

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial
Del 3 de abril de 1981



LA VERDAD
NOS HARÁ LIBRES

**UNIVERSIDAD
IBEROAMERICANA**

CIUDAD DE MÉXICO ®

“Un CEO para el Futuro”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

P r e s e n t a

ADALBERTO ANGEL HERRERA VELÁZQUEZ

Directora: Dra. Yolanda Catalina Cruz Contreras

Lectores: Mtro. Jorge Huerta Bleck

Mtra. Rocio Gutiérrez Fernández

Ciudad de México, 2018

Índice

Introducción.....	3
Caso	
Sólo la reunión bimensual de la mesa directiva.....	4
La difícil industria automotriz.....	6
Percepción es realidad.....	8
La postura.....	14
Referencias.....	14
Resolución del Caso	
Hechos.....	16
Análisis.....	17
Diagnóstico.....	23
Alternativas de Solución.....	23
Selección de la mejor solución y justificación.....	24
Cierre.....	24
Conclusiones.....	25
Bibliografía.....	27

Introducción

El presente caso fue realizado con fines académicos para demostrar la aplicación de los conocimientos y habilidades propios de un Maestro en Administración, pero más importante, de un ejecutivo de alto nivel. El caso representa una situación y personajes ficticios, y toma solamente como referencia la decisión de Ford Motor Company de hacer un cambio de CEO en mayo de 2017.

Se desconoce el proceso por el cual la compañía tomó esta decisión o cuales fueron los factores determinantes para llegar a tal acción, así como la naturaleza de estos factores, solamente se toma el hecho relevante y de interés académico para temas de gestión, esto implica que no se hace declaración alguna sobre Ford Motor Company en pro o en contra. Se utiliza únicamente información pública de la compañía para realizar este ejercicio, por ende, cualquier juicio y análisis derivados de tal información serían los que cualquier inversionista o analista empresarial pudiera hacer. Puesto que es una empresa que cotiza en la bolsa, la información disponible financiera y estratégica es la misma que se maneja a nivel directivo dentro de la compañía, de esta manera, la decisión histórica de Ford queda como sólo una opción más dentro del desarrollo del caso, el cual no representa el camino tomado por Ford hacia el hecho consumado.

La empresa para este caso es ficticia y se nombra “Tritón Motors”, y la información financiera tomada de fuentes públicas se asume propia de la compañía, puesto que es una excelente referencia al ser datos de un comportamiento real de la empresa.

Por medio de este ejercicio se toma una situación posible, en la cual una empresa se muestra con un desempeño financiero que, en base sólo a los números, podría determinarse adecuado, sin embargo, enfrenta otros factores que ponen en la mesa la decisión de despedir a su CEO. Durante el desarrollo de este caso se deben de analizar los datos y situaciones que generan la necesidad de esta decisión y los factores a tomar en cuenta para realizarla. Esto nos lleva a considerar en la compañía elementos tales como: estrategia, percepción del cliente, indicadores de calidad, línea de productos, comportamiento en el mercado accionario, reportes financieros, entorno competitivo y entorno tecnológico. Lo anterior implica un análisis de alto nivel de liderazgo para poder encontrar los factores clave de decisión y la evaluación del impacto.

Sólo la reunión bimensual de la mesa directiva

Comenzaba a obscurecer en la ciudad de Seattle y después de una cena informal, es decir no oficial pero estratégica, con otro par de miembros de la mesa directiva, David Callahan entraba en la habitación de su lujoso hotel y encendía la pantalla para relajarse un poco, vio que se transmitía una película de Star Wars, y simplemente dejó que el audio le hiciera compañía junto con sus pensamientos. Era mediados de mayo del 2017 y él había llegado la noche anterior a esta ciudad, donde se encontraban las oficinas centrales de Tritón Motors, una de las compañías de automóviles más antiguas del continente y la cuarta más grande del mundo por su volumen de ventas.

David estaba en una serie de juntas, que inicialmente eran sólo la reunión bimensual de la mesa directiva y, que ahora se encontraba en una extendida sesión para decidir el futuro de la compañía, a solicitud y propuesta del mismo presidente del Consejo John Thomson, bisnieto del fundador. Tritón Motors tenía menos de 7 años que había superado su n-sima crisis existencial con un extraordinario esfuerzo, después de haber pedido prestamos gigantescos poniendo sus bienes en garantía, cerrando plantas alrededor del mundo, despidiendo a miles de personas, realineando sus planes de productos y enfrentando la terrible recesión económica de 2008.

Apenas había logrado evitar la bancarrota y se había transformado en una empresa de automóviles con un futuro brillante. Mucho de eso se debía a su anterior CEO (Director General), Andrew Mitchell, quien ahora era una leyenda por haber logrado salvar a la compañía en el peor de sus momentos con un extraordinario liderazgo, visión y carisma. En 2014 Andrew se había retirado y dejado en su lugar a Christopher Stanley, quien había sido su mano derecha todo el tiempo y era el remplazo natural para Andrew.

John Thomson había ya pasado por dos crisis y logrado salvar a la compañía de su familia, fundada por su bisabuelo, y aunque en este momento Tritón Motors obtenía ostensibles ganancias, la situación actual no le agradaba y John no estaba dispuesto a esperar llegar al borde del abismo para hacer algo, esta vez sería diferente.

David Callahan, experimentado ejecutivo, alguna vez CEO de una cadena internacional de insumos para el hogar y jardinería, ahora se encontraba retirado y a sus 65 años era parte del consejo directivo de varias empresas internacionales. Economista de profesión, era bien conocido por su increíble intelecto, gentileza, y por la facilidad que tenía para conectarse con jóvenes CEOs y ayudarlos en los momentos difíciles. David era un apasionado de la estrategia y reconocía que sin ésta no importaba que tan bueno fuera el equipo, se iría hacia donde no te interesara o no te conviniera ir.

David estaba sentado, bebiendo un poco de bourbon, al cual era especialmente aficionado, y observaba los reportes de estados financieros de la empresa, desde 2013 (*Ref. 1*). Se reportaban ganancias y todo estaba en números negros, con muchos proyectos y productos por venir, sin embargo, las acciones continuaban a la baja y eso no gustaba en Wall Street.

Tritón Motors tenía una gran gama de productos tecnológicamente avanzados y estéticamente atractivos, aunque la participación de mercado no había cambiado significativamente y el portafolio estaba creciendo, sus productos estaban entre aquellos con la mejor calidad. A pesar de ello, el consumidor aun no identificaba a la marca como a la par de las empresas japonesas, aunque incluso los autos de Tritón a menudo tenían mejores resultados que sus contrapartes en las auditorías independientes de calidad, como la de JD Power.

Se habían invertido cientos de millones en desarrollo tecnológico para autos eléctricos, híbridos y autónomos, y se tenía proyectado invertir billones más en los siguientes años, pero aun así nadie tenía la percepción de que Tritón fuera relevante o competitivo en estas tecnologías. Christopher Stanley tenía una estrategia ambiciosa para convertir y evolucionar a Tritón Motors en una empresa de “Servicios Móviles”, y prepararla para hacer negocio en los modos de transportación inteligente, que en teoría definirán nuestro mundo en el futuro, pero a David, la definición de la estrategia le parecía débil y los primeros pasos no eran claros.

En suma, se tenía una empresa estable, que generaba ganancias, que invertía en sus productos y, sin embargo, no lograba diferenciarse y eso se veía reflejado en el precio de la acción. John había puesto sobre la mesa las preguntas clave: ¿es el liderazgo y estrategia de Christopher el adecuado para la subsistencia de la empresa en el futuro? ¿debe mantenerse o cambiarse ahora que estamos a tiempo?

Lo que más atormentaba a David era el hecho de que la industria automotriz era una de las más competidas y difíciles del mundo, con bajos niveles de retorno - aproximadamente 6%-, un alto esfuerzo y complejidad. No todas las empresas disfrutaban de las ganancias y estabilidad que en ese momento poseía Tritón y Christopher apenas llevaba dos años en el puesto.

David se preguntaba si cambiando el liderazgo de la compañía justo ahora se echaría por la borda un gran plan que no había madurado y, contrario a lo que se esperaba, un cambio de esa magnitud sería el inicio del fin de la compañía. Además, David sentía mucha simpatía por Christopher, administrador de profesión, uno de los CEO más jóvenes de la historia para ese nivel de empresa, famoso por ser atractivo y siempre impecablemente vestido, inteligente y un genio de la mercadotecnia, con un MBA de Harvard.

David le tenía confianza y no había sucedido nada en la compañía que le hiciera dudar de su capacidad. ¿Era acaso que después de tantos problemas John estuviera demasiado estresado e impaciente y a punto de destruir el futuro de su

propia compañía? O en realidad, John había aprendido demasiado bien y ahora solicitaba que la mesa directiva hiciera su trabajo y viera más allá, por el bien de la empresa dejando de lado cualquier preferencia personal.

El siguiente día sería difícil, se haría una primera ronda para decidir si se mantenía o cambiaba el CEO, la cita era a las 10 am en las oficinas corporativas y David, con influencia en algunos miembros del Consejo, aún no había asumido su postura, así que revisaba de nuevo toda la información que había recopilado para poder tomar una decisión.

La difícil industria automotriz

La producción y venta de automóviles era un negocio mundial que constaba de más de 80 millones de vehículos anuales (*Tabla 1*), siendo su principal mercado Estados Unidos, seguido por China. Existían diversas automotrices de diferentes pares del mundo, principalmente de Estados Unidos, Alemania, Francia, Japón y Corea. Había algunas marcas que inicialmente eran británicas pero la mayoría de ellas ya pertenecían a otras compañías de las más diversas procedencias.

Después de la Segunda Guerra Mundial había sobrevenido un auge de las empresas estadounidenses durante varias décadas, ya que tanto Europa como Japón estaban devastadas. Los autos estadounidenses se caracterizaron por su lujo y potencia, sin embargo, no tardaron demasiado en resurgir marcas de Europa y Asia, que a la par con la generación de requerimientos de emisiones y el advenimiento de diversas crisis petroleras, que aumentaron temporalmente los precios de la gasolina, y los relativamente mayores salarios y costos de prestaciones de Norteamérica, ocasionaron que las empresas estadounidenses perdieran competitividad. A pesar de dominar el mercado en lo que a camiones y camionetas se refería, los otrora gigantes automotrices desde la década de los 80 comenzaron a enfrentar problemas tanto de calidad como financieros.

Para el año de 2017 el mayor productor del mundo era Yohondai, de Japón, el segundo era Dynamic Motors, de Estados Unidos, y tercero Walsfburgo Group de Alemania, que conformaban verdaderos gigantes de la industria. Tritón Motors, alguna vez segundo lugar, ahora se había desplazado al cuarto. Todas las empresas dominantes eran empresas con varias décadas a cuestas, algunas con más de 100 años como Tritón.

Cada cierto tiempo nuevas empresas intentaban integrarse a esta competitiva industria, por ejemplo, en ese momento había una nueva empresa que destacaba por sus propuestas y potencialidades, Edison Motors, fundada en 2003 por Erik Nelson, un talentoso y joven empresario que se había hecho millonario en otras industrias. Erik era reconocido como un gran visionario movido por un ideal del futuro en el mundo y había creado, prácticamente de la nada, a Edison Motors a

través de alianzas estratégicas con diferentes industrias -incluida una de las automotrices establecidas-. Él había dejado muy en claro que su principal objetivo era cambiar e impulsar la industria automotriz para que se moviera hacia la electrificación. Edison Motors sólo diseñaba autos eléctricos recargables, es decir, que no usaban motores de combustión interna en lo absoluto.

También era destacable los cientos de millones de dólares que Edison había invertido en el desarrollo de baterías para ser usadas en estos autos. Durante décadas la duración de la carga de las baterías y su costo habían sido el principal obstáculo de las automotrices para migrar hacia los autos eléctricos.

Aunque Edison aun no producía autos en los volúmenes de Tritón, era reconocido mundialmente por la tecnología eléctrica de sus vehículos, su autonomía parcial de conducción y su costo que, aunque no dejaba de ser enorme en comparación con los autos de motor de combustión interna -hasta tres veces más-, era más asequible, prometedor y atractivo al cliente que cualquier producto antes creado.

Por su parte, Tritón Motors contaba con más de 60 plantas de ensamble alrededor del mundo, principalmente en Estados Unidos, México, Brasil, Argentina, Australia, China, Inglaterra y Alemania, desde donde fabricaba todos los productos. Muchas de esas plantas producían el mismo producto gracias a la estrategia de globalización de diseño, lo cual proveía significativos ahorros a la compañía en la ingeniería de sus autos.

Tritón también contaba con una división financiera, Tritón Credit, cuya operación consistía en otorgar créditos alrededor del mundo, para clientes que querían comprar sus autos. Esta división se caracterizaba por ser muy rentable y en décadas anteriores había servido para paliar las enormes pérdidas que en algún momento la compañía había enfrentado.

Christopher Stanley había servido como Chief Operating Officer de la compañía durante los años más difíciles, realizando y ejecutando planes de reducción de costo y optimización de recursos, finalmente en agosto 2014 había sido nombrado como Chief Executive Officer, cuando Andrew se retiró como toda una celebridad. El nombramiento de Christopher no había sido ninguna sorpresa, el que fuera COO sólo era el preámbulo de su designación. Fiel alumno de Andrew, Christopher tenía que seguir mejorando un plan que ya estaba instaurado y seguir evolucionando para no quedar obsoleto.

Tabla 1 Información Financiera de Tritón (años 2013 a 2016)

<i>Billions</i>	2013	2014	2015	2016
Automotive				
Revenue	\$ 139.4	\$ 135.8	\$ 140.6	\$ 141.5
Operating Margin	5.4%	3.9%	6.8%	6.7%
Triton Credit				
Pre-Tax Profit	\$ 1.8	\$ 1.9	\$ 2.1	\$ 1.9
Total Company				
Pre-Tax Profit	\$ 8.6	\$ 6.3	\$ 10.8	\$ 10.4
Net Income	\$ 7.2	\$ 3.2	\$ 7.4	\$ 4.6
Cash and Spending				
Automotive Cash at Year End	\$ 24.8	\$ 21.7	\$ 23.6	\$ 27.5
Cash net of automotive debt	\$ 9.1	\$ 7.9	\$ 10.8	\$ 11.6
Shareholder Value (Per Share)				
Dividends paid	\$ 0.40	\$ 0.50	\$ 0.60	\$ 0.85
Balance Sheet (Automotive, in Billions)				
Assets	\$ 90.48	\$ 90.08	\$ 91.96	\$ 96.93
Debt	\$ 15.68	\$ 13.84	\$ 13.84	\$ 13.22
Total Liabilities	\$ 73.95	\$ 75.59	\$ 76.16	\$ 79.63
Equity	\$ 16.53	\$ 14.49	\$ 15.80	\$ 17.30
Engineering and Research expense (Billions)	\$ 6.4	\$ 6.9	\$ 6.7	\$ 7.3
Wholesale (Millions)				
Company Volume	6.330	6.323	6.635	6.651
Industry Global Volume	85.000	87.900	89.500	91.400
Porcentaje	7.4%	7.2%	7.4%	7.3%

Fuente: Datos obtenidos de la página oficial de la empresa.

Percepción es realidad

Estando a mediados de mayo de 2017, el mundo de la industria automotriz se percibía hacia un punto de inflexión, encaminándose ahora claramente hacia dos principales tendencias: la electrificación y la autonomía. La primera respondía a la imperiosa necesidad de dejar de lado la dependencia de los combustibles fósiles, aunque en realidad mucho de ese empuje se debía a los gobiernos de EEUU y Europa, al implementar regulaciones de emisiones que sin la electrificación eran imposibles de cumplir. La autonomía de los vehículos, algo que pareciera de ciencia ficción, pronto sería una realidad, tal vez no aún en los niveles que habíamos soñado, pero inevitablemente llegaría, y con ésta, una nueva manera de movilizarnos.

Para hacer frente a estas nuevas tendencias, Tritón contaba con sus dos líderes, John Thomson, Presidente Ejecutivo de la Mesa Directiva, y Christopher Stanley CEO, mientras que David Callahan era un influyente y respetado miembro de la mesa directiva.

John había nacido y crecido en la más pura realeza estadounidense, su empresa era de las pocas aún controladas por una familia, aunque tuviera acciones en el mercado de capitales. John había estudiado filosofía e historia y después hecho un MBA en el MIT.

Para los Thomson el ingreso al negocio de la familia era opcional, pero John era un auténtico amante de los autos, así que después de graduarse había decidido ingresar al área de estrategia y planeación de producto, desde donde, ayudado tanto por su apellido como por su devoto sentido del trabajo, había ido avanzando rápidamente en la organización. Desde un principio había sido preparado para un día convertirse en una opción viable para el liderazgo de Tritón Motors. John era un líder que genuinamente se preocupaba por la gente de su empresa y lo había demostrado en incontables ocasiones, siendo el primero en llegar a la escena de algún accidente que ocurriera en las operaciones de la empresa.

John también mostraba una inusual humildad para alguien de su alcurnia y responsabilidades, él mismo conducía su auto a menudo yendo a cenar con su familia en alguno de los restaurantes locales de la comunidad. Tenía una fundación que se encargaba de dar educación a niños de escasos recursos y, además siempre había expresado preocupación por el calentamiento global, así que su influencia en la compañía había sido apoyar incondicionalmente el desarrollo de autos más eficientes y ecológicos para preservar nuestro mundo.

Desde un principio fue una meta de John convertirse en el líder y CEO de la empresa de su familia, sin embargo, fue la misma mesa directiva la que llegado el momento -en 1996- lo había nombrado director de ésta, más no CEO. En su lugar, lo emparejaron con un ejecutivo de finanzas especializado en eficiencias de costo e inversiones, como CEO. Este ejecutivo no estaba tan apasionado en la trascendencia del automóvil como medio de transporte masivo, sino más como expresión del lujo que daban las marcas de prestigio, los dos no podían ser más diferentes y compartían visiones opuestas en cuál era el futuro de la compañía. Las inversiones masivas de éste CEO sin grandes resultados y el poco enfoque en el producto supusieron un declive constante de Tritón Motors, así que finalmente en el año 2000 John fue elegido CEO.

Parte de la grandeza de John residía en su humildad y el amor a Tritón Motors, lo que le había dado la capacidad de reconocer, pocos años después de su nombramiento, que necesitaba algo más para sacar a su compañía adelante. A pesar de haber refocado los esfuerzos de su empresa, con el paso de los años se seguían reportando pérdidas y disminución de la participación de mercado, y la compañía seguía siendo lenta, burocrática e ineficiente.

Fue entonces cuando él mismo encabezó la búsqueda del líder que Tritón necesitaba, y lo encontró en Andrew Mitchell, quien ya era famoso por haber salvado una de las más grandes compañías aeronáuticas después del desplome del mercado que sobrevino al ataque de las torres gemelas. Así que lo nombró CEO en 2006, fue un movimiento genial, ya que aún nadie vislumbraba las terribles condiciones económicas que sobrevendrían dos años después. Para cuando llegó ese momento, Tritón ya tenía en marcha sus planes de regeneración, lo que le valió sobrevivir a esa turbulencia.

David Callahan había estado en el ejército como teniente de un escuadrón de artillería durante la guerra de Vietnam, cuando regresó a la vida civil, terminó sus estudios de Economía en la Universidad Estatal de Michigan, y después hizo una maestría en finanzas en Stanford. Estuvo primero en General Electric como parte de las operaciones de producción, donde llegó a ser gerente de planta, posteriormente fue reclutado por Dynamic Motors como director de manufactura y, finalmente, llegó a Homeland Artifacts, distribuidor de herramientas y materiales para el hogar, donde se convirtió en CEO y a su cargo la empresa se había convertido en la segunda más grande del país.

Ya desde que era CEO había sido contratado para ser parte de la mesa directiva de Tritón desde 2001, había sido testigo de las dos crisis anteriores, de la llegada y magia de Andrew, así que comprendía perfectamente las preocupaciones de John. Con su carácter afable y su claridad de mente, se había convertido en amigo personal de éste y un confidente recurrente tanto de John como de Christopher, incluso había participado activamente en la búsqueda, selección y negociación de Andrew.

A pesar de sus relaciones amistosas con ambos, como buen ex oficial del ejército, ante todo estaba el deber, y su deber era para con los accionistas, empleados y clientes de la empresa, así que ahora más que nunca necesitaba su claridad de mente para poder tomar la mejor decisión.

Christopher había estudiado Administración en la Universidad de Chicago, antes de entrar a Tritón como analista de ventas, sin embargo, su carisma y eficacia le valieron ir ascendiendo pronto en la escalera organizacional y en un par de años fue merecedor de obtener una beca por parte de la compañía para estudiar su MBA en Harvard. Cuando regresó, obtuvo la primera oportunidad de mostrar su capacidad al ser nombrado jefe de operaciones en Japón, lugar donde Tritón tenía una operación bastante pequeña. Esto implicaba un reto difícil con pocas probabilidades de brillar, pero Christopher lo hizo muy bien, tan fue así que después de tres años, había sido enviado a Europa como director de mercadotecnia y en el transcurso de 5 años se convirtió en el vicepresidente de operaciones del continente.

Cuando la compañía comenzó a entrar en su última crisis en el año 2000, John, entonces CEO, trajo a Christopher para que le ayudara a mejorar las operaciones

de América, por mucho, el pilar de las finanzas de la compañía, así que lo nombró director de las operaciones y ventas de Las Américas, lo que lo hacía de facto el segundo hombre con más poder dentro de la compañía.

Cuando en 2006 John dejó de ser el CEO y nombró a Andrew, un hombre que venía de la industria aeroespacial, fue una sorpresa para todos, ya que se esperaba que Christopher fuera el siguiente, pasara lo que pasara. En palabras del mismo John, Andrew era la persona que terminaría de formar a Christopher para convertirlo en el futuro CEO que todos esperaban, lo cual finalmente sucedió en 2014.

Christopher era conocido como una persona brillante y carismática, que tenía la visión para continuar con el legado de Andrew, y puesto que se le entregaba una empresa sana y estable, su labor ya no era salvar la compañía, sino llevarla hacia el futuro.

La estrategia delineada por Christopher abarcaba los siguientes puntos:

- Continuar fortaleciendo el núcleo del negocio con autos que satisficieran y excitaran al cliente tanto en camionetas, como en autos pequeños y autos de lujo.
- Establecer planes de desarrollo en tres aspectos clave del futuro de la industria:
 1. Electrificación: Impulsar el desarrollo de tecnología para la creación de vehículos eléctricos o parcialmente eléctricos (híbridos)
 2. Autonomía: Impulsar el desarrollo de tecnología para la creación de vehículos de conducción autónoma.
 3. Encontrar y desarrollar oportunidades de negocio en gestión de la movilidad, por medio del uso de tecnologías móviles y optimización de medios de transporte.

Dicha estrategia no difería mucho del resto de las compañías, todas estaban invirtiendo en electrificación y autonomía, con ligeras diferencias en tecnologías y estrategias de control autónomo. Ya que existe una carrera para ser el primero en transitar exitosamente a una gama de productos con estas características.

En lo referente a movilidad, Tritón creó una subsidiaria dedicada a la investigación y creación de modelos de negocio basados en dicho rubro, y la había llamado Tritón Intelligent Mobility LLC. Ésta había hecho algunos intentos de prestación de servicios en Europa tipo Uber, para compartir automóviles, pero sin mucho éxito. No se esperaba que esta subsidiaria generara ganancias en aquel momento, si no que proveyera más información para establecer a futuro un servicio integrado a la compañía.

Líneas de productos

La compañía había pasado más de una década optimizando y renovando su línea de productos, para tener plataformas comunes y una mayor cantidad de vehículos

que compartieran más piezas. De esa manera el objetivo era optimizar los costos de los autos y de ingeniería, en 2015 Tritón contaba con 12 plataformas -arquitectura básica- sobre las cuales estaban diseñados todos sus productos, para 2017 contaba con 9.

Tritón tenía una renovada línea de productos altamente competitivos, ninguno con más de 3 años, lo que significaba que al menos cada 4 años cada uno de ellos recibía un cambio estético de moderado a mayor. Los autos cumplían de manera excelente todos los estándares de calidad, seguridad, emisiones y consumo de combustible, además de contar con automóviles que son verdaderos íconos estadounidenses como el Percherón deportivo y las Pick Ups.

Una de las principales debilidades que aún tenía la compañía era el alto costo asociado a sus vehículos que a menudo era mayor que la competencia, pero mucho de esto se debía a las cargas financieras de labor, seguridad médica y pensiones. Sin embargo, tenía aún mucho que hacer en la optimización de diseños y utilización de economías de escala con proveedores.

En el plano de la electrificación, la compañía había anunciado planes para desarrollar y sacar a la venta 15 nuevos vehículos eléctricos en la siguiente década, de esos, 7 vehículos saldrían a producción antes de 2022. Esto elevaría a 10 sus productos con cierto nivel de electrificación, ya que en 2017 contaba con vehículos híbridos, e híbridos conectables -largo rango-, en tres modelos: un subcompacto, un compacto y un sedán de mediano tamaño. Los 7 nuevos vehículos contemplan una pick up, un auto deportivo y vehículos comerciales tipo van. En total, la compañía planea invertir casi \$5 billones de dólares en el desarrollo de todos estos autos. (Ref. 2)

Desde que las empresas estadounidenses -automotrices y de otras industrias- comenzaron a perder competitividad, había sido práctica común crear nuevas fábricas en países donde era más barata la mano de obra, como México, Turquía, China, Taiwán, India, Brasil, etc. Esta tendencia generalmente causaba malestar entre la sociedad estadounidense que airadamente reclamaba estas políticas de las empresas. Tritón no era la excepción, ya que contaba con varias plantas, por ejemplo, 5 en México que servían para crear vehículos y motores para ser vendidos en el poderoso mercado norteamericano, sobretodo sacando provecho del Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

Con la creación de todos los nuevos productos antes mencionados, y las estimaciones de ventas, a lo largo de los últimos años había sido común los anuncios de la empresa de remodelaciones completas de plantas en Estados Unidos principalmente, y contratación de más empleados. Sin embargo, uno de los anuncios que más controversia había generado en la sociedad estadounidense se había hecho a principios de 2016, cuando Tritón publicó su intención de construir una sexta planta en México con una inversión de 2 mil millones de dólares. (Ref. 3) La creación de una nueva planta era la prueba de la confianza que tenía la compañía

en sus nuevos productos y la demanda que se observaba en el horizonte, pero también implicaba miles de empleos que hacía décadas hubieran sido para los estadounidenses.

A pesar del plan, en enero de 2017, la compañía anunció la cancelación de tal proyecto (*Ref. 4*), lo cual fue muy bien recibido por algunos sectores en Estados Unidos, desafortunadamente muchos lo atribuyeron a presiones del gobierno que públicamente amonestaba a Tritón y cualquier compañía para que esas inversiones se quedaran en ese país. La cancelación de la planta en México no significó una nueva planta en el país vecino, lo cual implicaba para todo inversionista aguzado que los volúmenes de venta estimados se estaban reduciendo por cualquiera que fuera la razón. El cierre de una planta significa en números redondos dejar de producir un promedio de 300,000 vehículos al año.

Todas estas situaciones y percepciones, fundamentadas o no, tal como era la naturaleza de los mercados de capitales, habían tenido un impacto en la cotización de las acciones de Tritón Motors. La *Gráfica 1* muestra el desempeño de las acciones desde enero del 2013 a mayo del 2017.

Gráfica 1 – Valor de las Acciones de Tritón Motors en el tiempo



Fuente: Página oficial de la empresa

Apenas un mes antes de las reuniones de la Mesa Directiva, en abril de 2017, había sucedido uno de los eventos más comentados, el valor de mercado alcanzado por Edison Motors había superado a Tritón. (*Ref. 5*) Esto sucedía a pesar de que Edison tenía solamente un volumen de producción de menos de 80,000 unidades al año, además estaba por lanzar su tercer producto, un sedán compacto, y el valor de sus acciones habían subido de tal forma que su valor en mercado alcanzó los \$48 billones de dólares, dos billones más que Tritón.

Todo esto dejaba un mal sabor de boca en la percepción, puesto que, a diferencia de Tritón, Edison aún era una empresa en desarrollo que anualmente reportaba pérdidas de billones de dólares.

La postura

David Callahan ya estaba un poco más relajado y había puesto sobre la mesa las hojas con los datos financieros, que había revisado ya tres veces para asegurarse que dentro de todos esos fríos números no se escondiera algún signo clave que facilitara su decisión. Como buen militar, recordaba aquella vieja máxima que reza: “Ningún plan sobrevive al contacto con el enemigo”. Y lo mismo se aplicaba a la estrategia de cualquier empresa, así que David sabía que por magnífico que fuera el plan, por perfecto que pareciera Christopher, nada garantizaba el éxito y la presteza del liderazgo era lo que decidiría el resultado.

David bebió un poco más, como hombre sabio y que apreciaba los pequeños deleites de la vida, tomó una hoja de papel, su pluma, y comenzó a escribir algunos puntos: los criterios y consideraciones que a él le parecían los aspectos clave en la recomendación que iba a dar al día siguiente. Tanto su mente como su corazón le decían que eso era lo correcto, y quería tener a la mano sus razonamientos para compartirlos.

Cuando terminó, los leyó con detenimiento una vez más para asegurarse que le hicieran sentido, los guardó con cuidado y se fue a dormir, después de todo al día siguiente habría otra batalla.

Referencias

Referencia 1 – Ford Motor Company Annual Reports 2013, 2014, 2015, 2016
www.shareholder.ford.com

Referencia 2 – Publicado en Detroit Free Press, Matthew Doland, “Ford Electric Vehicle Plan”, 3 enero 2017. Disponible en:

<http://www.freep.com/story/money/cars/ford/2017/01/03/here-details-fords-electric-vehicle-plan/96109758/>

Referencia 3 – Publicado en El Financiero, Sin Autor, “Ford invertirá 1600 MDD en nueva planta”, 5 abril 2016. Disponible en:

<http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/ford-invertira-600-mdd-en-nueva-planta-en-mexico.html>

Referencia 4 – Publicado en Aristegui Noticias, Sin Autor, “Ford Cancela inversión de 1600 MDD en México”, 3 enero 2017. Disponible en:

<http://aristeginoticias.com/0301/mexico/ford-cancela-inversion-de-1600-mdd-en-mexico/>

Referencia 5 – Publicado en El Financiero, Sin Autor, “Tesla supera a Ford en valor de Mercado”, 4 abril 2017. Disponible en:

<http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/tesla-supera-a-ford-en-valor-de-mercado-antes-de-lanzar-el-model.html>

Resolución de Caso

Hechos

Lugar y Fecha, mayo 2017, Seattle, Estados Unidos

Personajes:

David Callahan: 68 años, miembro de la mesa directiva (Board of Directors), Ex CEO de Homeland Artifacts, economista talentoso y con prestigio, apasionado de la estrategia, exmilitar en Vietnam, con maestría en finanzas de Stanford.

John Thomson: Presidente de la mesa directiva, nieto del fundador de Tritón Motors, nombrado CEO en 2000, con MBA de MIT, amante de los autos, filantrópico, preocupado por la gente que colaboraba en su empresa.

Christopher Stanley: Actual CEO desde 2014, 2 años en el puesto, fue COO antes, con MBA de Harvard, carismático y eficaz.

Andrew Mitchell: Ex CEO de Tritón Motors, salvador de la crisis de 2008, retirado.

Información General y Entidades:

Industria automotriz: muy competida, bajos niveles de retorno (~6%), más de 80 millones de vehículos anuales en el mundo. Inicialmente las empresas estadounidenses eran predominantes, pero debido a fluctuaciones y picos del precio del petróleo, diseños de alto consumo y altos costos operativos habían perdido competitividad. La industria automotriz se está moviendo hacia la electrificación y la conducción autónoma.

Tritón Motors: Empresa automotriz, la cuarta más grande a nivel mundial por su volumen de ventas. Más de 60 plantas en el mundo. Reporta ganancias en los últimos años con bajo margen, pero alineado con el promedio de la industria. Tritón Motors canceló un proyecto de planta de ensamble en México a comienzos de 2017.

Siete años desde el fin su última crisis financiera, productos tecnológicamente avanzados, atractivos pero su participación en el mercado no ha cambiado. El precio de sus acciones mantiene una tendencia a la baja desde 2013.

Productos de Tritón: Renovados -máximo 3 años-, algunos son íconos de la industria, gran calidad, con plataformas comunes y más óptimos económicamente, aunque aún tienen un costo mayor que la competencia, algunos de esos costos asociados a los compromisos históricos con la mano de obra estadounidense. Todavía hay oportunidades para optimizar costos de proveedores.

Quince vehículos eléctricos nuevos planeados en la próxima década, 7 antes de 2022, planea invertir casi \$5 billones en desarrollo de estos vehículos.

Triton Credit: División Financiera de Tritón para promover la compra de vehículos a crédito. En ocasiones los ingresos de esta división han servido para tener a la compañía en números negros.

Tritón Intelligent Mobility LLC: Para crear modelos de negocio basados en servicios de movilidad, no genera ganancias actualmente, está experimentando.

Estrategia de Christopher:

- Continuar fortaleciendo el negocio de diseño y venta de autos -autos pequeños, camionetas, autos de lujo-.
- Planes de desarrollo en:
 1. Electrificación: Creación de vehículos eléctricos o parcialmente eléctricos (híbridos)
 2. Autonomía: Creación de vehículos de conducción autónoma.
 3. Encontrar y desarrollar oportunidades de negocio en gestión de la movilidad.

Preguntas de John:

- ✓ ¿Es el liderazgo y estrategia de Christopher el adecuado para la subsistencia de la empresa en el futuro?
- ✓ ¿Debe mantenerse o cambiarse ahora que estamos a tiempo?

Edison Motors: empresa nueva fundada en 2003 por Erick Nelson, millonario y visionario. El objetivo de la empresa es innovar disruptivamente y transformar por completo la industria automotriz, acelerando la migración hacia la transportación eléctrica.

Su producción es muy baja, menos de 80,000 unidades al año, pero en abril 2017, Edison Motors superó a Tritón en cuanto a valor de mercado por dos billones de dólares.

Análisis

Análisis de las 4 P's

Producto

Los productos están siendo renovados constantemente, lo que puede crear, contrario a lo que se cree, insatisfacción debido a que una persona que adquiere un auto, pronto se encuentra ante la situación de que su auto ya se ve "viejo". Sin embargo, esta es una práctica común en la industria y bajar el ritmo haría que en general una marca se viera más vieja. Adicionalmente, podemos ver que la participación de mercado no ha cambiado durante los años mostrados en los

estados financieros. Esto puede significar que el producto, a pesar de renovarse constantemente, no ha podido generar un valor de diferenciación que atraiga a nuevos compradores, es decir, aunque los productos sean “nuevos”, no están ofreciendo nada sustancialmente diferente a las otras automotrices.

Precio

No se especifica el margen de precios con respecto a la competencia, pero al mencionarse que los productos de Tritón Motors aún tienen un costo superior a la competencia, y que hay oportunidades de mejora de tales costos y utilización de proveedores, se deja entrever un problema de estrategia y optimización que está muy presente en los directivos; incluso hay una estrategia encaminada a solventar esta necesidad con la utilización de plataformas comunes para varios productos. Pero con la mención de que todavía existen oportunidades y que aún con el progreso actual sigue existiendo tal diferencia de costo de producto, se puede inferir que la estrategia de reducción de costo no contiene un cambio radical o visionario para modificar de raíz la desventaja competitiva.

Plaza

Con la cantidad y localización de plantas de ensamble en todos los mercados clave del mundo, logísticamente no se ve un impedimento para el crecimiento de la empresa, al contrario, de acuerdo al texto, muchas de las acciones de mejoramiento de competitividad están relacionadas con la optimización de uso de los recursos, es decir, con el cierre de plantas de ensamble para la reducción de costos y ajuste del volumen de ventas esperado de la compañía.

Promoción

No se encuentra información relacionada con esta P en el caso.

Estrategia de Productos y Servicios (creación de valor)

El caso establece la intención de tomar cuatro prioridades para al mismo tiempo enfocar y diversificar -lo cual pareciera contraponerse- el negocio de Tritón Motors

- *Continuar fortaleciendo el negocio de diseño y venta de autos -autos pequeños, camionetas, autos de lujo-.*

Relacionado con el comentario de arriba, la invariabilidad de la participación de mercado denota una ausencia de estrategia para la diferenciación.

- *Planes de desarrollo en:*

1. *Electrificación: Creación de vehículos eléctricos o parcialmente eléctricos (híbridos)*

Como se menciona, todas las automotrices tienden hacia esta estrategia, por lo tanto, el que Tritón tenga planes de electrificación no

es una ventaja competitiva, sino un esfuerzo por no quedarse rezagado.

2. *Autonomía: Creación de vehículos de conducción autónoma.*

De igual manera, es una estrategia que siguen el resto de las automotrices, por lo tanto, tampoco es una ventaja competitiva.

3. *Encontrar y desarrollar oportunidades de negocio en gestión de la movilidad.*

Los directivos de Tritón Motors reconocen una oportunidad o tendencia dentro de la industria automotriz, la cual está relacionada con la movilidad, y prestación de nuevos servicios. Sin embargo, dentro de la estrategia publicitada, no se cuenta con un plan de negocios específico o un proyecto dedicado a explotar esta oportunidad. En cambio, sí hay intentos de filiales cuya existencia parece dedicada a experimentar y recopilar más información y después, plantear un nuevo servicio o estrategia, lo cual parece acertado, pero no bien visto por los inversores. En suma, se reconoce la necesidad, pero no hay un plan.

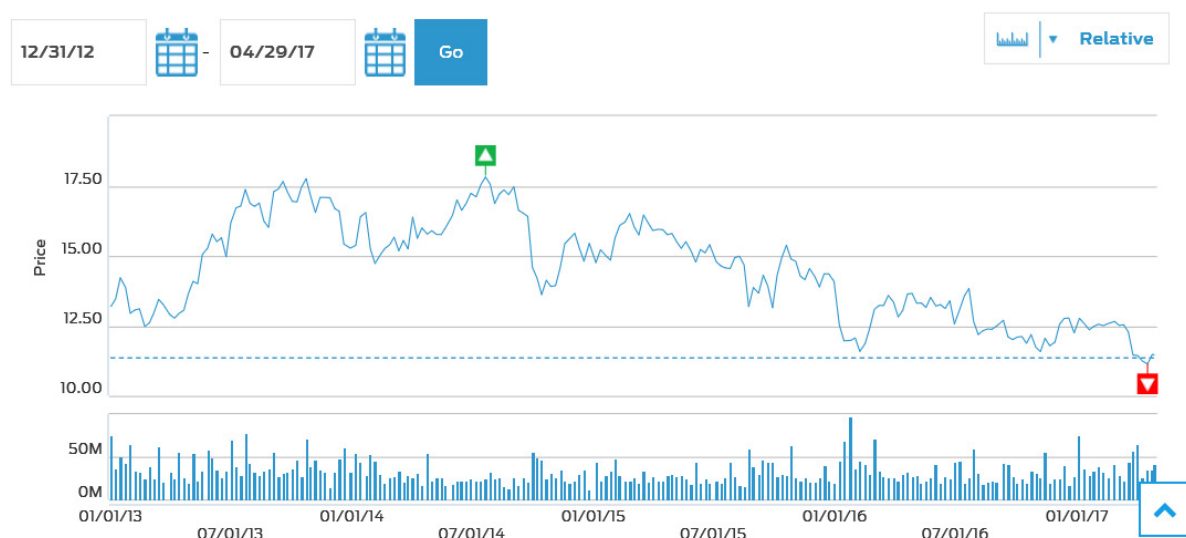
Definición de la Visión de Negocio y la Planeación Estratégica

La visión de la empresa reconoce que existe un cambio radical en la industria automotriz, al momento de declarar que Tritón Motors debe convertirse en una empresa que proporcione servicios de movilidad, e ir más allá. Esto debería de verse reflejado en un nuevo tipo de producto –automóvil-, en otros productos diferentes de los automóviles, o en un nuevo tipo de servicios con un objetivo a determinado plazo de beneficios. Sin embargo, el establecimiento de la necesidad no viene acompañado de un estado futuro definido y tampoco de acciones específicas para alcanzar dicho estado.

Valor de las Acciones a lo largo del tiempo

En la Grafica 1 puede observarse que las acciones experimentaron un alza en su precio de mercado de manera sostenida, aunque leve, e incluso un periodo de estabilización. En 2014 comienza un descenso en precio, que coincide con la ascensión de Christopher a la posición de CEO, lo cual en realidad no es sorprendente, ya que normalmente un cambio en una empresa importante genera incertidumbre y nerviosismo. De hecho, es parte de la labor de un CEO establecer y comunicar al público su plan de crecimiento para la compañía, el cual si está bien delineado y comunicado debe de revertir en el corto plazo tales tendencias negativas.

Gráfica 1 – Valor de las Acciones de Tritón Motors en el tiempo



Fuente: Página oficial de la empresa

Sin embargo, en la gráfica puede verse que la tendencia a la baja fue constante, ya sea por una mala comunicación o por un plan que no generó confianza. Se aprecian ligeras recuperaciones que no se pueden ligar a anuncios oficiales o eventos específicos con la información del caso, pese a esto la tendencia es clara y es el reflejo de la percepción del público, sin importar si el fundamento o razonamiento es acertado o equivocado.

El punto culminante viene en el 2017 cuando Edison Motors supera en valor de mercado a Tritón, con un volumen de producción ínfimo, lo que simplemente muestra que los planes estratégicos de Edison son mucho más claros y, por lo tanto, factibles para el público comparado con los de Tritón.

Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de más de un siglo desarrollando automóviles. • Sistema de Producción de escala mundial, competitivo y establecido. • Liderazgo consciente de los cambios en el mundo. • Inversión en nuevas tecnologías. • Capacidad de hacer y ejecutar planes globales 	<ul style="list-style-type: none"> • Marca asociada con ineficiencia y obsolescencia. • Sistema de producción enfocado a un mercado que se transforma en obsoleto o incompleto. • Costos fijos altos • Adaptación más lenta y costosa. • No tiene diferenciador claro en productos o estrategias de desarrollo.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades de Negocio - integración vertical- por evolución de mercado. • Migración hacia autos eléctricos y autónomos, ofreciendo productos mejores y diferentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis financiera que reduzca la compra de vehículos por altas tasas de interés. Bajo margen hace vulnerable a la empresa. • Aumento radical en el precio del petróleo, lo cual hace migrar las tendencias de compra hacia vehículos más pequeños, en donde la empresa no es fuerte. Los vehículos eléctricos aún tardarán décadas para ser mayoría de ventas. • Reducción de participación del mercado por nuevos competidores como Edison.

Márgenes Operativos, apalancamiento, inversiones futuras

Usando la información financiera de la Tabla 1, página 8 del CASO, se obtienen los siguientes indicadores financieros.

Margen de Operación (EBIT)

	<i>Tasa Bono EEUU a 10 Años 2017</i>	<i>Industria Automotriz Global Rendimiento 2016</i>	<i>Tritón 2013</i>	<i>Tritón 2014</i>	<i>Tritón 2015</i>	<i>Tritón 2016</i>
EBIT	2.50%	6.00%	5.40%	3.90%	6.80%	6.70%

El Margen Operativo antes de Impuestos (EBIT) promedio de la industria en 2016 fue de 6.0%, es claro que el margen de Tritón lo superó en ese mismo año. Sin embargo, los niveles de margen operativo no están lejanos de una inversión de “cero riesgos”, y los números de ese margen representan un grave riesgo para la empresa ante un eventual cambio repentino en lo económico o de mercado.

Tasas de Retorno (Billones de Dólares)

Retorno Sobre Inversión (ROE)

	<i>Tritón 2013</i>	<i>Tritón 2014</i>	<i>Tritón 2015</i>	<i>Tritón 2016</i>
Pre-Tax Profit	\$ 8.6	\$ 6.3	\$ 10.8	\$ 10.4
Equity	\$ 16.53	\$ 14.49	\$ 15.80	\$ 17.30
ROE	52%	43%	68%	60%

Retorno Sobre Activos (ROA)

	<i>Tritón 2013</i>	<i>Tritón 2014</i>	<i>Tritón 2015</i>	<i>Tritón 2016</i>
Net Income	\$ 7.2	\$ 3.2	\$ 7.4	\$ 4.6
Assets	\$ 90.48	\$ 90.08	\$ 91.96	\$ 96.93
ROA	8%	4%	8%	5%

Deuda contra Activos

	<i>Tritón 2013</i>	<i>Tritón 2014</i>	<i>Tritón 2015</i>	<i>Tritón 2016</i>
Assets	\$ 90.48	\$ 90.08	\$ 91.96	\$ 96.93
Total Liabilities	\$ 73.95	\$ 75.59	\$ 76.16	\$ 79.63
Equity	\$ 16.53	\$ 14.49	\$ 15.80	\$ 17.30
Leveraging	82%	84%	83%	82%

De los cálculos de las tasas de retorno puede observarse que, comparado contra activos, la tasa es nuevamente baja, aunque la tasa contra capital contable sea alta. Esto se explica por el alto apalancamiento de la empresa, lo cual aumenta el riesgo de la rentabilidad, ante una potencial crisis económica o de mercado que pudiera afectar las ventas.

Las mencionadas crisis pueden iniciarse con un cambio en los costos de varios *commodities* clave, principalmente el petróleo, o crisis financieras generalizadas iniciadas por cualquier otra industria que afectan los costos de créditos, que es con lo que una inmensa mayoría de los autos son adquiridos.

El porcentaje de participación en el mercado no ha variado más de 0.2% en los últimos 4 años, lo cual significa que los productos lanzados durante ese periodo, no han tenido un impacto significativo en el consumidor.

Análisis Complementario

Puede verse la nueva situación del mercado automotriz como un similar al de telefonía celular, donde la tecnología y los servicios ahora son tan diversos y tan complejos, que hasta podría retarse el hecho de llamarlos “Telefonía Celular”. Los fabricantes de teléfonos celulares evolucionaron tanto el diseño y funcionalidad de sus productos, que ahora la telefonía es sólo una de sus funciones. Sin embargo, los servicios de telecomunicaciones, manejo de datos, redes sociales, “Apps”, geolocalización, entretenimiento y accesorios son industrias completas en sí. En este ejemplo, los fabricantes de celulares no tuvieron participación en el resto de las necesidades creadas, sino que adaptaron sus productos para poder interactuar con las nuevas posibilidades.

Algo similar puede inferirse de la industria automotriz, una empresa puede plantearse la estrategia de hacer una planeación tipo integración vertical, y tratar de desarrollar los servicios del mañana. Apuesta que en muchos de los casos de la historia ha resultado desastrosa cuando una compañía trata de hacer algo en lo cual

no es experta o para lo cual no fue creada. Sin embargo, se abre una gran ventana de oportunidades en el futuro y habrá muchos apostando, pero sólo algunos vencerán, y uno de esos factores será el de visualizar correctamente el futuro, y predecir un estado deseado, el cual no está presente en el caso presentado.

Diagnóstico

Tritón Motors reconoce un reto que hay que enfrentar con el cambio que se está gestando en el mercado automotriz, pero no tiene un estado futuro definido y claro para todas las variables, de las tres mencionadas se observa:

1. *“Electrificación: Creación de vehículos eléctricos o parcialmente eléctricos (híbridos)”* – Plan para el desarrollo de nuevos productos.
2. *“Autonomía: Creación de vehículos de conducción autónoma.”* – Inversión en desarrollo, se observa como reacción más que como plan de ventaja competitiva.
3. *“Encontrar y desarrollar oportunidades de negocio en gestión de la movilidad.”* – Sin un plan claro, sólo se establece la necesidad.

Lo anterior muestra falta de:

- Estrategia y plan de largo plazo para la subsistencia.
- Plan diferenciador para mejorar la posición y reducir el riesgo y vulnerabilidad ante las amenazas.

Alternativas de Solución

Es importante mencionar que la solución específica para la subsistencia de Tritón Motors es altamente compleja y requiere de una estrategia efectiva, sino es que un toque de genialidad. Las alternativas de solución planteadas para el caso son acciones de liderazgo encaminadas a permitir el desarrollo de dicha estrategia, no necesariamente la estrategia como tal.

- I. Mantener el CEO, pero hacer un replanteamiento de la estrategia general.
 - a. El ingreso de la compañía depende de la participación de mercado, lo cual a su vez depende de los productos lanzados, por lo que el plan de vida de los productos debe de rehacerse, posiblemente cambiar también posiciones clave en Desarrollo de Producto y Mercadotecnia.
 - b. Mantener el plan de inversión y desarrollo de vehículos eléctricos y autónomos, pero replantear el factor diferenciador en los productos, que de momento parece inexistente.
 - c. Establecer un plan agresivo de reducción de costos en desarrollo de producto, eliminando productos seleccionados que impacten el margen operativo.
- II. Establecer un nuevo liderazgo en la compañía con las siguientes premisas:

- a. Revisar el plan de productos eléctricos y autónomos para definir los factores de diferenciación.
- b. Establecer una nueva visión y misión de la compañía para su futura participación en el escenario definido en el caso.
- c. Establecer cambios estructurales en el funcionamiento de la compañía para mejorar la rentabilidad.

Selección de la Mejor Solución y Justificación

Se recomienda la solución número II que es establecer un nuevo liderazgo en la compañía.

Justificación:

El análisis muestra un desempeño marginal que es susceptible a los cambios en el mercado y en la economía, y con los retos por venir, es necesaria la definición de una estrategia de marca que permita cambiar de fondo el desempeño de la empresa en cuestión de ventas. Esa estrategia se enfrenta ante un inmenso peso histórico y financiero, que por lo tanto requiere de una visión renovada y fresca. Andrew Mitchell es un líder comprobado que ha llegado a la cima por el resultado de su accionar durante las crisis, lo cual tiene un valor inestimable para la compañía. Sin embargo, la conversión de una empresa y la visión hacia el futuro necesita una clase diferente de liderazgo. La actual visión de Andrew falla en el momento de establecer un objetivo claro de hacia dónde debe moverse la compañía, tampoco establece cuál es el proceso por el que los productos serán diferenciados y, por lo tanto, no indica cómo se mejorará la posición de la compañía.

En palabras más simples, existe una estrategia de subsistencia y reacción, pero no de éxito futuro, lo cual requiere de un nuevo liderazgo, tal es el peso de un líder en cualquier organización.

Cierre

En todas las industrias del mundo, siempre existen líderes y seguidores, esto está definido muchas veces por la identificación de una oportunidad y del cambio acorde a esa oportunidad. Aquel que tiene la visión de cambiar en el sentido que será más exitosa la empresa es el líder, este rol es tomado por diferentes actores a través del tiempo. Quien hoy es una pequeña empresa puede convertirse en la líder de una industria por una combinación de diferentes factores situacionales y de fortalezas de la compañía. Este es el caso de Tritón Motors, que se enfrenta ante la situación de cambiar y convertirse en líder, o de continuar durante este periodo de tiempo como una empresa más del sector automotriz.

Conclusiones

Son innumerables los casos donde un acertado liderazgo es el factor principal por el cual una empresa se convierte en referente, podemos mencionar a Apple, Facebook o Starbucks. En ellos no sólo es el talento técnico, sino el empuje hacia una visión lo que permite a una empresa poder enfocar los recursos con que cuenta y dar a la sociedad un producto o servicio que haga una diferencia en sus vidas.

Cuando no existe tal liderazgo, no puede decirse que determinada compañía está mal, puesto que el liderazgo siempre es de un pequeño grupo, sino que los esfuerzos de una organización deben de enfocarse en la subsistencia, en no perder la competitividad, es “jugar para no perder”, esa es una de las principales obligaciones de cualquier compañía. Pero lo que hace grande a una empresa es buscar ese momento que se transforme en “jugar para ganar”. Es característica de una empresa inteligente y con futuro el querer convertirse en líder y reconocer cuando los planes que tienen no la están llevando hacia esa situación, ser paciente, pensar y buscar la gran idea.

Este es el caso presentado en este trabajo, el contentillo de tener números positivos y el tener planes para estar a la par de la competencia no es suficiente para el verdadero líder. Es menester tener de manera clara cuáles son las características que deben tener los productos y servicios de Tritón Motors que harán de ésta una empresa exitosa y existente antes que todo, en un futuro. Tales características vienen definidas por un futuro visualizado y es el líder apropiado el único capaz de generar esa visión, de lo contrario, el éxito futuro será más resultado del azar que del esfuerzo colectivo, y el azar desaparece rápidamente.

El presente trabajo puede resumirse en el proceso de identificación de amenazas y oportunidades y establecer que el plan no es suficiente para superarlas. La identificación de tales amenazas requiere de un análisis de todos los aspectos clave, a saber, las tendencias del mercado, la situación financiera actual de la empresa y el establecimiento de la visión o del curso actual. Esto requiere de una comprensión integral de tales factores y un pensamiento que los tome en cuenta, tal es la labor del Directivo.

En cuanto a la experiencia al escribir este caso, debo admitir que sentí una gran satisfacción al poder articular los diferentes conocimientos que integran el currículo de la Maestría en Administración de una manera integrada y natural, sobre todo, al momento de imaginar la situación de los personajes, todos aquellos elementos que deben de tomarse en cuenta estaban ahí para contarse. La satisfacción viene al darme cuenta que el tiempo y trabajo dedicado en esta prestigiosa universidad han valido el esfuerzo, y que el carácter formativo es el fundamento de un posgrado de este tipo. Todos los que hemos estado aquí, no continuaremos nuestras carreras profesionales de la misma manera, más por cómo ha cambiado nuestra mente y espíritu, que por haber aprendido alguna teoría.

Tengo la esperanza de que quien llegue a usar este caso, ante todo se encuentre con una lectura amena y fácil, y un caso que despierte su interés, sobre todo porque la idea vino de un evento real. Hay un par de puntos que quise reflejar claramente, uno de ellos es que dentro del mar de información que nos inunda, lo importante sigue siendo los datos y hechos básicos, y es algo que me he encontrado en diversas lecturas de personajes como por ejemplo Jack Welch, Ricardo Semler, Steve Jobs, Alan Mulally, Bob Lutz, etc. Y también lo he visto en los mejores jefes que he tenido, los datos rebuscados no nos dan esa certidumbre que todos deseamos, si así fuera, los empresarios más exitosos del mundo serian matemáticos. El segundo punto es que no todos los liderazgos son adecuados para toda circunstancia, y sus particulares genialidades pueden salvar una organización en crisis y matar lentamente una organización estable.

Finalmente, me encantaría ver otras posibles soluciones y espero en un futuro tener la oportunidad de leer alguna, sé que lo que yo he definido como solución no necesariamente es acertado o incluso no está hecho de la mejor forma y creo que de otras soluciones podría aprender más que de la mía, y curiosamente, tal es el propósito del estudio de casos.

Bibliografía

Besley, Scott; Brigham, Eugene F. (2016). Administración Financiera (14a ed.). México: Cengage Learning.

Hoffman, Bryce G. (2012). American Icon: Alan Mulally and the Fight to Save Ford Motor Company (1a ed.). Estados Unidos de América: Crown Publishing Group.

Kotler, Phillip; Keller, Kevin (2016). Dirección de Marketing (15a ed.). México: Pearson.

Ruiz Gonzalez, Carlos (2015). El Quehacer del Director (1a ed.). México: Océano / IPADE Publicaciones

Thomson, Peteraf, Gamble, Strickland (2012). Administración Estratégica (18ª ed.). México: Mc Graw Hill.