y con su propia caligrafía escribió las famosas palabras que hoy se conocen en todo el mundo. Ese empresario comenzó a desarrollar prácticas de publicidad total para la época: anuncios en las farmacias y bares donde se expedía la bebida, en periódicos, mediante hombres “sándwich” en las calles, etc. Esas prácticas promocionales, renovadas constantemente, han sido fundamentales en el éxito de la bebida, a través de los años.

Poco a poco se fue imponiendo por sobre sus competidoras y hoy es quizás, la única bebida de carácter mundial, por encima incluso, del café y del té.

Pemberton era poco proclive a dedicarse a la vida empresarial y vendió la fórmula (uno de los secretos mejor guardados de la historia) a un grupo de abogados, encabezados por Asa Candler, con quienes Robinson siguió trabajando. La bebida comenzó a ser conocida en todo EE. UU., hasta que se expandió fuera de las fronteras de su país, al instalar una fábrica en Cuba. Canadá fue la siguiente nación en la estrategia de universalización de la empresa. México, el mayor consumidor mundial per cápita de la bebida, le siguió. Y hoy es probable que no exista un lugar en el mundo donde no esté presente.

Desde el principio de su expansión nacional y mundial adoptaron una política de marketing que han heredado muchas compañías y que puede considerarse un ejemplo de política estratégica: pensar globalmente, pero actuar en una forma local; que ilustra la intención de la empresa de lograr sus objetivos expansionistas mundiales, penetrando en cada país; pero a la vez, adaptándose a la cultura, costumbres y usos de aquellos lugares donde se ubicaba.

Otra práctica exitosa de Coca-Cola fue el estricto control de calidad sobre el jarabe y la forma de preparar la bebida, que garantizaba un sabor uniforme, lo mismo en Atlanta que en África del Sur; y que a la vez la protegía de demandas judiciales por mala calidad.

Desde el comienzo de su expansión exitosa, descubrió la necesidad de la protección judicial de

su marca al más alto nivel. Al respecto protegió la marca, la caligrafía, las dos palabras (“coca” y “cola”), el diseño de la botella, el color corporativo (el rojo), los símbolos que la distinguen (consignas, jingles, promociones televisivas o radiales, iconos, etc.) y todo lo imaginable. Incluso, ha demandado sistemáticamente (con éxito, la mayoría de las veces) a competidores por utilizar en los nombres de sus productos la palabra “cola”. Igualmente ha realizado con las marcas de otros productos que fabrica.

Ha creado una cultura empresarial caracterizada por la entrega total de sus trabajadores y directivos, que ha contribuido no sólo a su éxito, sino a que estos desarrollen en ocasiones agresivas prácticas de mercadeo, criticadas y rechazadas por muchos.

Coca-cola ha sabido adaptarse a los tiempos. En la actualidad, por ejemplo, cuando la lucha contra la obesidad y por estilos de vida sanos se impone en muchos países, la empresa ha respondido con productos bajos o carentes de calorías y con otros adaptados al deporte y a la recreación sana.

No se ha conformado con su producto estrella, la famosa Coca-Cola clásica: ha sabido crear otros productos que han competido en todos los segmentos de las bebidas gaseosas y frutales, con mucho éxito.

Ha estimulado prácticas de integración y beneficio a las comunidades donde sus plantas embotelladoras y su presencia ha sido importante: financiamiento de obras públicas, de eventos deportivos, etc. La olimpiada de Atlanta ha sido un ejemplo destacado, pero ni remotamente puede considerarse el único.

Tuvo siempre una política de descentralización, y utilizó una fórmula exitosa para ello: la franquicia, la cual, aunque no fue la primera en hacerlo, le ha dado una lealtad sin límites por parte de los empresarios locales que venden sus productos en todo el mundo.

Es una de las empresas líderes al desarrollar técnicas y métodos de marketing. Por ejemplo, fueron uno de los primeros en orientar la publicidad hacia los sentimientos y las actitudes, para situar sus productos en las mentes de las personas como sinónimo de felicidad, fortaleza, patriotismo y otros valores similares. No han reparado en gastos para hacer un símbolo positivo nacional y mundial de la Coca-Cola y sus productos hermanos. Un ejemplo fue en la invasión de Normandía, durante la II Guerra Mundial, cuando la empresa envió hombres y millones de litros de Coca-Cola para que

los soldados americanos tuviesen en el campo de batalla la familiar bebida, incluso fría.

La empresa no ha estado exenta de errores. Uno de sus presidentes más famosos y exitosos, el cubano Roberto Goizueta, cometió uno de las pifias empresariales más grandes de todos los tiempos: alrededor de 1986 decidió retirar su producto estrella de los mercados, a favor de una nueva formulación, y por ende de un nuevo producto, el cual no fue bien recibido. Por suerte para ellos, rectificaron a tiempo y enrumbaron otra vez por la estela del éxito.

Coca-Cola ha integrado a sus equipos personas de todos los credos, de todas las razas, de todas las naciones. Parece que el único requisito para hacer carrera en esa organización, es ser eficaz y eficiente. La empresa es considerada un símbolo del imperialismo de EE. UU., y como tal ha sufrido de ataques terroristas, boicots, etc. No obstante, ha sabido navegar con suerte por los borrascosos mares de la economía mundial.

Ford Motor Company: ¿Puede usted tener un Ford?

En 1889, cuando ya los norteamericanos tomaban Coca-Cola, un campesino de hijo de irlandeses, apasionado a la mecánica, diseña su primer motor de 4 tiempos y pocos años más tarde (1896), construye un automóvil, en el establo de la pequeña granja de su padre. En 1903, con varios socios, funda la Ford Motor Company: es el mítico Henry Ford.

Ya en 1908 lanza el famoso modelo T, sobre el que se hablaba arriba. Diecinueve años dura la fabricación de ese auto, durante los cuales produjo y vendió más de diecisiete millones de unidades, rebajó su precio por debajo de los 400 dólares, posibilitó que millones de personas en el mundo entero pudieran hacer realidad el sueño de tener un auto; estimuló y lanzó mundialmente las industrias de la fabricación de autos, del petróleo, del neumático y el caucho, de la pavimentación de caminos y otras más, inducidas por las anteriores y se convirtió en uno de los capitalistas más admirados y odiados de la historia.

Pero no se trae a Ford a este trabajo por su aporte al diseño de autos, aunque ya ese sería suficiente mérito. Se le trae por empresario preclaro y visionario en varios aspectos.

En su propia empresa, Henry Ford concibe, construye y pone a funcionar exitosamente la línea de montaje, donde por primera vez el objeto de trabajo se mueve hacia el trabajador, en lugar de lo contrario; aplica con éxito los principios de Taylor, Babagge y Adam

Smith, sobre la división y organización del trabajo, así como las teorías y técnicas más avanzadas de gestión empresarial en su tiempo. Sobre esas bases gerenciales, construye una gigantesca fábrica (en su momento, probablemente la mayor del mundo) en Highland Park, la que organiza con alta eficacia y eficiencia; y contrata miles de obreros, la mayoría iletrados y sin formación técnica y los integra en un esfuerzo de fabricación de máquinas complejas, como no había visto el mundo hasta entonces. Incluso hoy, se ven pocas fábricas como la de Ford en esos años. Muchos empresarios de diversos países visitaron sus plantas y copiaron sus métodos de trabajo, la mayoría de los cuales siguen siendo aplicados en la actualidad.

Ford advierte la conveniencia de la integración vertical en la industria, y estimula y financia la producción de caucho en Indonesia y Brasil, para la fabricación de neumáticos. Forma y entrena en su empresa a mecánicos para propiciar el necesario mantenimiento de los equipos que vendía. Aplica la solución del concesionario, con el fin de descentralizar las ventas y la atención al cliente. Realiza rebajas continuas de precios, a fin de estimular las ventas de sus autos, con lo que los pone al alcance de muchos y crea programas de financiamiento al comprador, para apoyarlo en su compra.

Pero Ford no deja de ser controvertido: es muy criticado por prohibir en sus fábricas el sindicato, por imponer ritmos muy tensos de trabajo, por utilizar profusamente el cronómetro para diseñar normas de producción muy duras. Los marxistas lo ponen como ejemplo de capitalista salvaje y cruel –recuérdese los difundidos manuales de filosofía y economía marxista de Nikitin, Afanasiev y otros de similar corte simplista. Hasta Charles Chaplin lo caricaturiza implacablemente en su película Tiempos modernos. Pero sus críticos no plantean que es el primero de los grandes industriales que aplica masivamente la semana de cinco días de trabajo.

Es el primero también que comprende la necesidad y conveniencia de pagar salarios más humanos (en esto probablemente aplicó las sugerencias de Taylor, otro condenado injustamente), al extremo que en 1914 duplica el salario de sus trabajadores (paradójicamente también fue criticado por esto, ¡por otros industriales y empresarios!), instala hospitales para sus trabajadores en sus comunidades, contrata a extranjeros y les ofrece clases de inglés gratuitas, y crea otros beneficios sociales. Sus obreros van en auto a trabajar, los cuales compran en la misma empresa con facilidades de pago. Financia comunidades de obreros, estimula la creación de

bosques y se involucró en variadas actividades filantrópicas.

En lo interno, la principal crítica que se le hace es su centralización excesiva, que llevó su propia empresa casi a la quiebra, cuando se negó a modernizar los famosos, pero ya agotados, modelos T (1926 y 1927).

Pero la Ford Motor Company no ha sido sólo Henry Ford. Su consejo de administración tuvo la valentía y la sabiduría de remover de su puesto de presidente a su fundador y principal dueño, y colocar en su lugar a su hijo Edsel. Bajo la nueva dirección, la empresa superó las pérdidas y se colocó de nuevo entre las grandes empresas en EE. UU. y el mundo.

Desde entonces ha tenido altas y bajas, pero siempre a la vanguardia de su sector. Produce anualmente alrededor de 8 millones de vehículos en todo el mundo, desde el popular, pequeño y barato Kaa, hasta las lujosas limusinas Lincoln y los aristocráticos Aston Martin; desde los camiones Volvo y los prácticos Mazda, hasta los elegantes Jaguar.

En 1958, la empresa fue protagonista de un estruendoso fracaso industrial y comercial: el diseño, la fabricación y venta del Edsel (paradójicamente llevaba el nombre del mismo hombre que salvó a la empresa en 1927). Este vehículo fue diseñado aplicando todos los principios y recomendaciones técnicas de la gerencia industrial y del diseño: se contrató a los mejores diseñadores, se aplicaron materiales de calidad, se invitó a potenciales compradores para consultarles sobre el auto, se le dio participación en el proceso a vendedores y personal de experiencia, etc. Debía ser el automóvil perfecto. Sin embargo, el auto no se vendió y colocó a la empresa en una difícil situación financiera y de prestigio. El affaire del Edsel demostró que en el mundo empresarial y del mercado, nunca existe un 100% de certeza en el trabajo. Siempre el riesgo y la incertidumbre están presentes, por lo que el empresario debe renunciar a la arrogancia de creer que lo sabe todo y estar preparado para cualquier situación.

La empresa fue salvada una vez más por un empresario inteligente y valiente: Lee Iaccoca, el encargado de promover el diseño y la fabricación de otro auto mítico, el Mustang, del cual se fabricaron millones y el que se ha convertido en un símbolo del espíritu de una época (los sesenta, la llamada "década prodigiosa"). Los avatares de la Ford pueden ser muy ilustrativos y didácticos. Los pocos que se han mencionado aquí bastan para entender

por qué se ha colocado a esta empresa entre las paradigmáticas del mundo actual.

Toyota: El sol naciente... sobre ruedas

Es innegable que las dos empresas centenarias presentadas en este trabajo, son exitosas. El solo hecho de mantenerse en la vanguardia más de cien años lo avala. ¿En ese período de tiempo cuantas otras surgieron y fenecieron?

Hay en este grupo que se analiza, otra empresa que ha logrado más de 70 años de vida exitosa: la Toyota, primera firma automovilística japonesa y una de las primeras del mundo.

Fue fundada por Kiichiro Toyoda, un empresario textil, enamorado de los automóviles. Su primer auto fabricado –el A1– fue lanzado en 1934, y era una copia del Chrysler Airflow norteamericano. En sus 76 años de existencia, se computan ya más de 140 millones de Toyotas fabricados.

La II Guerra Mundial interrumpió el desarrollo normal de Toyota. Se vio obligada a fabricar camiones y carros de combate. Pero otra guerra, la de Corea, contribuyó a hacer reflotar la empresa, y ya en los primeros años de la década del 50 tuvo recursos financieros para dedicarse de nuevo a la fabricación de autos. En 1957 tuvo su primer éxito internacional con el Corona y en 1966 lanzó el Corolla, el cual aún se fabrica y ha vendido más de 20 millones de unidades hasta la fecha.

En lo relativo a la ciencia de la administración, algunos aportes importantes hay que anotárselos a Toyota. La escasez de recursos con que debió trabajar en la dura postguerra japonesa de los 40s y los 50s, hizo que tuviera que diseñar un modelo gerencial que en la actualidad se ha convertido en un paradigma de la eficiencia: el sistema just-in-time (JIT), o como la propia empresa denomina, el kanban.

La aplicación de JIT presupone una alta racionalidad: el trabajo sin inventarios (o con un mínimo de estos). ¿Cómo es posible? Pues se produce sólo lo que se va a vender, y se embarca inmediatamente a su salida de la línea de producción, eliminando así los inventarios de productos terminados que esperan por un cliente. Consecuentemente, los inventarios de productos en proceso serán mínimos, pues las líneas de producción se balancean, para que respondan a las necesidades de las ventas. Y como resultado, las materias y materiales primarios entran a la línea de montaje casi al momento de utilizarse, por lo que tampoco hay inventario de ellos. El resultado es que

casi no hay recursos inmovilizados, con lo que se potencian al máximo los activos circulantes.

Para lograr esto se requiere mucho trabajo, especialmente cerca del cliente final, para conocer qué desea comprar, con lo que se produce casi a “la medida”.

Otra piedra angular de JIT es la producción con alta calidad, para evitar defectos y devoluciones de productos. En esta línea, Toyota fue una de las empresas pioneras y vanguardias en el gran esfuerzo que hizo Japón para que sus productos lograsen los altos niveles de calidad. Es historia conocida como ese país “importó” a los científicos estadounidenses Joseph Juran y W. Edwards Deming (que no lograron ser “profetas en su tierra”, al menos hasta no pasar por Japón) y asimiló sus ideas, incorporándolas a la cultura empresarial y social niponas.

En particular los métodos de Toyota se apoyan en la involucración voluntaria de sus trabajadores al proceso productivo y en particular al logro de una alta calidad. Sus círculos de control de calidad (CCC) han sido muy eficaces, al extremo de ser estudiados en las escuelas de administración en todo el mundo y ser imitados por muchas empresas.

No siempre ha tenido el éxito esperado: en los últimos dos años la firma se ha visto obligada a retirar más de dos millones de autos de las calles, a repararlos gratuitamente o a devolver al cliente su dinero por graves fallas.

Otro aspecto a considerar en la estrategia de Toyota, es su orientación internacional. Todo comenzó en los 50s, cuando le resultaba imposible vender su producción en su propio país, debido al bajo nivel de vida y poco poder adquisitivo de los japoneses entonces. Se lanzó a la conquista del mercado internacional, con autos pequeños, ahorrativos, con diseños agradables y de bajos precios. Pronto supo que debía comprender mejor a las personas de los mercados en los que desembarcaba, si quería tener éxito. Así, en la medida que mejoraba su posición financiera, decidió comenzar a producir en esos países, con un enfoque más local (de nuevo el “piensa global, actúa local” de Coca-Cola).

Otro aspecto destacado de su gestión es la innovación e investigación constante, que la ha llevado a competir no solo contra otras firmas automovilísticas, sino consigo misma, pues sus modelos nuevos salen cuando no se ha agotado el ciclo de vida de los anteriores.

Debe destacarse el compromiso activo que tiene con el impacto con el medioambiente. Por ejemplo,

financia, en diferentes partes del mundo, la creación de los llamados Bosques Toyota, a los efectos de contribuir a la disminución del calentamiento global y a mejorar el medioambiente.

Aunque todavía muchos miembros del clan Toyoda se mantienen en puestos clave de la empresa, ha incluido en su staff de dirección a personas valiosas de todo el mundo, con lo cual la meritocracia se distingue en su política de cuadros.

Sony: De la olla arrocera a la conquista del mundo

De nuevo el lector ha de trasladarse imaginariamente al Japón de la posguerra, destruido, aplastado, desmoralizado, ocupado, sin otro capital que no fuera el humano. En ese duro entorno, dos amigos, ingenieros muy capaces, Akio Morita e Ibuka Maseru, fundan en 1946 la Tokio Tsushin Kogyo Kabushiki Kaisha en un pequeñísimo galpón de Tokyo. Estaban destinados al fracaso antes de comenzar, pues tendrían que competir, entre otras empresas, con los gigantes japoneses de la electricidad y la electrónica, Toshiba y Matsushita.

Comienzan su trabajo diseñando y construyendo una olla eléctrica para cocinar arroz. Fue un fracaso técnico y no se vendió. Siguieron luchando hasta que una torpeza empresarial de otra firma pone en su camino una gran oportunidad y la aprovechan bien: tres brillantes físicos de los laboratorios Bell (Walter Houser Brattain, John Bardeen y William Bradford Shockley) inventan el transistor, y reciben el premio Nobel por ello, pero su empresa matriz, la archifamosa ATT no le presta mucha atención al invento, y vende su patente a un consorcio gubernamental-empresarial japonés (por 25000 dólares americanos, ¡un regalo!), quién lo pone a disposición de sus empresas.

Morita y Maseru comprenden que tienen en sus manos un tesoro, y lo utilizan para fabricar una pequeña radio de bolsillo, totalmente transistorizada, del tamaño de una caja de cigarrillos, la cual patentan. Pero no tenían capital para fabricarlo. Morita decide entonces buscarlo en el único lugar donde había: EE. UU.

Viaja a ese país (1955) con el prototipo de su radio en el bolsillo, a entrevistarse con industriales que financien su producción. Uno de ellos, presidente de una floreciente compañía que entre otras cosas fabricaba relojes, se interesa en el producto y le encarga ¡cien mil unidades! a Morita, pero con la condición de que llevase su marca y no la de la empresa japonesa.

Es este uno de los momentos cruciales en la historia de las empresas, donde se define en un sentido o en otro el destino de las organizaciones. Un empresario de menos luces estratégicas hubiera aceptado la oferta, hubiera ganado dinero y quizás hubiera condenado a su empresa a producir por encargo sin su marca toda la vida. Pero Morita, en un acto de valentía, pero a la vez de visión estratégica, rechaza la oferta, alegando que quiere promover no sólo una radio, sino también la imagen de su firma. En ese momento terminó la reunión.

Finalmente, el japonés encuentra el financiamiento ansiado, fabrica la radio y obtiene un gran éxito industrial y comercial.

Morita toma otra decisión estratégica ejemplar (1958): cambia el nombre impronunciable, largo y poco comercial de su empresa. Diseña una palabra (la primera de otras tantas que inventa), que puede ser pronunciada fácilmente por japoneses, anglosajones, latinos, chinos, rusos, ¡por todo el mundo!; que además es corta y sonora y que se pronuncia igual en todos los idiomas. Una palabra que trae reminiscencias agradables para los oídos anglosajones (el nombre de la empresa remeda en inglés los lugares soleados y los hijos), el principal mercado objetivo en el que el japonés había puesto los ojos. En otras palabras: diseña el nombre de marca ejemplar. Así surge la gran palabra, Sony, y al igual que Henry Ford en su empresa y que la Coca-Cola, no utiliza otro logotipo que el propio nombre y estandariza la caligrafía occidental con que debe escribirse.

Comienza entonces un largo camino plagado de éxitos tecnológicos y comerciales, y de algunos fracasos estrepitosos. En 1960 introduce la TV transistorizada, basada en un gran éxito tecnológico: el tubo de pantalla a color Trinitron (diseñado por un equipo internacional de técnicos). Continúa con el estilo de comprar patentes y licencias, y así fabrica grabadoras y otros equipos de audio. Diseña y vende el walkman (otra palabra inventada), y con ello crea un nuevo mercado y un nuevo estilo de comunicarse y entretenerse: escuchar mientras el oyente se mueve, camina, hace deportes. Más tarde introduce el watchman (otra palabra que Morita crea), una TV portátil que se lleva como un reloj. Se introduce en la competencia por la fabricación de cintas de video, a partir del desarrollo inicial por la RCA norteamericana. En los años 70, se vincula a un consorcio internacional para desarrollar los CD, los CD-ROM y más recientemente los DVD. Con el CD en la mano, desarrolla el discman (sigue el japonés modificando el idioma inglés), equipo

que sustituye con éxito al walkman, ya superado tecnológicamente.

En 1961 la empresa toma otra decisión estratégica fundamental para su existencia: se convierte en la primera compañía japonesa en vender sus acciones en el mercado bursátil norteamericano. Es el primer paso para su internacionalización definitiva.

Sus productos, de deficientes y desconocidos, pasan a ser paradigmas a imitarse por todos los fabricantes de electrónica.

Siguiendo la filosofía exitosa de Morita, la compañía se convirtió en una gran empresa innovadora.

En 1988 amplía su estrategia diversificadora, cuando se introduce en un mundo aparentemente ajeno a su especialidad (la electrónica de consumo), pero en la práctica muy vinculado a ella. Adquiere CBS Records y Columbia Pictures Entertainment, convirtiéndose así en una importante potencia dentro de la discografía, el cine y la televisión.

Y de una compañía que basaba su innovación sobre la compra de licencias y patentes, comienza a generar ciencia pura: el físico japonés, Leo Esaki gana el premio Nobel por sus trabajos en los semiconductores, labor que comenzó cuando trabajaba en Sony.

La última gran jugada estratégica de Sony ha sido su invasión al mundo de los videojuegos, altamente rentable.

Sony fue exitosa también al asimilar la cultura y las prácticas legales, contables y empresariales de los países en los cuales desembarcaba.

En la actualidad emplea a miles de personas en todas las naciones del mundo, algunos de ellos los más brillantes en su campo. Genera mucho conocimiento, como puede comprobarse en los cientos de patentes y licencias que posee.

Nada mal para una empresa que hace 64 años tenía sólo dos empleados y trataba infructuosamente de construir una olla para cocinar arroz en un galpón pequeño de Tokio.

Microsoft: ¿El diablo o el ángel del software?

Hasta ahora se han analizado empresas que fabrican principalmente objetos o cosas visibles, tocables, audibles, olfateables, o sea, perceptibles por los cinco sentidos básicos del ser humano. Ahora toca el turno a una empresa de otro carácter, que fabrica algo que no se puede ver, que no se puede sentir, que no se puede tocar; algo indefinible en materia

sensitiva: el software, los programas que muevan las computadoras.

También nació microscópica (dos empleados, sus propios dueños fundadores), en un pequeño apartamento alquilado en Seattle, sin capital financiero alguno.

También era improbable que salieran adelante: llegaban tarde al mercado de la informática, dominado por las grandes empresas productoras de hardware y por algunos pioneros del software. No tenían un centavo y para colmo, ambos socios eran tan jóvenes e imberbes, que en ningún banco les daban crédito, sencillamente porque no los tomaban en serio.

Pero Gates y Allen, los fundadores de la empresa, tenían algo de lo que muchos carecían: eran programadores muy capaces, eran muy inteligentes y, sobre todo Gates, tenía un sentido empresarial muy desarrollado, producto de la educación que había recibido en su casa –de clase media, sin particular riqueza que no fuera su trabajo incesante, donde sus padres le hacían leer el periódico todos los días, especialmente la sección de noticias económicas. Pero además, ambos socios eran unos jóvenes cultos.

Entonces llegó el chispazo de la suerte... y del genio. La gran IBM quería fabricar una computadora personal, y necesitaba un sistema operativo. El dominante en aquella época era el CP/M, pero la arrogancia de su propietario le impidió ponerse de acuerdo con el gigante azul. Estos entonces encontraron en la guía telefónica el número de Microsoft y llamaron. Gates concertó una cita y ambos socios se dirigieron a los cuarteles de la gran empresa. Llegaron allí sin nada: sin dinero, sin software, sin experiencia,... y hasta sin corbatas, pues debieron comprarlas para llegar presentables a la reunión. Y ese fue el momento histórico en que comenzaron a surgir dos de las grandes fortunas de la actualidad y una gran empresa.

El adolescente imberbe de Gates firmó un contrato con la megaempresa, comprometiéndose a entregarle un sistema operativo (que no tenía), pero sólo licenciándolo (no le cedía su propiedad) y obligándolos a entregar con cada microcomputadora que vendiesen, una copia de ese sistema operativo, por la cual IBM pagaría a Microsoft una prima.

Además, conservaban la propiedad del sistema y con ello el derecho de venderlo a otras empresas. Con ese contrato, Gates y Allen pidieron a un banco un préstamo para financiar su trabajo y lo recibieron

y con ese dinero le compraron un sistema operativo a un hippie programador (este llamaba a su sistema DOS: de Dirty Operating System, o sistema operativo "sucio").

Ampliaron y mejoraron el sistema que compraron y, por supuesto, le cambiaron el nombre: surgió el Microsoft Disk Operating System o MS-DOS.

Lo que siguió después es una historia harto conocida: IBM vendió millones de máquinas (el IBM PC) y Microsoft se proyectó hacia la cima de la informática. Muchos acusan a Gates de haber sido un tramposo y un manipulador. En realidad lo único que hizo fue utilizar adecuadamente las reglas del juego del mercado, con inteligencia. En lugar de críticas, merece encomio por eso.

Al MS-DOS siguieron otros éxitos bien conocidos y que no es necesario mencionar aquí.

También ha tenido fracasos, por la presión de lanzar productos al mercado sin poder comprobar exhaustivamente su calidad. Algunos han sido el Windows 2000, el Millenium, el Vista y la primera Encarta.

Cabe preguntarse, después de tantos éxitos y de ocupar una posición de dominio cuasi-absoluto en el mercado, ¿cuál es el modelo gerencial que apoya esas victorias? ¿Cuáles son sus principales características?

En primer lugar puede asegurarse que es el culto a la inteligencia. Microsoft busca a los mejores donde estén: en las universidades, sobre todo, pero no renuncia a contratar personas en otras empresas. Y contra lo que pudiera pensar cualquiera, no los motiva con dinero exclusivamente (de hecho, paga salarios inferiores a la media del sector en EE. UU.), sino con trabajo interesante y desafiante.

Una segunda razón de su éxito es el compromiso de sus trabajadores con su empresa. La mayoría de los 30 mil trabajadores que tiene en todo el mundo (más o menos, pues la cifra exacta es imposible de conocer) tienen facilidades para comprar acciones de la empresa y lo hacen, con lo que se convierten en propietarios del lugar dónde trabajan. En segundo lugar, tienen un sentimiento de orgullo al pertenecer al "equipo ganador", a la mejor empresa del sector. En tercer lugar, realizan un trabajo retador, que exige lo mejor de cada uno, un trabajo muy motivante, para personas a las cuales su trabajo los estimula.

Otro elemento que corrobora lo anterior es la baja tasa de deserciones laborales que presenta la empresa, con relación a otras empresas del sector. Gates ha planteado muchas veces que él

personalmente analiza muchos de los casos de personas que abandonan la empresa para descubrir las causas que los motivaron a salir, y tratar de eliminarlas. También afirma que casi ninguno de sus “superestrellas” se marcha.

Otro factor que explica su éxito, es el dominio y utilización de las técnicas de marketing intensivo. Han sido acusados de prácticas monopólicas – por ejemplo, el caso de su navegador Explorer y el Netscape-, pero no han dudado en fortalecer económicamente a competidores –por ejemplo a Apple Corp.- cuando estos han tenido problemas financieros, alegando que la “competencia en el sector es buena y debe estimularse”.

Gates y su equipo destinan mucho tiempo a evaluar las tendencias de la ciencia y su posible influencia en su actividad. Están conscientes que para guiar a los demás, tienen que conocer todo de la ciencia mundial más avanzada: la física, la química, la matemática, etc.

En Microsoft se estimula que sus empleados se comuniquen con los niveles de dirección más elevados y planteen sus insatisfacciones y sugerencias. Gates conoce personalmente a la mayoría de sus trabajadores y alega, invariablemente, responder los correos electrónicos que estos les dirigen. Con frecuencia los visita en sus puestos de trabajo.

Se enorgullecen de estimular la creatividad, el cambio y la audacia. Y si algo sale mal, pues lo asumen colectivamente. El propio Gates ha dicho que “en Microsoft jamás se ha castigado un error bien intencionado”.

La única fuente de ascenso parece ser el mérito y la inteligencia. La juventud prima en la empresa, comenzando por sus fundadores, como es conocido. Pero muchos ejemplos demuestran que personas mayores, con experiencia de trabajo en otras empresas, son muy respetadas y hasta bienvenidas. Igualmente ocurre con las mujeres y representantes de minorías étnicas.

Es política de la empresa luchar por evitar que procedimientos de control interno se conviertan en lastres burocráticos que afecten la productividad de su personal. En varias ocasiones Bill Gates ha expresado que su principal actividad como presidente de la compañía, es garantizar que sus empleados se “sienten y piensen”.

Resulta curioso ver cómo han organizado sus áreas de trabajo: todas sus oficinas tiene el mismo tamaño

y muebles similares, y solamente la cúpula de dirección tienen oficinas más grandes y en ningún caso mobiliario especial ni costoso. Cuando viajan, por lo general no lo hacen en primera clase y tienen prohibido alquilar autos de lujo. No existen privilegios basados en la posición jerárquica.

Han desarrollado técnicas de avanzada en la ingeniería de software y en su control de calidad. Pese a ello, han tenido costosos errores, y en ocasiones sus productos han presentado deficiencias que han requerido de repetidas actualizaciones. Han aceptado esas críticas con humildad y han trabajado para mejorarlas.

Aunque no existe total certeza de ello, aparentemente utilizan una estructura matricial en su trabajo, pues con departamentos funcionales estables conviven grupos de proyectos que emergen y desaparecen, ante las necesidades del trabajo. Se plantean objetivos claros y cuantificables asociados con las ventas, la participación en el mercado, los costos, etc.

El autor está consciente de no haber concluido de analizar las características interesantes de Microsoft, pero las principales están aquí: su intensa democracia corporativa, su estimulación al trabajo de los más inteligentes y capaces y su compromiso con la innovación. En eso son un ejemplo para el mundo.

¿Y nuestras microempresas qué? ¿Podrían tener historias similares?

Una conocida y simpática fábula dice que el escarabajo no puede volar, pues su conformación corporal –grueso, pesado, con alas minúsculas, etc.- niega y viola todos los principios de la aerodinámica y la aeronáutica. Pero como el escarabajo no sabe física y además debe comer... pues se olvida de sus deficiencias y sencillamente vuela.

Estas cinco empresas –quizás con la excepción de Toyota, que arrancaba con un respaldo industrial y financiero- estaban destinadas a “no volar”, o sea, a fracasar en el mundo empresarial.

Eran microscópicas en sus inicios, no tenían recursos, llegaron tarde a su sector de negocios, en el que estaban presentes grandes firmas y en algunos casos, sus productos iniciales fracasaron. Y lo que es peor, cometieron graves errores.

La más estricta lógica gerencial los incapacitaba, no ya para llegar a donde han llegado, sino que ni siquiera debían sobrevivir.

Pero, como el escarabajo, volaron y alto, muy alto, hasta el cenit empresarial y económico. Y lograron el éxito más grande de la vida de las organizaciones: sobrevivir, desarrollarse y colocarse a la cabeza en sus respectivos sectores de actividad.

En los cinco casos sus fundadores tenían una voluntad inmensa para impulsar hacia delante sus ideas. Estaban –y algunos aún están, pues viven y son muy activos- imbuidos de ese espíritu empresarial y que se asocia a la persona que inicia un negocio y está dispuesto a correr riesgos por llevarlo adelante.

No fundaron sus empresas sólo con la idea de “buscarse la vida”. Por el contrario, querían tener éxito, crecer, venderle al mundo soluciones a través de sus ideas.

El entorno económico y social en que nacieron y se desarrollaron era favorable al avance de la pequeña empresa, y ellos fueron capaces de utilizar todas las ventajas que ese entorno les dio (de las cuales disfrutaban también sus competidores).

Y no han sido los únicos ni mucho menos. El autor escogió estas cinco, pero tenía miles de empresas donde elegir para hacer este trabajo.

Lamentablemente no muchas de esas miles eran latinoamericanas.

¿Por qué? ¿Por qué no hay muchas empresas latinoamericanas con una actuación destacada a nivel mundial? ¿Qué ocurre que en nuestros países haya una cantidad tan enorme de empresas ubicadas en la economía subterránea, que jamás crecen, que jamás evolucionan favorablemente? ¿Por qué hay relativamente tan pocos ejemplos de paradigmas gerenciales entre nuestras empresas y empresarios?

El autor considera que hay muchas razones para pensar que el ambiente organizativo, legal, económico, comercial y cultural existente en muchas de nuestras naciones, no favorece todo lo posible el surgimiento y desarrollo de pequeñas empresas; que puedan evolucionar desde la micro y pequeña organización, hasta variantes mayores; y así crear la necesaria riqueza y consecuentemente los empleos requeridos, para que la prosperidad beneficie a los sectores no siempre favorecidos de nuestras sociedades. Debido a ello, nuestras economías devienen “economías de timbiriches”, con miles de empresas que nunca crecen, y que malamente permiten alimentarse a sus dueños.

Algunas investigaciones permiten fundamentar la aseveración anterior.

Por ejemplo, el economista peruano Hernando de Soto, ha liderado una investigación supranacional, con equipos de decenas de investigadores de diferentes países; que ha concluido que la permanencia y preponderancia de la llamada “economía sumergida”, de la empresa informal, ilegal y hasta clandestina, en muchos países de América Latina; se debe a lo difícil que resulta legalizar una empresa en esas naciones, pues requiere cientos de trámites y meses de gestiones para hacerlo.

Se debe, en otras palabras, al burocratismo exacerbado que nos corroe.

Cuando una empresa es informal y legalmente inexistente, no puede acercarse a un banco y pedir préstamos –como hicieron Gates y Allen- para financiar su crecimiento. Así –salvo un golpe de suerte muy infrecuente-, se ve condenada a subsistir como microempresa hasta su fenecimiento. Esa empresa es esquilada por las fuerzas que en otro caso debieran protegerla (funcionarios, policías, etc.), las que les exigen coimas y otros “impuestos” también informales, por dejarla operar ilegalmente.

Esas microempresas, esos timbiriches (no hay otro nombre mejor), no pueden establecer marcas de productos ni realizar acciones de marketing que les permita difundir su imagen y su accionar. Tampoco pueden buscar lugares y ambientes más favorables para crecer. Paradójicamente, más que darse a conocer, buscan casi pasar desapercibidas. Ese círculo vicioso sella su destino: continuar siendo un timbiriche hasta que llega el momento de cerrarla.

La economía informal perjudica seriamente a toda la sociedad. La empresa informal o ilegal, no paga impuestos (o los paga en forma de coimas, las cuales van a bolsillos individuales), con lo que los ingresos del estado no crecen, y eso representa menos escuelas públicas, menos hospitales, menos atención a los más desposeídos.

El empresario de nuestras regiones, y también los funcionarios responsabilizados con la economía, con las finanzas y con la legalidad de la actividad empresarial; deben meditar sobre el futuro accionar de cada cual, con el objetivo de crear condiciones propicias para que nuestras empresas y con ellas nuestras economías, crezcan y se desarrollen. Y con nuestras empresas crecerán y se desarrollarán nuestros productos, nuestras marcas. Consecuentemente, nuestra cultura se internacionalizará.

Bibliografía web y otros.

- Koontz, H. y C. O'Donnell; Curso de Administración Moderna. McGraw Hill. Cali. 1973.
- Melo Crespo, J. C. Empresa. Una mirada inusual a su organización empresarial. Editorial Academia. La Habana. 2012.
- Pendergrast, M.; Dios, patria y Coca-Cola. Javier Vergara Editor S. A., 1993.
- Sampson, A. Hombres de empresa. Esplendor y miseria de los grandes empresarios. Editorial Grijalbo. Barcelona. 1996.
- Soto, H. 2000.de. El misterio del capital: Porqué el capitalismo triunfa en el oeste y falla por todas partes.
- Stoner, J. Administración. Edición sin autor, editorial ni fecha de edición.
- Stross, R. E.; El estilo Microsoft. Editorial Grijalbo. Barcelona. 1997.
- Urwick L. y E. F. L. Brech; La historia del management. Ediciones Orbis. 1970.