

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

28-9015 Practica Profesional

Prof. M. Ed. Verónica Castro R.

Proyecto de Traducción: Inglés - Español

Capítulo 6: Decisiones

Realizado por: Lenny Rojas Saborío

San José, Costa Rica

23 de abril, 2012

Propuesta de Traducción

El capítulo 6 del libro “Manual de estudio de casos: Como leer, discutir y escribir de manera persuasiva acerca de casos”, habla sobre la toma de decisiones en el área de los negocios. El texto nos explica con ejemplos como en varias empresas, la toma de decisiones afecta la compañía de acuerdo a cada caso. El primer ejemplo dado en el capítulo es el siguiente: “General Motors: División Eléctrica Packard. Comité del producto, el proceso y la Fiabilidad (PPF), el cual tiene la final responsabilidad del proceso de desarrollo del producto final; ha preguntado a (David) Schramm por sus análisis y recomendaciones tal como cuando la División Eléctrica Packard debería comprometerse con la arandela RIM para un carro del año 1992”. Este texto nos explica en que manera una persona debe tomar decisiones en una compañía, que de una u otra manera podrían afectar a una compañía y el éxito que esta podría tener en el mercado. Como se explica en el texto, lo que pasa con la compañía de Nestlé, y su producto de pizza congelada; la persona que tiene en sus manos el elegir entre si mantener la pizza estándar o atreverse a integrar al mercado diferentes opciones, algo de lo que los clientes no están acostumbrados. Estas situaciones podrían modificar el éxito de un producto.

Lo más relevante en este texto tiene que ver con el proceso de decisión o el análisis de la toma de decisiones. De acuerdo con el libro, el proceso de análisis de la toma de decisiones está ligado a 5 puntos. Estos elementos son: opciones, criterio, análisis de opciones, recomendaciones y acciones; el capítulo describe paso a paso por medio de los cinco elementos, como la toma de decisiones afectan un negocio. Además guía al lector a entender que aspectos son importantes cuando se debe estudiar un caso en particular. Por otra parte enfatiza en la discriminación de opciones, ya que cuando tenemos más de tres opciones o puntos por considerar, tendemos a crear confusión.

Según las recomendaciones dadas en el capítulo, es importante aprender a sacar la esencia de cada párrafo que se lee en un texto, de esta manera podremos entender de manera más global en los aspectos que debemos enfatizar.

Metodología

Entre las técnicas que se van a utilizar para la realización de ésta traducción están las siguientes:

- **Transposición:** “Modificación de la categoría gramatical de una parte de la oración sin cambiar el sentido de esta.” (slide share) En este caso es bien sabido que la gramática del español y del inglés no es la misma; es por esta razón es que es necesario realizar los cambios pertinentes en el momento de la traducción.
- **Adaptación:** consiste en reemplazar una realidad en un idioma por la misma realidad en otro. No se hace con las mismas palabras pero sí de manera que resulte más comprensible para quien vaya a leerlo o escucharlo.
- **Compensación:** En este caso en particular la compensación es una mezcla de varias técnicas de traducción para poder realizar una traducción del texto más precisa.

“La traducción que usted leerá a continuación ha sido realizada por razones académicas, como proyecto de graduación de la carrera “Bachillerato en Traducción y Enseñanza de Inglés” de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología. Esta es una traducción parcial que comprende de la página 61 a la página 73 del libro Case Study Handbook: How to Read, Discuss, and Write Persuasively About Cases, auto William Elliot, año 2007.”

Contenido

| | |
|--|-----------|
| <u>Propuesta de Traducción</u> | 2 |
| Metodología | 3 |
| <u>Capítulo 6</u> | 5 |
| Decisiones | 5 |
| Opciones | 6 |
| Criterio | 7 |
| Análisis de las Opciones | 8 |
| Recomendaciones | 10 |
| Acciones | 11 |
| La controversia RIM | 11 |
| REDISEÑO | 16 |
| SKUs | 16 |
| IHG versus el costo de reparación de RIM | 16 |
| Notas | 20 |
| Reflexión | 21 |
| Bibliografía | 22 |

Capítulo 6

Decisiones

Los casos que envuelven una decisión explícita, son la materia prima de la gestión educativa. Por decisión explícita se entiende, un caso construido alrededor de un precedente – un caso no implicado o subordinado a algún otro asunto, como lo es un diagnóstico de problemas. Esta es una distinción importante que hay que tener en mente debido a que la mayoría de los casos de negocio se habla en términos de una decisión. A continuación se presenta una oración que forma parte del primer párrafo del caso de muestra, para este capítulo “General Motors: División Eléctrica Packard”.

Comité del producto, el proceso y la Fiabilidad (PPF), el cual tiene la final responsabilidad del proceso de desarrollo del producto final; ha preguntado a (David) Schramm por sus análisis y recomendaciones tal como cuando la División Eléctrica Packard debería comprometerse con la arandela RIM para un carro del año 1992”.

David Schramm tiene que tomar una decisión sobre la recomendación que el dará al comité de una compañía y el resto del texto tiene que ver con su elección – esto es lo que se conoce como una decisión de la situación. Los casos de este tipo tienen mucho que ver con cómo tomar una decisión como lo hacen con una decisión particular. Esto puede enseñarle acerca de ventas o de los fondos de cobertura, pero también acerca del proceso de la toma de decisiones.

El análisis de decisiones tiene cinco elementos:

- Opciones
- Criterio
- Análisis de opciones
- Recomendaciones
- Acciones

Opciones

Una decisión requiere de opciones concretas, de lo contrario, no hay decisión por ser tomada. No todos los casos definen las opciones de decisión, pero muchos lo hacen. Si la primera vez que usted lee el caso de manera continua, de la página número uno hasta el final, usted no aprenderá las opciones hasta el final del caso. Eso disminuye la utilidad de su primera lectura; usted puede empezar por considerar que decisión puede ser apropiada y que necesita conocer para escogerlo a menos que usted conozca las opciones.

Los casos muchas veces no proveen las opciones en las primeras secciones, o las opciones aparecen pero omiten información adicional importante. A continuación se presentan las oraciones de la apertura de un caso de mercadeo:

“En el año 1990 la Compañía de Comida Congelada Nestlé (NRFC¹) contempló la inducción de una pizza refrigerada al mercado de los Estados Unidos... Cunliffe (el encargado de tomar la decisión) buscó otras oportunidades para el crecimiento de Nestlé en la pasta refrigerada. Previo a lanzar un producto de pizza, sin embargo, él sabía que debía de revisar de manera segura los números para de esta manera asegurar su viabilidad en los negocios”.

El inicio pareciera propone una decisión simple de si o no: lanzar un producto de pizza refrigerada o no. Luego, el caso da un giro. La decisión tiene un segundo nivel: ¿Debe la empresa sacar al mercado una pizza refrigerada con un ingrediente, o debe sacar al mercado un paquete con varios ingredientes? Si usted no revisa previamente el caso antes de realizar un análisis serio del caso; usted no estará consiente de las complicaciones y tendrá que releer el caso teniendo en cuenta lo anterior. Al mismo tiempo usted necesita considerar si esta complicación tiene la intención de distraer su atención de concentrarse en la decisión básica: ¿Debe esta compañía sacar al mercado una pizza congelada del todo?

La oración citada de “General Motors: División Eléctrica Packard” se refiere a una parte nueva e innovadora que va a sustituir la parte actual que es utilizada en los automóviles. Un lector cuya lectura, va directo a través del caso no descubre las tres opciones específicas que Schramm está analizando hasta la última sección del caso.

¹ Nestlé Refrigerated Food Company (NRFC)

Cuando usted se da cuenta que está leyendo es una decisión de situación, usted necesita buscar alternativas de las decisiones. En la instancia del caso de la pizza, usted tendrá la oportunidad de pensar acerca de las prioridades propuestas en las decisiones sugeridas en el caso. Lanzar un nuevo tipo de pizza podría ser la decisión más sabia para hacer para NRFC (Compañía de Comida Congelada Nestlé) y duplicar su primer éxito en el área de los productos de pasta congelada. Esto también podría ser un error. De cualquier manera, si usted se enreda en la decisión sobre productos de pizza alternativos sin antes hacer la primera decisión fundamental, usted podría estar olvidando una gran parte del caso. Por supuesto, las dos decisiones podrían ser aspectos de un solo caso. En el caso de RIM arandela, usted necesitará saber cuáles son las opciones que particularmente la empresa está considerando, esto lo antes posible. El inicio del caso implica una decisión de si o no, pero al final lo que usted va a encontrar en medio es, una opción. Eso podría ser una decisión terrible pero lo que usted necesitará plantear es si cumple con su criterio mejor que las otras opciones.

Criterio

Una decisión racional no puede ser hecha sin un criterio. Por ejemplo, decidir si extender un crédito a un detallista o minorista; un proveedor podría utilizar las siguientes consideraciones para tomar la decisión:

- El detallista o minorista debe estar en una buena condición financiera.
- Deberá ser bien administrado.
- Deberá tener un historial de crédito bueno.
- Deberá tener un valor a largo plazo para el proveedor.

El criterio que usted use para resolver decisiones situacionales, depende de ambas; herramientas especializadas y las circunstancias del caso. “Una situación financiera sólida” no es tan significativa hasta que indicadores financieros tales como el flujo de caja y la estructura del capital le dan un significado concreto. “El valor a largo plazo para el proveedor” es de la misma manera abstracto; pero el historial de ventas así como la información acerca de las perspectivas del futuro del minorista y el mercado global, le dan un significado tangible a estas palabras.

El criterio influencia la toma de decisiones profundamente. Deberían ser relevantes, deberían mantener al mínimo necesario para una buena decisión, y deberían ser capaces de relacionar una cantidad significativa de la evidencia

disponible para las opciones. Primero que todo deben ser relevante para la situación y la decisión. Relevancia es definida por las circunstancias del caso. Algún criterio surgirá con frecuencia, costos y rentabilidad, son dos. Otros van a ser muy específicos a un caso o a una clasificación de casos. Uno de los casos que veremos más adelante en este capítulo tiene un criterio de la fiabilidad sobre un nuevo proceso de fabricación. Segundo, el análisis de decisión debería utilizar el mínimo número de criterio necesario para una recomendación de credibilidad. Demasiados criterios así como pocos criterios son una desventaja. Muy poco criterio conlleva a recomendaciones inadecuadas así como una base de pruebas poco sólidas. Demasiado criterio produce mucha fragmentación y confusión, que hace que las recomendaciones claras sean imposibles. Por último, solo por el hecho de que un criterio sea relevante para la toma de la decisión, esto quiere decir que sea útil. El criterio debe ser capaz de conectar una evidencia sustancial en relación a la decisión que está siendo considerada.

Algunas conjeturas están involucradas en la elección de criterios. Usted debe estar atento a las pistas presentes en el caso sobre en qué criterio se pueden dar los datos más informativos. Se dice que el caso sobre la decisión del crédito del proveedor, tiene poco texto, una exposición en el mercado y varios exponentes financieros. Este caso nos indica que el criterio más fructífero puede ser aquella que implica el análisis de datos financieros.

Sin embargo, usted no debe renunciar a la aplicación de otros criterios, que consideramos relevantes, a pesar de que al inicio no pueda parecer mucha información para trabajar en el caso. Algunas veces el criterio le ayudará a reunir piezas relacionadas con pruebas que son difíciles de reconocer, esto debido a que ocurren en las diferentes secciones del caso y en las exposiciones.

Análisis de las Opciones

Una vez que conozca la opciones de decisión y se ha seleccionado alguno de los criterios (que no es necesario todo esto para empezar a trabajar), se pone en evidencia a la opción de las decisiones, esto parece crear el mejor ajuste entre los criterios y los hechos.

Digamos que usted está tratando de decidir si debe ampliar el crédito adicional a un minorista; una situación financiera sólida, es uno de los estándares. Utilizando los

datos del caso, la información financiera relevante funciona como herramienta en la salud financiera de la empresa. Se dice que los números indican si el minorista presenta una escasez de efectivo a corto plazo. A continuación, encontrará que se tiene una pérdida de explotación en el ejercicio anterior, al aparecer, debido a que se tiene un precio reducido a la liquidación del inventario existente. Nada de esto parece ser una buena noticia, pero el caso señala una leve recesión que ha sido en su lugar durante los últimos años, y el número de una exposición muestra una caída de las ventas de nivel industrial. Ahora nos debemos fijar en los datos de la estructura del capital y ver si esta empresa en particular ha mantenido su hoja de balance en gran parte libre de la deuda. Se ha mantenido con prudencia la capacidad de pedir prestado para cubrir pérdidas de explotación en circunstancias como las que ahora prevalecen. Por otra parte, la recesión está terminando. El peso de la evidencia financiera parece indicar que los directivos de la empresa están terminando. El peso de la evidencia financiera parece indicar que los directivos de la empresa están operando con prudencia en circunstancias difíciles.

Por lo tanto el criterio de un “buen estado financiero” se alinea a la evidencia con la decisión de conceder un crédito adicional. Sin embargo, el criterio tiene resultados negativos (véase el anexo 6-1, para un resumen de los factores positivos y negativos). Simplemente el participar, presupone criterios y métodos de negocios, a no tomar una decisión. Todavía usted tiene que interpretar los resultados. A menudo se enfrentan a resultados mixtos dentro de cada criterio, al igual que con la norma financiera que se acaba de aplicar; y los resultados de los diferentes criterios pueden entrar en conflicto. Digamos que la situación financiera y los criterios de gestión pueden confirmar una decisión para ampliar el crédito, pero en el estándar de historial de crédito, el vendedor no se ve bien, y su valor a largo a largo plazo con el proveedor es incierto. Usted tiene una decisión propia: ¿Cuál de los criterios son más importantes y es la evidencia asociada ellos, fuerte?

Anexo 6-1

Criterio: Situación Financiera Sólida

| Factores negativos | Factores Positivos |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Reduce el flujo de caja• Pérdida de funcionamiento actual | <ul style="list-style-type: none">• Reducción del inventario durante el periodo de desaceleración de las ventas.• Poca deuda; alto grado de flexibilidad financiera.• Termina la recesión; las ventas deben aumentar. |

En una situación de tiempo ilimitado, como en un examen escrito, es necesario que se comprometan a una hipótesis tan pronto como sea posible. En tales situaciones, es necesario para conservar tanto como sea posible, el tiempo para escribir. Es necesario estar alerta para el umbral que le permite comprometerse con una hipótesis acerca de la decisión. El umbral, simplemente significa que usted tiene suficiente evidencia de que se ajusta a una opción de decisión para darle la confianza a la opción. Su tarea cambia entonces, las pruebas para el ajuste de los criterios de la evidencia con la decisión de la alineación de las pruebas tanto como esto sea posible y ajustándose a los horarios que prefiera.

Recomendaciones

El principal objetivo del análisis de decisión, es la de recomendar la mejor de las opciones entre las opciones disponibles. Como hipótesis, una recomendación específica le da una forma de pensar acerca de los hechos del caso que no están disponibles en el momento en que usted no hace un compromiso. Se agudiza la concentración y plantea el desafío de demostrarlo. Cuando ha tenido éxito en la adaptación de lo que usted cree es una evidencia convincente, con una opción de decisión, la hipótesis se convierte en su recomendación.

La promoción de una acción de decisión, no significa ocultar su lado negativo; de hecho, reconociendo la abaja mejora de la recomendación ayuda en la toma de decisiones a anticipar y prepararse para ella.

Acciones

El propósito de un plan de acción es la decisión de aplicar la decisión lo más eficazmente posible. Ese objetivo que distingue a la decisión de las acciones, de la forma de los planes de acción y de los planes de evaluación, tiene a menudo múltiples objetivos.

Desarrollar medidas de aplicación puede ser frustrante porque el caso puede proporcionar poca información explícita directamente relacionada con los pasos. Un poco de creatividad puede ayudar a llenar el vacío; así que se pueden reconocer las condiciones en el caso pertinente para la aplicación. En el caso “General Motors”, el producto innovador, que es el objeto de la decisión, podría causar problemas para la operación de fabricación de la empresa. Si el producto se introduce de inmediato o diferido por un año, los problemas permanecerán. Así, el plan de acción para cualquiera de las opciones de decisión tiene que incluir medidas para resolver los problemas.

La controversia RIM

“General Motors: División Eléctrica Packard” es un suplidor al cien por ciento en el mercado de la automoción, General Motors, y un nuevo e innovador producto con un nombre extraño, el “ojal de RIM”. Por favor, léalo ahora, de lo contrario, usted aprenderá poco de la siguiente discusión.

1. Situación

El párrafo inicial es un campo minado para el estudiante sin experiencia, de métodos de casos. La primera frase tiene una referencia a un glosario en el apéndice; el lector diligente, fácilmente puede sumergirse en el glosario, el estudio de los términos con el fin de entender cuando estos se utilizan en el texto. El siguiente párrafo tiene referencia al anexo 1, un diagrama de Gantt. La exposición es tanto en el tiempo como un sumidero en el glosario. Los dos tienen una cosa en común: no tienen sentido en este momento. Se puede duplicar o triplicar el tiempo que tarda en llegar a través de la sección de apertura. La apertura de este caso es de los mejores ejemplos de por qué preocuparse por el panorama, antes de la inmersión en los detalles puede realizar un análisis de los casos, más limpio y más rápido.

Al saltar directamente a la última parte del caso, un lector rápidamente puede confirmar que la situación es una decisión. La sección final, “Opciones de Schramm”,

enumera sus tres alternativas. ¿Qué diferencia hay si usted lee el inicio y las secciones finales del primer caso, o lee el caso de principio a fin? Si usted empieza desde el inicio a leer todo el caso, sabiendo sólo que Schramm debe tomar una decisión; va a estar buscando opciones de decisión, mientras que absorbe información pertinente para la decisión. Al final del caso, se encuentra que el trabajo que se realiza en las opciones, ha sido simplemente una pérdida de tiempo. Cuando se lee la apertura y las secciones finales en conjunto, usted puede organizar su lectura del caso en torno a las opciones. No siempre se encontrará alternativas de decisión, claramente presentes al final del caso, pero a menudo se afirma en algún lugar.

Una estrategia destinada a hacer más fácil el análisis de decisiones es para ver si se puede aplazar o eliminar una de las opciones. El número tres tiene una magia extraña. En los casos, usted encontrará a menudo que las decisiones tienen tres opciones. Por medio de la eliminación de uno, usted puede simplificar su trabajo. La comparación de dos alternativas es mucho más fácil que comparar tres.

2. Preguntas

Vamos a hacer un balance de los que sabemos y podemos inferir de tan sólo las primeras últimas secciones del caso. Sabemos que los dos grupos tienen puntos de vista conflictivos. Las opciones de decisión se correlacionan con el conflicto. Una opción representa el punto de vista de cada parte, y uno de esos es un compromiso. Cuando se lee la descripción del compromiso, “desarrollo paralelo”, esto suena complejo. Esto crearía aún más un número de referencia y por lo tanto aumentaría el tiempo de ingeniería y de costo; dos problemas que la partes están tratando de resolver. Esto forzaría a Packard Electric a dar cabida a dos operaciones de montaje por separado, poniendo aún más presión en la manufactura; podría ser difícil para el cliente Packard, GSM, para manejar dos versiones diferentes de la misma parte. En la toma de decisiones, Schramm, sin duda alguna tiene que preguntarse si el nuevo proceso recibiría el compromiso necesario que se necesita de la facturación, si el proceso anterior se encuentra aún en funcionamiento. Las opciones de compromiso parecieran en peligro.

Por supuesto, hay una forma completamente diferente de evaluar las opciones. Un compromiso exclusivo con el componente podría ser demasiado arriesgado, tanto como para Packard Electric así como el cliente, ya que ambos pagan un precio elevado por un

proceso de fabricación defectuoso. En este sentido, retrasar la adopción de esta parte por un año, podría ser la opción menos riesgosa, permitiendo de esta manera perfeccionar el proceso y obtener un mejor rendimiento. O en la mitad del camino, podría volverse a colocar la llanta como un producto de primera línea y el producto anterior como un respaldo en caso de que se presenten problemas con la llanta.

Los dos diferentes escenarios se pueden confundir durante el proceso de análisis. En vez de investigar las tres opciones en el mismo tiempo, se puede empezar por centrarse en las dos opciones absolutas, y de esta manera renunciar a la arandela de la llanta en el siguiente año de producción, o, de la misma manera comprometerse con esto por completo. Es fundamental realizar algunas preguntas para realizar la investigación de estas dos alternativas; como por ejemplo:

- ¿Cuáles son las ventajas de la arandela de la llanta (RIM) para Packard y sus clientes?
- ¿Cuáles son sus desventajas?

Las anteriores, parecen ser las preguntas que debemos responder, sin embargo, sería útil tener un significado más específico sobre lo que son “ventajas” y “desventajas”. Las secciones de apertura y de clausura tienen suficiente información, para ser más específicos:

- Los nuevos componentes deberán ofrecer un valor significativo. para el cliente. El componente pareciera tener algún valor, esto debido a que el cliente así lo desea.
- Debe tener un impacto positivo en los costos de Packard Electric, al menos de mediano a largo plazo. Las primeras y las últimas secciones no mencionan los costos, pero siempre es una buena idea el considerarlo.
- El problema que causa para el PSA y el proceso de fabricación del cliente, debe ser manejable.

Para que sean más útiles en el análisis del caso, criterios posibles se pueden convertir preguntas, como las siguientes:

- ¿Cuánto valor tiene el RIM ofrecer al cliente?
- ¿Cuánto puede el RIM reducir los costos de educación física?

- ¿Qué tan grave son los problemas de fabricación relacionados con el RIM y se les puede resolver antes del año nuevo modelo?

1. Hipótesis

En la topografía del caso nos encontramos con varias secciones, que, parecen ofrecer la información necesaria:

- “Productos Packard Electric”
- “La controversia RIM”
- “Puntos de vista de la controversia RIM”

Estamos tratando de responder a preguntas específicas sobre el nuevo producto; tenemos un objetivo y deseamos obtenerlo lo más rápido posible. Usted puede leer sólo las secciones que se figuran más arriba, o usted puede leer todo el caso, teniendo cuidado de aislarse de las irrelevancias. Si usted mantiene un enfoque disciplinado, se puede leer un caso en la forma que eligió. El mejor enfoque consiste en experimentar y ver qué es lo mejor para usted.

En la lectura de las tres secciones mencionadas anteriormente, nos enteramos de los siguientes puntos, que, plantean otras preguntas:

Valor

- La RIM se plantea en que es mejor aumentar el contenido de los vehículos eléctricos.
- Esto proporciona un mejor sello de agua (reduce los costos de distribuidor o aumenta la satisfacción del usuario final.)
- ¿Tiene valor para GM el incrementar el contenido eléctrico y mejorar la calidad, más allá de lo obvio?

Costo

- Ahorro de costos en las reparaciones del sello de agua, (¿puede cuantificarse?)
- Gran reducción de SKU.
- Gran reducción en el tiempo de ingeniería.
- ¿Puede ser cuantificado el ahorro total?

Fabricación

- Requiere una inversión adicional, la nueva tecnología, y capacitación laboral.
- Reduce drásticamente el SKU.
- ¿Qué tan difícil son los problemas relacionados con la fabricación?

Puede parecer prematuro, pero tenemos suficiente información para proponer una hipótesis: *Ir con la arandela RIM para el próximo modelo del año.* Ahora Con el análisis de casos se centran en las pruebas de la hipótesis.

2. Prueba y acción

La construcción de una prueba de este caso, no es fácil. Las exposiciones son difíciles de interpretar. Asimismo, abordar dos cuestiones diferentes, una de las cuales no es mencionado no direccionada nunca. Las exposiciones que se aplican a la cuestión implícita sirven como un "ruido" para el análisis de la primera cuestión, la arandela de RIM. Por último, el caso tiene varias trampas diseñadas para atraer a los estudiantes consientes, y esto crea un ruido adicional que distrae al lector y oscurece los datos importantes e información. La exposición es mucho más fácil trabajar cuando sabes lo que estás buscando. De las tres secciones de alto valor, se puede concluir que la arandela de RIM tiene muchas ventajas, algunas muy obvias, otras no.

- El RIM tiene el doble de la capacidad del cable del viejo componente, lo cual es crítico debido a que el contenido eléctrico de los automóviles está aumentando a un ritmo rápido.
- El componente es un mejor sello contra el agua, que el componente más viejo. Las fugas de agua han sido objeto de quejas de los clientes y es costoso para los concesionarios para reparar. También puede reducir la satisfacción del usuario final y la lealtad a la marca.
- Es menos propenso a la ruptura.
- Se simplifica el proceso de fabricación del cliente y permite una mayor flexibilidad diseño para incluir características deseables de los vehículos.
- El mejor indicador de valor para el cliente es el hecho de que GM está dispuesto a pagar una prima para el RIM.

- La parte de RIM se reducirán los costes totales Packard mediante la reducción de los costos iniciales de diseño, el número de órdenes de cambio de ingeniería (ECO) y el número de SKU.

A pesar de estas claras ventajas, que sería más contundentes si estuvieran respaldadas por las estimaciones de los posibles ahorros; un argumento financiero sin números no es convincente. En todo momento, el caso se refiere a los costos y proporciona algunos números que se pueden utilizar para preparar las estimaciones. El trabajo analítico es poner los números, agruparlos en la categoría correcta, y calcular el ahorro. Al parecer, existen cuatro categorías de ahorro de costos:

REDISEÑO

IHG, la parte antigua, tiene que rediseñarse cada dos o tres años, con 30,00 dólares en costos de ingeniería, por un total de 43.000 dólares con el reequipamiento. RIM tiene el desarrollo de 5.000 dólares en costos de ingeniería, para un total de \$ 12.000 con herramientas incluidas. RIM un rediseño menos frecuente. También la flexibilidad lo hace adecuado para modelos de automóviles diferentes. Si RIM se rediseña a la mitad la frecuencia de la IHG, o cada 6 años, el ahorro será \$ 71,000 ($\$ 43,000 \times 2 - \$ 12,000$).

Los pedidos de cambio de ingeniería

Debido a la flexibilidad, RIM reducirá ECO en un porcentaje desconocido. Actuales costos de ECO son enormes: \$ 24.000.000 por año ($\$ 50$ por hora x 500 ingenieros de tiempo x 50% o 960 horas por año). ¡Una mera reducción del 25% se elevará a un ahorro anual de \$ 6.000.000!

SKUs

El número de referencias se reducirá a partir de 45,00. Se deberá asignar un costo arbitrario por año para mantener un SKU de \$ 5.00 y asumir una reducción de SKU de 50 por ciento. Los ahorros anuales son de \$ 112.500.

IHG versus el costo de reparación de RIM

IHG

-La tasa de defectos del IGH es del 12% en la planta mexicana, esto, en la semana 52 de producción. Con un costo de producción de \$ 4,40 y 70.000 unidades en el volumen, la pérdida es de \$36.960.

- Tasa de defectos en la asamblea es del 1% en la semana 48, después del saque inicial. Con 2 horas de trabajo a \$ 45 por hora y 70.000 unidades en el volumen, la pérdida es de \$ 63.000.

-Los registros del comerciante en 1989 enlistan 250 reparaciones relacionadas con IHG. Las pérdidas son de \$ 35.000 (4 horas de trabajo x \$ 35 por hora x 250).

-En general, los costos anuales de reparación de IHG son \$ 134.960.

RIM

- Reparación de costo para RIM es de \$ 180. RIM es más fiable. Con la tasa de defectos reduce a la mitad de IHG, los costos de reparación será de \$ 63.000.
- Reparación de ahorro de costes de RIM será \$ 71.960.

Ahorro total estimado de RIM

- \$ 6.296.000 por año.

La categoría ECO resulta ser la bonanza para los defensores de RIM.

Incluso si el ahorro es mucho menor que la estimación, los ahorros anuales totales atribuibles a la RIM son grandes.

Al ampliar el análisis a otras secciones y anexos, encontramos evidencia adicional para apoyar la hipótesis. Por ejemplo, en la segunda sección de "Antecedentes Packard Electric", revela que GM ha estado perdiendo la cuota en el mercado de fabricantes japoneses. Por lo tanto, la innovación de la arandela RIM, puede tener un papel pequeño pero significativo en la mejora de la competitividad de GM. Se puede aumentar la calidad de construcción (menos fugas y roturas) y permitir más contenido eléctrico. La combinación de una mayor calidad en un mercado cada vez más global.

El significado emocional o de actitud de la situación de RIM puede ser mayor que sus virtudes técnicas y financieras. GM es la empresa matriz de Packard Electric y está mostrando signos de una tensión competitiva, perdiendo el 11% de la cuota de mercado

en nueve años. Mientras tanto, el PE ha tenido una tasa de crecimiento saludable. ¿Es PE complaciente acerca de la importancia de la innovación para su éxito y el de la empresa matriz? Por cierto, no da la impresión de que hay un sentido de urgencia al respecto.

Un plan de acción para la adopción inmediata de la RIM, haría los problemas fabricación una prioridad urgente. Los ingenieros de desarrollo de los productos de fabricación deben ayudar a hacer que el proceso RIM escalable y confiable, los dos principales problemas de producción. Schramm deberían dar ejemplo poniéndose a sí mismo en un equipo multi-funcional responsable de la fabricación de RIM, y todos los ingenieros de desarrollo de productos involucrados, deben salir y a su manera cooperar con el equipo de fabricación.

Los ahorros en los costos potenciales de la RIM justifican la contratación de más ingenieros. PE podría incluso, considerar la compra del fabricante pequeño que hace las máquinas RIM y tienen a sus trabajadores centrados exclusivamente en el proceso y aumentando la fiabilidad. El plan de acción establecerá un programa con hitos. Dadas las circunstancias, el equipo encargado debe identificar los riesgos más graves del plan y desarrollar un plan de contingencia para lidiar con ellos. El ahorro de costos también puede justificar las reservas presupuestarias para financiar las medidas de contingencia.

Y no hay duda de que, independientemente de la decisión de RIM, el PE debe hacer algo al respecto del desarrollo de los productos, empezando por la actitud despreocupada e indiferente, incluso hacia la innovación. Una parte importante del plan de acción debería proponer una nueva estructura para el desarrollo de productos y el esfuerzo a lo largo de la educación física a educar a los empleados sobre la importancia de la innovación.

3. Alternativas y Preguntas Abiertas

El valor para el cliente y los costos, apoyan fuertemente la primera opción de Schramm. ¿Es entonces la respuesta correcta para este caso? Estrictamente hablando, las decisiones no se tratan de la posibilidad de comprometerse con el RIM, esto, a pesar de los temores de Schramm de que la empresa se pueda quedar en el camino y no continuar

adelante con él, para el año 1992. La decisión a punto de ser tomada, cuando, y es aun controversial y puede ser discutida desde diferentes puntos de vista.

En este caso, el criterio de fabricación identifica un problema con un cambio inmediato a la tecnología de RIM. Luego el nuevo proceso de fabricación aún no está listo para su uso a gran escala, y existen serias dudas sobre su fiabilidad. Las operaciones de fabricación no tiene ninguna experiencia con ella, y la planta debe ser reestructurado. Sólo un proveedor produce el tipo de máquina de RIM que PE necesita, pero es tan pequeña que probablemente no representa un gran apoyo para PE para resolver cuestiones de procedimiento.

Aunque el caso sugiere que estos problemas no son insuperables, nada nos lleva a creer que ellos resolverán en tiempo para el modelo del próximo año. Debido a la relación entre la helada desarrollo de productos y los ingenieros de fabricación, es posible que estos no cooperen. La fabricación definitivamente tiene razones legítimas para ser infeliz. Ellos no prometen nada para el cliente, sino que son los principales responsables de hacer cumplir sus promesas de “Desarrollo del Producto”. Por último, las averías y fallos en la producción de RIM podrían ocasionar graves dificultades para GM que no pueden costear. La opción del medio de un proceso de manufactura paralela, puede ser argumentada como un método seguro, más que un compromiso total con el RIM para el modelo del año próximo. Quedarse con la parte vieja por un año podría ser lo más seguro de todas las opciones. Alguien a favor de esta opción podría preguntar, ¿Es un retraso de un año, realmente un problema grave, teniendo en cuenta los riesgos de la adopción inmediata?

En el caso “Allentown”, estudiado en el último capítulo, el fracaso en el liderazgo del personaje principal es sin duda una de las causas del problema. Sin embargo, la gente puede estar en desacuerdo sobre el alcance de su responsabilidad en relación con otras causas como los ejecutivos de la sede corporativa y el cambio repentino en las condiciones de competencia. No asuma que porque usted ha llegado a una conclusión basada en hechos acerca de una situación – incluso uno tan fuerte como el argumento a favor de la arandela de RIM- de que todo está resuelto, y los cabos sueltos se han atado. Hay incertidumbre en todas las situaciones de caso, y siempre habrá distintas maneras de mirarlo e ideas diferentes acerca de cómo tratar con él.

Notas

1. Steven C. Wheelwright and Geoffrey K. Gill, “General Motors: División Eléctrica Packard”, caso 9-691-030 (Boston: Harvard Business School Publishing, 1999), 1.
2. Marie Bell and V.kasturi Rangan, “Nestlé Refrigerated Foods (A); Contadina Pasta & Pizza”, Caso 9-595-035 (Boston: Harvard Business School Publishing, 1994), 1.

Reflexión

Traducir un capítulo de un libro, fue un gran proyecto para mí. Nunca antes había pensado sobre la posibilidad de realizar un proyecto como este; en un inicio cuando recibí mi capítulo, estaba muy asustada, -un libro sobre negocios, debe ser muy difícil de traducir- me pensé. Yo no tenía una idea de cómo iba a hacer que este proyecto sucediera de manera exitosa.

Como en cualquier otro proyecto tuve algunos obstáculos en el momento de la traducción. Hubo algunos conflictos con el idioma durante el proceso; mi mayor problema fue con algunas palabras que no supe cómo poner en contexto en el texto traducido. Además de esto algunos de los acrónimos presentes en el texto no tienen una traducción al Español; con estos tuve muchos problemas tratando de buscar en la red, los significados de cada uno, pero lamentablemente los resultados no fueron los esperados.

He aprendido mucho de este proyecto de traducción, como en todo lo que se realiza en esta vida, siempre nos deja alguna enseñanza. Esta fue mi primera gran traducción, y espero sea la primera de otras muchas en un futuro. Sé que aún me queda mucho que avanzar para poder perfeccionar este arte que es la traducción. Aprendí a manejar mi tiempo de trabajo mezclado con otras actividades. Además entendí que no es posible iniciar el proceso de traducción sin antes haber leído el texto por lo menos unas dos veces; ya que de otra manera no va a ser posible entender la idea global del texto. No es nada fácil traducir un texto que está lleno de información de la cual uno no sabe ni tal vez comprende.

Al final de la traducción es bonito sentir que se ha hecho un gran trabajo, con mucho esfuerzo y dedicación durante varios meses. Es una realización personal que no se puede explicar.

“Cuanto más se aproxima uno al sueño, más se va convirtiendo la leyenda personal en la verdadera razón de vivir.” Paulo Coelho

Bibliografía

Slideshare. (2012) Técnicas de Traducción. Revisado el día 2 de Febrero, 2012 de:
<http://www.slideshare.net/marcela60/tecnicas-de-traduccion>

Traducción365. (2012) Técnicas de Traducción. Revisado el día 2 de Febrero, 2012 de:
<http://www.traduccion365.com/articulos/tecnicas-de-traduccion.html>

Gabriela, B. (2012) Translation Techniques. Revisado el día 15 de Marzo, 2012 de:
<http://www.interproinc.com/articles.asp?id=0303>

Merriam-Webster. (2012)

Word Reference. (2012)

RAE. (2012)