



## Liderazgo Top

# Caso de estudio

Módulo III. Liderando el negocio (O)

## Descripción

¿Sabes qué tienen en común un disco duro, un disquete, un cajero automático y los códigos de barras? Todos ellos fueron desarrollados por el gigante de la informática IBM.

Seguramente has oído hablar de él, pero no resulta tan familiar como hablar de Microsoft o Apple. Inclusive, en este momento te puedes estar preguntando, si IBM es tan grande ¿Por qué no hay computadoras personales (PC), de esta marca?

A continuación, se analizará el ascenso de IBM como una de las compañías más importantes de USA y como su competencia fue un factor decisivo para innovar y replantear objetivos.

Los aprendedores revisarán el caso en equipos y contestarán las secciones 1, 2 y 3, haciendo un análisis profundo y compartiendo su punto de vista con sus compañeros.

## Objetivo

Desarrollar una visión estratégica e integral para ejercer liderazgo dentro de los retos a los que se enfrenta el negocio, a través de la comprensión de los conceptos vistos en el curso y que propicie tanto la creatividad como la innovación durante la toma de decisiones.

## Requerimientos

- Revisar todos los temas del módulo 3.
- Atender las indicaciones, actividades y reflexiones de la sesión sincrónica.

## Desarrollo del caso

International Business Machine (IBM), creada desde el siglo XIX, fue la empresa informática más importante de Estados Unidos de América (USA). La compañía fue fundada gracias a la fusión de 3 empresas que, en las épocas de 1890, buscaban generar soluciones a las necesidades industriales crecientes; por ejemplo, la elaboración de un censo poblacional en el menor tiempo y con la mayor exactitud posible.

Herman Hollerith, inventor del tabulador electromagnético de tarjetas perforadas se convirtió en un factor clave para IBM, pues era fundador de una de las 3 empresas que posteriormente formarían la Computing Tabulating Recording Corporation (CTR), que posteriormente se transformaría en IBM.

La fusión de tres empresas Provocó que CTR tuviera una amplia gama de productos industriales, con la capacidad de vender tabuladores (ancestros de las computadoras), pero también

comerciaba con balanzas industriales y cierras para carne. Que interesante gama de productos, pero ¿Cómo mantenemos el control de la organización ante elementos tan variados?

Thomas J. Watson, surge como respuesta a estas interrogantes, ya que se volvió el líder que transformó a CTR en el monstruo que fue IBM ¿Cómo lo hizo? Watson tenía un plan, el cual les aseguró su supervivencia en la crisis de los años 30; pues al contrario de otras empresas que en esos momentos se declaraban en bancarrota, IBM siguió produciendo y contratando personal.

¿Crisis? ¿Cómo IBM seguía contratando y produciendo? El plan de Watson era simple y complejo, buscaba trabajadores y clientes fieles, además de creer en la recuperación económica del país; por estas razones decidió enfocarse en la gama de productos que representan una mejor oportunidad de crecimiento, los tabuladores, optando por vender las áreas del negocio con menor posibilidad de crecimiento. Gracias a esta decisión se reconfiguró la organización, adoptando el nombre de IBM.

Con la recuperación económica, IBM tuvo un gran crecimiento, pues logró abastecer miles de negocios gracias a la cantidad de productos que había elaborado y almacenado. ¿Qué opinas sobre la estrategia? ¿IBM fue capaz de orientar sus esfuerzos a resultados?

Durante la segunda guerra mundial, IBM fabricó miles de productos para el gobierno americano, desde armas de fuego hasta elementos informáticos; esto representó millones de dólares en ganancias. Finalmente, es en 1960 que IBM decide dedicarse exclusivamente al ramo de la informática.

Fue para el año de 1952 que el hijo de Thomas J. Watson, Thomas Watson Junior, toma el mando de la organización, la cual pasaba por una buena racha gracias a la creciente demanda de computadoras para la predicción climática y al desarrollo de la investigación aeroespacial, que se volvía cada vez más dependiente de los sistemas informáticos.

Su éxito era tan arrasador que en 1969 fue considerado por el gobierno estadounidense como un monopolio, debido a que se encontraba una diferencia inmensa entre IBM y sus competidores.

De esta manera, IBM concentro sus esfuerzos en el desarrollo de soluciones industriales donde sus principales clientes objetivo eran las grandes empresas, logrando generar grandes negociaciones que lo posicionaron como la organización líder en soluciones informáticas a nivel internacional.

Pero ¿por qué IBM no tiene la misma fama que Apple o Microsoft a pesar de ser tan grande? A pesar de los grandes inventos y movimientos realizados por IBM, la organización se enfocaba directamente en el comercio entre empresas, mientras que su competencia se caracterizaba por seguir una línea de negocio dirigido al público en general; ejemplo de ello era Bill Gates, quién tenía la firme creencia de que en un futuro todo hogar contaría con al menos una computadora.

En los años consecuentes a 1980 IBM comenzó a diseñar y construir su propia computadora de

uso personal, con este propósito en mente, se crea una alianza con Microsoft para la fabricación de un pc. Empresas más consolidadas dentro de esta área vieron esto como una gran oportunidad gracias al prestigio de la organización.

El lanzamiento del proyecto de IBM y Microsoft se volvió un éxito, pero gracias a que el proyecto incentivó al uso de productos desarrollados por otras empresas, el proyecto fue fácilmente adoptado por la competencia, la cual obligó a IBM a entrar en una competencia de precios, pues este sería el único factor diferenciador.

IBM fue capaz de reconocer el saturado campo al que intentaba ingresar, después de una gran reflexión, por parte de sus directivos; se enfocó a mejorar sus estrategias de producción y venta industrial, comenzando a adquirir una mayor gama de servicios y productos informáticos para sus clientes.

¿IBM actuó bajo el principio de favorabilidad al cambio? ¿Crees que las decisiones tomadas fueron las mejores? ¿Qué les hubieras hecho diferente? ¿Cuál sería el impacto de haber tomado otra estrategia?

## Entregable en sesión presencial

### Sección 1

El impartidor elegirá aprendedores al azar para dar lectura al caso de estudio. El resto de los aprendedores anotará los eventos que consideren clave dentro de la historia de IBM.


Ya que se han identificado los elementos claves de los retos de IBM, el aprendedor deberá proponer su propia estrategia de negocio, describiendo, en no más de 200 palabras, qué alternativas podrían haber utilizado durante los años 30 y los 80.

Se elegirán aprendedores al azar que gusten compartir su propuesta de solución. Después, el impartidor explicará las instrucciones y enviará a los aprendedores a equipos.

## Sección 2

Una vez que te hayas reunido con tu equipo, tendrán que analizar y reflexionar las siguientes preguntas. Es importante que todos participen, la respuesta a cada pregunta solo debe ser una y debe estar justificada.

- Si hubieras sido director de IBM ¿seguirías diversificando o crees que enfocarse en un solo giro es la mejor opción? ¿Por qué?
- ¿Qué tan importante fue que Watson tuviera una buena planeación y organización para el comercio de los productos de CTR (y, posteriormente, de IBM)?
- ¿Cuáles son los objetivos y los KPI que perseguía CTR? ¿Eran diferentes a los que perseguía IBM?
- ¿Cómo hubieras enfrentado la crisis de los años 30? ¿Existe una mejor estrategia comercial? ¿Cuál sería?
- ¿Crees que los recursos de la empresa fueron correctamente utilizados? O ¿Habría una mejor manera de controlarlos?
- Usando la mentalidad estratégica que describe, ¿qué acciones fueron clave para el posicionamiento de IBM como una empresa mundialmente reconocida?
- ¿IBM aplicó correctamente el principio de favorabilidad al redirigir su estrategia? ¿Qué podría haber sido diferente y por qué?
- ¿Se están aprovechando las ideas y el talento del equipo de trabajo?
- Con el caso de estudio presentado, ¿cómo lo asemejas con tu trabajo?, ¿qué aprendizaje obtuviste?

## Sección 3

Después, cada equipo, con ayuda de todos sus integrantes, contestará el siguiente cuadro con el objetivo de analizar y reflexionar acerca de cada casilla. Al terminar, cada equipo elegirá a un representante para exponer lo que se escribió en las casillas y tendrán 10 minutos para explicar.

Consideren que deben responder lo siguiente en cada casilla:

- Hechos relevantes: identifiquen los acontecimientos más importantes del caso que hayan influenciado las decisiones de IBM.
- Inferencias: escribe lo que creas que pudo haber detonado el actuar del equipo de IBM.
- Fortalezas: coloca las fortalezas que se pueden encontrar en el caso y que ayuden a resolver la situación.
- Consideraciones: redacta una reflexión sobre cada obstáculo y solución que IBM afrontó a lo largo de su historia.
- Alternativas: menciona las soluciones que habrías tomado tú de acuerdo con los aspectos mostrados a continuación.

- Desde el punto de vista de la definición de objetivos de negocio y KPI, hubieras creado alianza con otras compañías si la tuya era suficientemente grande para crecer.
- Desde el punto de vista de la planeación, organización y control de recursos hubieras mantenido una mayor gama de servicios y productos para ofrecer a los clientes.
- Desde el punto de vista de la orientación a resultados, habrías optado por robustecer el área del negocio más fuerte o procurado ingresar a un nuevo mercado.
- Desde el punto de vista de la mentalidad estratégica, ¿Cómo hubieras creado un diferenciador para popularizar la computadora personal de IBM?
- Desde el punto de vista de la favorabilidad al cambio, ¿Qué decisiones habrías considerado en la década de los 30 y la de los 80?
- Recomendaciones: da un consejo para responder de mejor manera a mayores retos.
  - ¿Cómo hubieras diseñado una estrategia para mantener la diversificación de productos y servicios de IBM?
  - ¿Qué plan podrían haber seguido para destacarse en el mundo de las PC?
  - ¿Cómo mejorarías el posicionamiento y la popularidad de IBM?

Caso: \_\_\_\_\_

Involucrados: \_\_\_\_\_

<p>Hechos relevantes</p>	<p>Inferencias</p>
<p>Consideraciones</p>	<p>Fortalezas</p>
<p>Alternativas:</p>	<p>Recomendaciones</p>