

Debemos concentrarnos en el mañana

Leyendo el periódico en la oficina de los socios Earl Lansing y Ralph Hudson.

Ralph Hudson Lansing que ha sido líder por varios años en el campo de los transformadores, condensadores, y relevadores está lista con su nueva unidad de fabricación para dar el primer paso hacia un futuro totalmente nuevo... No está mal.

Lansing Continúa Ralph... nada más léelo.

Ralph La nueva planta proyectada para producir el sistema RAM de memoria para computadoras desarrollado por Lansing les permitirá competir en un nuevo campo muy prometedor que alcanzará los 50 millones en 5 años, al mismo tiempo Lansing seguirá desarrollando sus líneas actuales. Está por integrarse al campo de los artículos miniaturizados con una nueva introducción en el mercado de transformadores.

Lansing Buen artículo. Creo que estas proyecciones nos van a funcionar bien.

Ralph Oye Earl... si me lo permites creo que te estás excediendo con la asignación de fondos para la nueva planta. El pan seguirán siendo los transformadores por algún tiempo. Por ejemplo hablemos de Charlie Fisher.

Lansing Sí ya lo se, he estado pensando en ello pero creo que siendo realistas Charlie puede manejar las ventas de ambas líneas con un poco de esfuerzo y voluntad.

Ralph Pues claro ya la nueva planta costó bastante. Es mi obligación aquí cuidar del capital. Estás planeando contratar a

6 técnicos además de todo lo demás.

Lansing Un momento ya se lo que podemos hacer, podemos regresar a Mattis y a Harris a la sección de transformadores. Por ahora Taylor se las puede arreglar sin ellos en computadoras. Y yo veré que Mattis y yo estemos a sus órdenes a cualquier hora del día o de la noche.

Suena el teléfono... contesta Lansing.

Lansing Hola... No importa lo que él diga. No podemos dar descuentos en esta unidad... Durará toda una vida. La calidad es algo que hay que pagar... Déjame decirte algo: Mi padre construyó este negocio a base de dar calidad y ha vivido más que muchos otros que sólo ofrecen mejores precios. Seguimos aquí y ellos ¿Dónde están? (Dirigiéndose al asesor) A veces me da la impresión de que hay poca gente aquí que realmente sabe lo que somos... ¿A qué hora es la junta con el banco?

Ralph A las 11 y son gente de cuidado. Van a ver todo con lupa antes de acceder a cualquier arreglo financiero

Lansing Quiero que nos vean con lupa. Tengo un magnífico programa y acabo de invertir 11 millones en una nueva planta y en un nuevo producto y tengo un transformador estupendo para completar la línea actual. Ahí está todo para que lo vean.

Suena el teléfono otra vez.... contesta Lansing.

Lansing ¿Si?... ¿Dónde viste ese reporte?... ¿Seguro que es cierto?... Bajo enseguida.

Complicaciones

Ralph ¿La computadora?

Lansing No el nuevo transformador.

Lansing habla con Harris en la oficina de este último.

Lansing Aquí está el informe. Los japoneses han lanzado un minitransformador tan pequeño como el nuestro, pero mira las características adicionales. Nosotros habíamos pensado aplicarlas dentro de 3 años.

Harris Esto es muy interesante.

Lansing Sí tenemos que rediseñar de nuevo. Tengo a los de producción esperándonos allá abajo.

Harris Pero Sr. Lansing estoy metido hasta el fondo en los cambios para la computadora. La Nacional Cash y General Electric están muy interesadas si les podemos dar prototipos que llenen sus especificaciones.

Lansing Sí ya lo se.

Harris Es mas, se supone que Phill Taylor y yo íbamos a hablar con usted dentro de 10 minutos para tomar decisiones vitales.

Lansing Tendrá que esperar, esto no. Si no afrontamos el reto enseguida podemos quedar fuera del mercado de los minis antes de entrar en él siquiera... Vamos

Harris Sí señor.

En el comedor Phill Taylor encuentra a Charlie Fisher.

Phill Taylor Charlie... he andado tras de ti todo el día, Tienes que darme los precios estimados para la unidad computadora.

Charlie Fisher Oh Taylor, vives en un mundo de sueños. No he ni tiempo para sentarme a cenar con mi esposa mucho menos para calcular algo realista sobre los costos de la nueva división.

Phill Posiblemente sea yo un tonto sin

Taylor remedio, pero no los entiendo... quizás porque soy novato aquí y ustedes hacen todo de un modo extraño.

Charlie Fisher De eso no te quepa ninguna duda.

Phill Taylor Charlie, este es un producto nuevo.. construir una nueva línea requiere una fuerte inversión, ya lo he hecho antes, se lo que es. Necesitamos todo lo que podamos conseguir para lograrlo, sin embargo, cada vez que veo a Lansing, suena el teléfono y entramos de vuelta a su problema del transformador.

Charlie Fisher Y tú crees que tienes problemas... tú al menos solamente tienes uno. Yo en cambio estoy abrumado. Se supone que debo vender la línea actual todo el día y luego ocuparme del nuevo producto en tiempo extra. Tengo que servir a muchos años y con todos voy a quedar mal.

Phill Taylor Este negocio ganó 600 mil el año pasado con ventas de 30 millones. Ahora empiezo a ver por qué.

Charlie Fisher Espera al año entrante... créeme, por ejemplo este asunto de los transformadores es lo que nos está dando todos los dolores de cabeza ¿no? No es nada nuevo, es lo mismo que hemos estado vendiendo por años. Micros y minis, estar al día claro, no hay duda, vamos a hacer un transformador estupendo, un pequeño prodigio electrónico, pero cuando el último mini relevador en el mundo vuela en mil pedazos por la explosión de una bomba de hidrógeno, seguramente estará equipado con mini transformadores Lansing, y a ver entonces a quién le vendemos

Phill Taylor ¿Qué me dices de esta pretendida crisis causada por los japoneses?

Charlie Los japoneses están locos al lanzarse en

Fisher esto ahora y ¿por qué hemos de seguirlos y cometer harakiri? Nosotros hicimos un aparatito así hace años y ni creas que funcionó tan bien. Yo debería dedicarme en cuerpo y alma a vender tu nueva unidad computadora, pero nooo... me tengo que matar para tener contentos a los antiguos clientes de transformadores y me paso la vida saltando de una parte a otra.

Camina Lansing con Harris y en el elevador se encuentran a Phill Taylor.

Lansing Tenemos que ser los mejores. Hay mucha competencia en transformadores como para no hacer nada para ser el líder. Podemos ser los dueños del mercado si usamos la cabeza, pero somos demasiado vulnerables como estamos.

(Dirigiéndose al elevadorista) Planta baja.

Phill Taylor Yo iba a subir a la asamblea.

Lansing Ahh nosotros vamos a la PB, tendremos que posponer la asamblea Phill... Ohh... Tengo que localizar a Charlie Fisher para programar una junta de precios.

Phill Taylor ¿No podemos darnos un tiempo para la junta señor Lansing, sino nos vamos a atrasar?

Lansing Bueno luego te avisaré.

Phill Taylor Yo puedo avisarle a Harris y a...

Lansing ¡Ohhh! Me olvide decirte, ya no trabajarán con el grupo; los cambiamos por ahora y creo que necesitaremos a Steve Com para esta emergencia; te las tendrás que arreglar sin él por ahora, pero quiero que tu trabajo siga, te daremos toda la ayuda que podamos.

En la oficina de Harris.

Harris Creo que las cosas se ven mejor Phill, pero... todavía estoy con el agua al cuello, de veras. Mira, te devolvería a Elrich si pudiera pero todavía no termina lo que le encargamos. Vas a tener que esperarlo.

Phill Taylor ¡Esperar! ¿Ahora que tenemos todos estos pedidos listos para salir?... ¿Cuándo hemos vendido tres veces más de lo que esperábamos?. Te aseguro que hay por lo menos 4 competidores que nos están cazando como halcones. Están listos para darnos el zarpazo si nos descuidamos.

Harris Por favor Phill... hemos estado tratando...

Phill Taylor Escúchame, ustedes no han pasado lo que nosotros desarrollando este producto. Tenemos la seguridad de que es muy bueno y no hay nadie en el mercado que esté tan adelantado. Es como tener ya el dinero en el banco ¿cómo puedes sentarte allí tranquilamente y no hacerme caso?

Harris Phill, creo que el presidente de la compañía sabe mucho más que yo de la operación completa.

Phill Taylor Es por ello que los accionistas están dando de saltos por la baja de las acciones en la bolsa

Harris Lansing está tratando de poner prioridades, nosotros tenemos que vivir con las decisiones que se nos dan.

Phill Taylor Sin tomarnos opinión ¿verdad? Pues tienes que entender esto... Yo voy a hacerme oír.

En el despacho de Lansing

Phill Sr. Lansing, usted tiene la política de

Taylor puertas abiertas para sus empleados...

Lansing Así es...

Phill Necesito ayuda con desesperación...
Taylor Necesito a Con y a Eldrich de regreso... Necesito que Mattis trabaje conmigo, también Charlie Fisher y a Harris y a Mathews o dos elementos como ellos.

Lansing Mira Phill, todo el mundo quiere todo, pero a veces hay que conformarse con lo que tiene. Escúchame... por ahora todos se tienen que quedar en lo que están.

Phill ¿Y yo qué hago?
Taylor

Lansing Entiende Phill... siempre ha sido mi intención el desarrollar esa división poco a poco, con pie firme, tanteando el terreno. (Entran el socio Ralph Hudson y un consultor). Adelante Ralph, hola Peter... Sabes Phill, estamos pisando en terreno virgen.

Phill Exacto y cuando se entra en un
Taylor mercado completamente nuevo hay correr si recibimos el balón. No se puede ir despacio si el mercado está listo. No estoy criticando a Hudson Lansing, pero básicamente han estado haciendo los mismos productos desde hace 30 años.

Lansing Phill, le tengo fe al nuevo sistema de memoria... Sin duda es nuestro futuro. Todas las proyecciones nos lo indican.

Ralph ...¡Y se tiene que pagar con lo que hacemos ahora!... los productos actuales, por eso tienen prioridad, es algo muy lógico.

Phill ¿Puedo hablarle de esto más tarde
Taylor señor Lansing?

Lansing Desde luego, claro está.

Phill Con permiso.
Taylor

Ralph Todo cuesta y nadie lo entiende.

Lansing Todo mundo se queja en esta empresa Peter, ya conoces a la gente, todos quieren todo y ahora mismo. Tengo un problema entre lo viejo y lo nuevo y mi trabajo es mantener el equilibrio entre ambos.

Ralph Claro yo comprendo eso.

Preguntas del caso.

- Describa los “pros” y “contras” del comportamiento y actitud de: Lansing, Taylor y Fisher.
- Establezca cinco de los hechos que llaman más su atención.
- Identifique las estrategias que están en juego en el caso, de acuerdo con la matriz de Igor Ansoff.
- ¿Cuáles son los factores principales a tomar en cuenta para decidir la estrategia a seguir en el caso del mini transformador?
- Desde su perspectiva con base en sus conocimientos adquiridos y previos y con base en su experiencia califique la estrategia de Lansing y Hudson.
- ¿Qué preguntas haría a Lansing para confirmar o para modificar su actuación ante esta problemática?