



EMPRESA Y GESTIÓN
ESTUDIO DE CASO : ROYAL DANISH BEARINGS

Para uso en mayo y noviembre de 2013

INSTRUCCIONES PARA LOS ALUMNOS

- Cuadernillo de estudio de caso para la Prueba 1 de Nivel Superior y para la Prueba 1 de Nivel Medio de los exámenes de Empresa y Gestión.

Royal Danish Bearings

Royal Danish Bearings (RDB) es una empresa multinacional exitosa que opera en la industria de los rodamientos de bolas. *RDB* fue creada en 1915, en Dinamarca, por un mecánico danés llamado Henrik Holstein. Henrik era un visionario. Vislumbró la expansión de la industria de rodamientos de bolas en el siglo XX, en gran medida a raíz del crecimiento del sector automotor.

- 5 La tecnología de los rodamientos de bolas contribuyó al avance de la ingeniería a lo largo del siglo XX, en especial en el sector secundario de la economía. Hoy, las perspectivas para la industria de rodamientos de bolas siguen siendo promisorias: se predice una nueva expansión de las dimensiones del mercado para las próximas décadas. Las “industrias de alta tecnología”, como las del software y la inteligencia artificial concitan gran atención y captan considerable
- 10 capital; sin embargo, los dispositivos mecánicos siguen representando el grueso de la producción industrial global. Por ejemplo, los rodamientos de bolas se encuentran en todo tipo de vehículos, en las cajas de velocidades y la suspensión de las ruedas; los hay incluso en los aviones de combate y los transbordadores espaciales.

- RDB* siempre ha operado en el mercado entre empresas (*business-to-business*, o B2B). A lo largo del siglo XX, la empresa se expandió por crecimiento interno/orgánico. En consonancia con el pensamiento empresarial de la época, *RDB* concentró sus actividades en tres megafábricas (fábricas muy grandes) ubicadas en Dinamarca, el norte de Alemania y Suecia, donde el personal había alcanzado un alto nivel de destreza en la operación de maquinaria para la producción industrial. Gracias a diversas economías de escala, *RDB* creó miles de puestos de trabajo.
- 20 La empresa benefició así a las poblaciones asentadas en torno a las fábricas, donde era la principal fuente de empleo y merecedora de gran estima tanto en el plano local como en el regional.

- En los años treinta, la posición de *RDB* en el mercado estaba determinada por la elevada calidad y el alto precio de sus rodamientos de bolas. Sus dos competidores principales eran *UAB* y *FIB*; los rodamientos de bolas de *UAB* eran de calidad y precio medios, y los de *FIB*, de baja calidad y bajo precio.
- 25

Inmediatamente después de la segunda guerra mundial, *RDB* empezó a enfrentar la competencia de nuevas empresas japonesas, que utilizaban su bajo costo de mano de obra para abrirse paso en el mercado de los rodamientos de bolas. Gracias a su sólida reputación de alta calidad, *RDB* mantuvo su cuota de mercado.

- 30 Llegados los años setenta, el entorno competitivo volvió a cambiar. A medida que la economía japonesa fue evolucionando, los salarios se incrementaron sustancialmente. Para seguir siendo competitivas, las empresas japonesas adoptaron el sistema de producción *just-in-time* (“justo a tiempo”). Este método les permitía responder más rápido a las necesidades específicas de los clientes. La flexibilidad de estas empresas llegó a ser su punto de venta único, y representaba una
- 35 ventaja competitiva importante frente a otras empresas como *RDB*. Además, cumplían normas de calidad internacionales, lo que hacía más fácil exportar a distintos bloques comerciales regionales.

El liderazgo eficiente de Valdemar Holstein

Valdemar Holstein (hijo de Henrik Holstein, el fundador de *RDB*) empezó a trabajar en la empresa en 1951, cuando tenía apenas 21 años. En *RDB* hizo toda su carrera, que incluyó varios años como mecánico. En 1965, reemplazó a Henrik como director ejecutivo (CEO). Bajo el liderazgo de Valdemar, *RDB* siguió prosperando, gracias a que el nuevo CEO introdujo varios cambios con buenos resultados. Aunque la empresa mantenía una estructura organizacional jerárquica, Valdemar daba amplias facultades decisorias a los mandos medios. Además, adoptó técnicas de gestión que en el momento estaban de moda, como la gestión de la calidad total, la comparación de técnicas, tácticas y prácticas empresariales (*benchmarking*), y el Kaizen.

40 *RDB* siguió siendo rentable y mantuvo la lealtad hacia la marca. Sin embargo, desde el punto de vista financiero, los márgenes de ganancia bruta y neta se habían reducido; Valdemar pensaba que esto era inevitable. En el plano interno, se estaban demorando algunas mejoras de mantenimiento y tecnología, pero Valdemar no les prestó atención. En el plano externo, algunos grupos defensores del medio ambiente empezaron a presionar a *RDB* a causa de los elevados niveles de contaminación en torno a las fábricas, pero Valdemar desoyó los reclamos.

Valdemar estaba orgulloso de las tradiciones de la empresa. *RDB* seguía en manos privadas, pues pertenecía a los miembros de la familia Holstein. Valdemar, al igual que su padre, tenía un estilo de liderazgo paternalista, aunque en ocasiones podía ser autocrático, en particular cuando se renegociaban los contratos colectivos de trabajo. Aunque había pocas oportunidades de obtener promociones, a los empleados les agradaba la cultura corporativa de *RDB*. Ellos también estaban orgullosos de trabajar para una empresa muy conocida, afianzada y respetada. Tenían buenos salarios, disfrutaban de trabajar en un entorno cultural homogéneo, y se sentían seguros en sus puestos de trabajo. Muchos de los padres de los trabajadores, y en algunos casos sus abuelos, habían trabajado para *RDB*. Los patrones y las prácticas de trabajo se ajustaban al calendario cristiano del norte europeo y a las tradiciones locales. Entrar a trabajar en *RDB* era como “sumarse a una familia”. Todos los empleados valoraban su seguridad laboral, su alto nivel de vida y su ambiente de trabajo.

Valdemar, un ejecutivo prudente, siempre intentaba gestionar los riesgos. Consultaba regularmente a economistas y otros especialistas para reducir al mínimo el impacto de los cambios en el entorno externo. Con los años, se demostró que estos esfuerzos habían valido la pena. Por ejemplo, *RDB* casi no se vio afectada por la crisis energética de los años setenta. Todos los años, Valdemar revisaba los planes para contingencias de *RDB*; esto lo ayudó a evitar un posible desastre tecnológico en el año 2000, ante el llamado “efecto del milenio”. Una crisis que Valdemar no había previsto fue el colapso súbito de los bancos islandeses Kaupthing y Landsbanki, en 2008. *RDB* tenía fondos en cajas de ahorro en esos dos bancos. Sin embargo, la empresa más adelante consiguió recuperar la mayor parte.

En cuanto a las operaciones, *RDB* fabricaba rodamientos de bolas de tamaño estándar aplicando un proceso de producción en flujo. Algunas veces, la empresa empleaba la producción por lotes para entregas a clientes de larga data que utilizaban rodamientos de tamaño no convencional. 75 En otros casos, aplicaba el método de producción a pedido para órdenes por única vez; por ejemplo, grandes mecanismos de rodamientos de bolas destinados a estaciones eléctricas o minas. En todos los aspectos, desde la gestión de los recursos humanos hasta las operaciones, Valdemar consideraba que *RDB* estaba preparada para el siglo XXI.

Anna Holstein y “*RDB* 2020”

Se sabía desde mucho tiempo atrás que, cuando Valdemar se retirase, su hija Anna lo reemplazaría 80 como CEO de la empresa. A diferencia de su padre, no tenía experiencia como mecánica; no había “empezado de cero” en la planta de fabricación, y sentía menos empatía con los trabajadores de la fábrica. Después de obtener su Diploma del IB en Copenhague, seguido por un título universitario en ingeniería “verde”, completó un máster en administración de empresas y trabajó para un banco de inversiones en Nueva York. En 2005, pocos después de cumplir los 30 años, asumió su primer 85 cargo en *RDB*, en el Departamento de Ingeniería, donde comenzó de inmediato a poner en práctica enfoques de fabricación “verdes”.

Anna tenía grandes planes para *RDB*. Su pensamiento era científico y analítico, y había estudiado detenidamente el entorno externo en que operaba la empresa. Sabía que la demanda de rodamientos de bolas estaba perdiendo impulso en Europa, mientras que registraba un crecimiento 90 sustancial en países como Brasil, China y la India, que atravesaban una fase de pujante industrialización. Su investigación la había llevado a concluir que, en el siglo XXI, la fabricación tendría lugar en fábricas más pequeñas y flexibles, y ya no en las enormes estructuras modernistas típicas de fines del siglo XIX y el XX. El tiempo sería el factor crítico; el contar con fábricas cerca de donde estaban ubicados los clientes reduciría el tiempo de respuesta y mejoraría la logística, 95 incluidas la distribución y la entrega. De esta manera también se acortaría el ciclo del capital circulante, lo que equivaldría a un beneficio importante para *RDB*.

Dada su experiencia internacional, al trabajar en *RDB* Anna advirtió que sus colegas del Departamento de Ingeniería, e incluso toda la dotación de personal de *RDB*, necesitaban un mejor entendimiento cultural de los clientes. Anna pensaba que la mejor forma de lograrlo sería llegar a 100 tener una dotación de personal que se asemejara a los clientes de *RDB*, los que provendrían cada vez más de Asia, la India y América del Sur. Estaba convencida, además, de que *RDB* se debía centrar en las tecnologías “verdes” y en su responsabilidad social como empresa. *RDB* debería aumentar significativamente sus gastos en investigación y desarrollo, y a la vez examinar su impacto sobre el medio ambiente y sobre la huella de carbono de los clientes. Para Anna estos dos aspectos se 105 entrelazaban: el objetivo último de la innovación en la industria de los rodamientos de bolas es ahorrar energía, que es, en esencia, lo que hacen los rodamientos al reducir la fricción. Para los usuarios, mejores rodamientos equivalen a menos fricción; a su vez, menos fricción implica menos derroche de energía, y así se reduce la necesidad energética.

110 La visión de Anna para *RDB* consistía en producir los rodamientos de bolas de tecnología más
avanzada en el mundo y mayor eficiencia energética en pequeñas fábricas “verdes” situadas cerca
de sus clientes. Para ello sería preciso vender las dos megafábricas del norte de Alemania y Suecia,
y recortar el personal significativamente en la de Dinamarca. La producción de *RDB* se contrataría
115 en el extranjero, a través de 12 pequeñas fábricas que se abrirían en todo el mundo, principalmente
en Brasil, China y la India. En lo referido a la planificación de la dotación de personal, para cada
una de las nuevas fábricas de *RDB* habría un directivo experimentado de procedencia europea y un
gerente local familiarizado con el idioma y la cultura, que llevarían adelante la gestión conjunta.
Se ofrecerían puestos clave a algunos mecánicos de las fábricas de *RDB* en Europa. La reducción
120 de plantilla eliminaría la mayoría de los puestos de trabajo en Europa, pues la mayor parte de los
trabajadores nuevos se contratarían en forma local, por salarios más bajos. En los países del norte
de Europa, las indemnizaciones por reducción de plantilla son generosas, y las sufraga en gran
medida el empleador, por lo que a corto plazo representarían costos significativos. Sin embargo,
a largo plazo, *RDB* bajaría los costos de mano de obra.

El marketing también sería protagonista en la nueva *RDB* que Anna imaginaba. El departamento
de marketing de *RDB* siempre había estado “adormecido”, con un presupuesto reducido y sin
125 objetivos que representaran un desafío. La publicidad y la promoción se limitaban a algunas
publicaciones especializadas y ferias de la industria. Anna pensaba que esto debía cambiar.
Creía que *RDB* debía ampliar el espectro de las publicaciones que elegía para sus anuncios,
e incluir por ejemplo revistas electrónicas y sitios web profesionales sobre diseño industrial y
robótica arquitectónica. Anna quería utilizar la tecnología de la información y la comunicación
130 para llegar con sus comunicaciones a una gama más extensa de grupos de interés externos.
De ese modo, *RDB* crearía conciencia de marca en la comunidad del diseño, y no únicamente en
la comunidad manufacturera. El departamento de marketing debería empezar a realizar trabajos
de investigación tanto en el mercado primario como secundario. Anna también imaginaba grupos
de “ingenieros devenidos en vendedores” de *RDB*, que visitarían a los principales fabricantes
135 para generar pedidos; en tanto, personal de otros sectores de la empresa procuraría ejercer presión
sobre los políticos para obtener más leyes e incentivos que promuevan los productos ecológicos.

Anna describió sus ideas en detalle en un plan estratégico que tituló “*RDB 2020*”. Calculaba que
los costos de transición para una reestructuración de tan gran escala serían enormes. Para generar
el 50% de los fondos requeridos, *RDB* debería vender las dos megafábricas del norte de Alemania
140 y Suecia. En cuanto al resto de los fondos, Anna decidió que *RDB* comenzaría a cotizar en la
Bolsa de Valores de Frankfurt: *RDB* pasaría a ser una sociedad anónima, y los fondos provendrían
de la venta de las nuevas acciones emitidas. Anna estaba muy complacida con su estrategia general
para *RDB*; le parecía coherente, sólida y orientada al futuro.

Las contrapropuestas de Valdemar

145 Cuando Anna le explicó su plan estratégico “*RDB 2020*”, Valdemar quedó atónito. Aunque reconocía que la fabricación se estaba trasladando a otros destinos, fuera de Europa, y que *RDB* debía tomar más en cuenta la protección del medio ambiente, tenía fuertes objeciones. “*RDB* es una compañía danesa —insistía—. Logramos una expansión significativa después de la primera guerra mundial gracias a un contrato muy grande del gobierno danés.” Se sentía moralmente obligado a ofrecer puestos de trabajo en Dinamarca. En algunas ocasiones, *RDB* también había
 150 formado asociaciones público-privadas con los gobiernos sueco y alemán para diversos proyectos. La dotación de personal era local y leal; Valdemar se sentía como un padre para esos empleados; una racionalización significativa violaría el “contrato social” implícito que tenía con ellos. También detestaba la idea de que *RDB* pasara a cotizar en bolsa. Pese a que Anna le aseguraba que la familia Holstein seguiría siendo el accionista mayoritario, Valdemar no quería responder a
 155 accionistas que no fueran miembros de la familia y no supieran nada de la historia ni de las tradiciones de la empresa. Esto le generaba un mal presentimiento. Tampoco le gustaba la idea de deslocalizar las fábricas. Había sido industrial toda su vida, y disfrutaba de ver sus tres megafábricas en el norte de Europa. La escala de operaciones era tan vasta que las expansiones se habían coordinado con las autoridades locales de planificación urbana; el tamaño de la fábrica sueca era tal que se
 160 habían instalado líneas de ferrocarril para entregar los insumos y transportar el producto terminado. No podía siquiera imaginar que fábricas pequeñas, situadas en parques industriales en las afueras de Mumbai o San Pablo, pudiesen lograr lo mismo que las europeas.

Pese a las objeciones de Valdemar, Anna le dijo que hablaría con otros accionistas de la familia y que, entre todos, podrían forzar el cambio de la empresa. Valdemar le pidió tiempo para elaborar
 165 una propuesta alternativa que incorporaría “algunas” de las ideas de Anna.

Un mes más tarde le sugirió lo siguiente:

- Cambiar el nombre de la empresa (*rebranding*) y adoptar la estrategia de marketing de Anna. “*Royal Danish Bearings*” pasaría a llamarse “*Green Bearings, an RDB Company*” (literalmente, “*Rodamientos verdes, una empresa de RDB*”). *Green Bearings* tendría de “verde” solo el
 170 nombre.
- Permanecer en el norte de Europa, pero dividir cada una de las tres megafábricas en células autónomas, cada una asignada a atender a una región del mundo, y cada una con sus propios objetivos estratégicos y tácticos/operativos. Se contrataría a vendedores locales, a los que se pagarían salarios bajos, pero con comisiones elevadas como incentivo. De esta manera, la
 175 empresa parecería más internacional, pero no se modificaría la dotación de personal con que ya contaba en Europa.
- Formar alianzas estratégicas con fabricantes de rodamientos de bolas de Brasil, China y la India.

180 Valdemar admitió que había pensado en buscar un gran inversor; *RDB* podría emplear esa asistencia financiera para modernizar las fábricas existentes y hacerlas más ecológicas. La familia Holstein podría vender al principal inversor una parte de sus acciones. Sin embargo, Valdemar rechazó la idea. Aunque el ser “verde” era una buena práctica y una muestra de responsabilidad social, a Valdemar no le agradaba para nada la idea de tener un accionista que no fuera miembro de la familia Holstein.

- 185 Anna escuchó con atención, pero no se sintió conforme. Pensaba que este plan no era suficiente para preparar a *RDB* para el siglo XXI. El cambio de nombre y la reconfiguración de las fábricas siguiendo el método de células de producción serían positivos a corto plazo, pero no harían más que demorar los cambios radicales que el transcurso del tiempo haría inevitables. Anna quería que *RDB* tuviera la ventaja de la primera movida en lo relativo a la conciencia de marca y a las
- 190 prácticas “verdes”. Para ella, el desarrollo de una identidad global y de una dotación de personal global era una prioridad estratégica. Con el tiempo, los cambios demográficos en Europa minarían la visión de Valdemar de *RDB* como una “familia europea feliz”. También estaba el problema de los costos de mano de obra en Europa: a largo plazo, los trabajadores europeos serían demasiado costosos, y probablemente no cederían en las negociaciones de los contratos colectivos de trabajo.
- 195 Anna argumentaba que la globalización restaba peso al “contrato social” en el que creía su padre.

Términos adicionales que no figuran en la Guía

Estilo de liderazgo paternalista
Ventaja de la primera movida

Los nombres de los productos, empresas e individuos mencionados en este estudio de caso son ficticios. Cualquier parecido con la realidad es mera coincidencia.
