



CLAYTON ROSE

¿Cuánto ganaremos? (A)

Entraba la noche del jueves 23 de diciembre y Tyler miraba fijamente, por la ventana del quinto piso, cómo caía la nieve en Wall Street. Recientemente había sido puesto al frente del grupo que mercadeaba permutas de tasas de interés a clientes norteamericanos. Tenía seis personas a su cargo, y trabajaban con un equipo de operadores financieros.

Tyler estaba esperando a Roger, un experto en mercadeo brillante, si bien algo excéntrico. Aunque estaba en el equipo de mercadeo, Roger no era responsable de la cobertura de clientes; trabajaba con promotores y operadores en la estructuración de transacciones. Era reconocido por su habilidad para desarrollar productos complejos que permitieran satisfacer las necesidades de los clientes y producir beneficios para la empresa. La complejidad de esas transacciones hacía difícil su comprensión para los clientes y, mucho más, descifrar cuánto dinero ganaría la empresa. La rentabilidad de la empresa en estos negocios se derivaba de una porción del retorno global que obtenían los clientes, y se extraía de los márgenes entre los precios de venta y compra inmediatas, en los diversos intercambios requeridos para crear una transacción.

Roger había estado trabajando durante varias semanas en un negocio para Blue Widget, un importante cliente de categoría Fortune 50, que le proporcionaría considerables ahorros fiscales si pudiera culminarlo antes de terminar el año. El equipo de finanzas e impuestos de Blue Widget necesitaba tiempo para revisar y suscribir la estructura; y con el feriado de Navidad necesitaban la propuesta final en algún momento de aquella noche, para entregarla a tiempo. Tyler quería reunirse con Roger para revisar los detalles finales de la transacción, antes de enviarlos a Blue Widget.

Roger repasó la estructura, con la cual Tyler estaba familiarizado. Era compleja y aprovechaba las diferentes normas impositivas para la misma transacción en diferentes países. Los abogados fiscales, tanto de la empresa como del cliente, se sentían cómodos porque el negocio cumplía las normas. Roger calculaba que el negocio ahorraría al cliente \$20 millones, en términos de valor presente neto. Blue Widget estaba encantada con estos ahorros.

Tyler preguntó cuánto ganaría la empresa. Roger dijo: "Preferiría no decírtelo". Tyler se quedó mudo. Había trabajado con Roger durante varios años, aunque solo en los últimos meses había sido su jefe, y sabía que podía ser difícil lidiar con él, pero esta actitud era algo nuevo.

Se contuvo y dijo: "Roger, necesito saber cuánto ganará la empresa en este negocio".

El promotor replicó: "No voy a decírtelo, porque podrías decírselo a Blue Widget".

El caso de LACC número 319-S15 es la versión en español del caso de HBS número 313-004. Los casos de HBS se desarrollan únicamente para su discusión en clase. No es el objetivo de los casos servir de avales, fuentes de datos primarios, o ejemplos de una administración buena o deficiente.

Copyright 2012 President and Fellows of Harvard College. No se permitirá la reproducción, almacenamiento, uso en planilla de cálculo o transmisión en forma alguna: electrónica, mecánica, fotocopiado, grabación u otro procedimiento, sin permiso de Harvard Business School.

"¿Qué significa eso?" dijo Tyler, cada vez más preocupado. "¿Por qué no desearíamos que Blue Widget sepa cuánto ganamos? ¿Qué ocurre con este negocio?"

Roger dijo: "Es un gran negocio para el cliente y para nosotros. Confía en mí y dejémoslo así".