

# Inglaterra y Holanda en Asia Sudoriental: Un caso - Juego de roles\*

**Yuri Gorbaneff\***

## Resumen

Este artículo presenta un juego de roles basado en un caso histórico de la rivalidad entre las compañías inglesa y holandesa de Indias Orientales. El caso sirve de pretexto para demostrar a los alumnos la utilidad de teorías, enfoques y herramientas estratégicas. Construido como un juego de roles, el caso permite involucrar a los estudiantes en el análisis de la situación y la toma de decisiones. Para facilitar su aplicación en clase se ofrecen las respuestas esperadas de los alumnos.

## Palabras clave

Caso, estrategia, juego de roles.

## Introducción

**E**n la enseñanza de administración, el análisis de casos ocupa tradicionalmente un lugar prominente. Rees y Porter (2002a y b) identifican una serie de ventajas del método de casos. Con los casos se logra desarrollar las habilidades de diagnosticar y resolver problemas, de mirar las situaciones de manera integral y transversal, superando las fronteras departamentales. Los casos permiten involucrar y motivar a los alumnos, desarrollar su capacidad comunicativa y el hábito del trabajo en equipo, demostrar la relevancia de la teoría y las posibilidades de su aplicación práctica.

El método de casos es una imitación tardía y simplificada de los juegos de guerra que los profesores de estrategia y táctica suelen hacer en las academias militares (Mesa, 1998, p. 46). Es entendible que sea tardía porque la administración es más joven que la ciencia militar. Pero no por eso debe ser una imitación simplificada. Y, sin embargo, lo es. Los casos administrativos se desarrollan como una discusión. Los alumnos se sientan

en un semicírculo en torno a los profesores, los cuales se paran enfrente y con unas preguntas supuestamente provocativas tratan de despertar e involucrar al auditorio. En el mejor de los casos surgen discusiones bilaterales alumnos-profesores.

La mayoría de los casos publicados describen realidades poco excitantes y lejanas de la realidad en muchas dimensiones. Están alejadas en el tiempo porque los eventos descritos en los casos han ocurrido algún tiempo atrás. En el espacio, porque la mayoría de los casos están escritos en materiales norteamericanos. Están alejadas en términos de la cultura porque reflejan diferentes valores y normas legales. En términos de la estructura de la industria, porque a nuestros alumnos, que van a trabajar en pequeñas empresas familiares, tratamos de enseñarles con los ejemplos de las empresas líderes mundiales, etc. Los alumnos tienen que hacer un esfuerzo para educadamente aparentar su interés hacia los problemas que enfrentan los protagonistas de las historias.

Cuando los profesores logran “vender” el tema del caso a los alumnos, tropiezan con otro obstáculo. Los casos permiten la discusión, mas no dan la oportunidad ni piden a los alumnos tomar decisiones en condiciones de interacción con otros agentes. Los casos escritos tampoco permiten que nuevas circunstancias surjan por el camino, exigiendo la reconsideración de las situaciones y decisiones anteriores.

\* El artículo es producto de la investigación y reflexión teórica del autor. Se recibió en octubre y se aprobó definitivamente en noviembre de 2003.

\*\* Profesor del Departamento de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Pontificia Universidad Javeriana; magister en Economía. E-mail: yurigor@javeriana.edu.co

Finalmente, el método de casos tiene una limitación metodológica, y es la falta de las soluciones de los casos. La discusión de los casos pretende generar las habilidades de aplicación de ciertos enfoques teóricos y herramientas a la situación concreta descrita en el caso. Es un intento de problematizar el proceso educativo, hacerlo autónomo (Watson, 2000). Según este enfoque, el proceso de la educación se da mejor cuando los alumnos tropiezan con un problema real y, al no encontrar la solución, se ven obligados a ir al cuarto de San Alejo donde almacenan los conocimientos teóricos, buscar una teoría adecuada, desempolvarla y aplicarla a la situación. Si este proceso no se da, la discusión de los casos promete ser trivial y el objetivo de la enseñanza no se logra. Este proceso de la búsqueda de la teoría relevante implica un misterio que no debe ser obvio para los alumnos. Pero este misterio teórico sí debe ser claro para los profesores. Los profesores deben tener claro qué conceptos teóricos deberían ejercitar y aplicar los alumnos, qué dificultades se esperan en este camino y qué resultados razonablemente se pueden obtener.

Infortunadamente no es frecuente ver las guías metodológicas que acompañan los casos. Por eso los profesores, antes de dejar tarea a los alumnos, se ven obligados a resolver los casos y darles el sentido teórico. Y como los autores no ofrecen su propia versión de las herramientas que hay que aplicar ni de la solución teóricamente esperada, siempre queda la duda de que los profesores hayan interpretado correctamente cierto caso.

Los juegos gerenciales por computadora pretenden corregir las deficiencias de los casos escritos, sin hacer

mucho para resolver la última inquietud. La discusión de las ventajas y desventajas de la simulación computarizada está por fuera de este escrito.

El juego de roles escrito con base en Irwin (1991) ofrece una situación no trivial, permite captar la imaginación e involucrar a los estudiantes. Se trata de un asunto real y significativo en la historia universal y de los negocios, que al mismo tiempo es poco conocido. La situación ilustra un concepto no intuitivo de la separación de la propiedad y el control, permite desarrollar las habilidades de la negociación, formulación de la misión, realización del análisis del sector y la planeación por escenarios. Para facilitar el trabajo de los profesores con el caso, se ofrecen, además de las preguntas-tarea, las respuestas esperadas de los participantes.

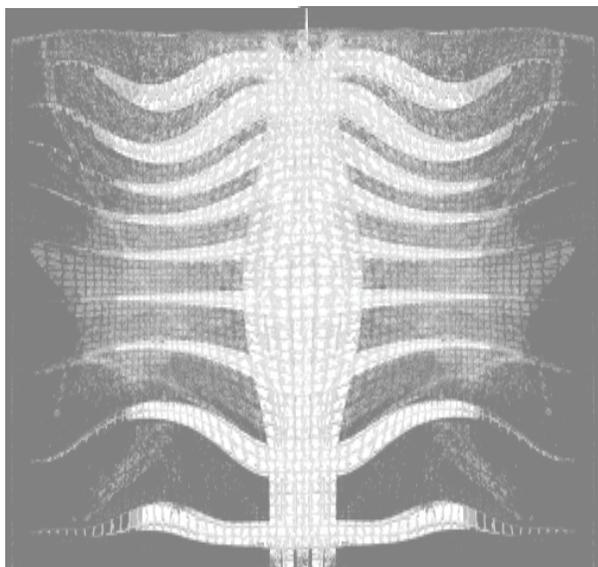
### **Juego de roles: Inglaterra y Holanda**

El grupo se divide en dos bandos: los comerciantes ingleses y los holandeses. La información que entrega el profesor es de dominio común. El profesor interviene en las discusiones en calidad de representante del gobierno inglés u holandés, según el caso. El juego inicia con la entrega a los alumnos de la primera noticia de prensa.

### **NOTICIA: Fundación de la Compañía inglesa**

Desde hace siglos, en Europa tienen alta demanda las especias y la seda de India y Asia Sudoriental. El comercio entre Asia Sudoriental y Europa en la época antigua y en la Edad Media implicaba el transporte de los bienes en grandes caravanas a través de todo el continente asiático. El costo del transporte era alto, pero los comerciantes encontraban rentable tal comercio. En 1498 el explorador portugués Vasco da Gama descubrió la ruta marítima entre Europa y Asia, dando vuelta a África. Se inició un periodo en que los comerciantes portugueses, ingleses y holandeses individualmente incursionaban en el comercio con el sudeste asiático, explorando el hallazgo de Vasco da Gama.

En 1590 un grupo de comerciantes ingleses realizó un viaje exploratorio a Indonesia. Las impresiones fueron favorables y en 1600 ellos fundaron la Compañía de Indias Orientales (para diferenciarla de las Indias Occidentales, o América). El decreto real de la reina Elizabeth I concedía a la Compañía el monopolio para el comercio entre Inglaterra y las tierras ubicadas al oriente del Cabo de la Buena Esperanza (el extremo sur de África). El plazo



del monopolio fue establecido inicialmente por 15 años y después fue ampliado en múltiples ocasiones (Irwin, 1991, p. 1299). El Estado estaba interesado en el éxito de la empresa, pero por principio no participaba en el capital ni en el manejo cotidiano de la Compañía. Los mismos dueños de la Compañía inglesa hacían parte de la junta directiva y ellos mismos funcionaban como los gerentes de la Compañía.

La Compañía inglesa se encargaba de arrendar o comprar los barcos, contratar y pagar las tripulaciones y enviar barcos de Inglaterra a las islas productoras de especias en el Sudeste Asiático. De ida los barcos llevaban bienes ingleses para vender en las islas y oro para pagar los artículos que se importaban a Inglaterra. Una vez realizada la compra-venta, los barcos regresaban a Inglaterra con pimienta, nuez moscada, clavo, índigo, seda, té, algodón. Estos productos en parte se consumían en Inglaterra y el 80-90% se reexportaban a Europa. Los precios de estos bienes en Europa compensaban a los dueños de la Compañía con creces por su inversión y el riesgo. Durante los primeros diez años de su existencia, la Compañía inglesa de Indias Orientales despachó un barco anualmente a Asia y desde 1620 la frecuencia aumentó a cuatro barcos anuales. Los viajes eran riesgosos, pero no excesivamente. Sólo el 7% de los barcos terminaron en el fondo del océano y en manos de los piratas. La rentabilidad era alta: el 25% sobre el capital invertido. Esta rentabilidad superaba tres veces la tasa de interés del mercado en Londres (Irwin, 1991, p. 1302). Esto fue posible gracias a una gran diferencia de precios entre los mercados de Indonesia y Europa. Los artículos que costaban en Indonesia \$1, se vendían en Europa casi a \$5. Tal vez porque el negocio era monopolístico, la cantidad de barcos dedicados al comercio no era alta. Típicamente el comercio inglés con el Sudeste Asiático era atendido por barcos, cuya capacidad total era de 8.000 toneladas, mientras que la de la marina comercial inglesa era de 126.000 toneladas. El grueso de la marina comercial inglesa trabajaba atendiendo el comercio intraeuropeo (Irwin, 1991, p. 1299).

Además de Inglaterra, solamente los Países Bajos disponían de la marina comercial y de guerra adecuada para mantener el tráfico hacia el Sudeste Asiático. Comerciantes neerlandeses exploraron individualmente las oportunidades del comercio con Asia Sudoriental. Las posibilidades eran enormes pero surgía la pregunta: ¿qué pasará ahora que los ingleses crearon la Compañía? ¿Cómo competir con los ingleses?

Otros países no tenían las capacidades requeridas para mantener un comercio regular con el Sudeste asiático.

co. España y Portugal eran las excepciones. España sí tenía las capacidades marítimas pero según el tratado de 1493 tenía que «limitarse» a explotar los hallazgos de Colón y estaba ocupada en América. Asia, según este tratado, «pertenece» a Portugal, pero este país que en el siglo XVI era una potencia, en el XVII estaba en deterioro y no podía hacer efectivas sus pretensiones ni mucho menos oponerse a los ingleses.

## Tarea

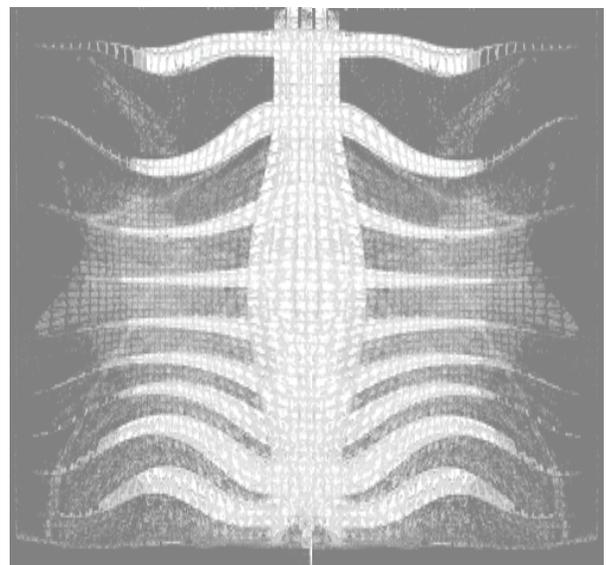
Después de leer la noticia, el profesor entrega la tarea por grupos.

Tarea para los comerciantes ingleses: Redacten la misión de la Compañía inglesa. Hagan explícita la forma de gobierno corporativo.

- Se espera que la misión esté redactada en términos de la prioridad del bienestar de los socios, de las actividades que desarrollan ellos. Los intereses del Estado y de la sociedad en general no deben estar representados.

Tarea para los comerciantes holandeses: Hagan el análisis del sector según Porter y decidan si entran en el mercado. Si deciden entrar, por favor, escojan la forma de gobierno corporativo de su empresa.

- Se espera que decidan entrar porque la rentabilidad es alta y la rivalidad es manejable. Una vez se decide entrar, los alumnos deben escoger la forma adecuada de gobierno corporativo. Se espera que escojan una compañía privada manejada por los dueños, igual que la compañía inglesa. Los miembros del grupo se transforman en los



socios de la Compañía. El profesor puede aprovechar esta decisión para recordar a los alumnos la teoría organizacional institucionalista, que sugiere que las formas que adoptan las organizaciones van a ser semejantes porque así lo espera la sociedad.

Una vez tomadas las decisiones, el profesor entrega a los participantes la segunda noticia.

## NOTICIA: La creación de la Compañía holandesa

Las recomendaciones de los comerciantes llevaron a que en 1602 el gobierno de los Países Bajos ayudara a constituir la Compañía Unida Holandesa de Indias Orientales (Vereenigde Oostindische Compagnie, VOC). Era una sociedad privada, copiada de la Compañía inglesa. También estaba manejada por sus dueños como gerentes e igualmente consiguió el derecho monopólico de comercio entre el Sudeste Asiático y los Países Bajos. A diferencia de la Compañía inglesa, la holandesa mantenía estrechos lazos con el gobierno y tenía a un ministro en su junta directiva.

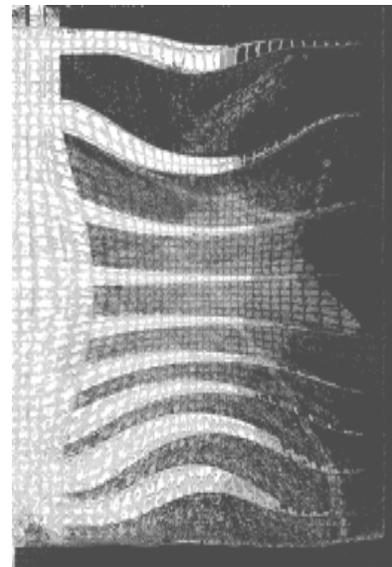
La entrada de la Compañía holandesa en el mercado de especias generó un enfrentamiento comercial con los ingleses. La competencia era no cooperativa y no hubo intentos de entrar en una colusión. Las dos compañías simultáneamente tomaban la decisión en cuanto a la cantidad de barcos a enviar al Sudeste Asiático. Esto se debía a la naturaleza de las condiciones de la navegación. Los barcos tenían que partir de Londres y Ámsterdam en un momento determinado para no ser sorprendidos por el invierno cuando pasaban por el Sur de África y evitar la estación de monzón en Asia. Los gerentes solo podían hacer conjeturas sobre la cantidad de barcos que su rival iba a despachar al Sudeste Asiático.

Tampoco existía la posibilidad de aprender de la experiencia pasada ni de ponerse de acuerdo los dos rivales porque cada año de navegación podía ser el último. Los gobiernos podían cancelar los privilegios monopólicos de las compañías, se podía presentar la intervención de terceras potencias o el tráfico podía ser interrumpido por piratas.

Las variables de decisión para los gerentes eran las cantidades de barcos. Los costos de las dos empresas eran semejantes. Los precios se establecían en las subastas que se hacían a la llegada de los barcos. El precio de la pimienta en los mercados europeos era de 83 libras esterlinas por 100 libras de pimienta. El precio de compra de pimienta en Indonesia era de 19 libras esterlinas por

100 libras de pimienta. Los costos de transporte para ambos rivales eran de 15 libras esterlinas por 100 libras de pimienta.

La compañía holandesa hizo lo posible para excluir a los ingleses del comercio con las principales regiones productoras de especias de Indonesia. Los holandeses, cuando podían, establecían contratos exclusivos con los proveedores locales. La Compañía holandesa obtuvo de su gobierno el permiso de negociar convenios con los gobiernos locales, adquirir tierra y construir bases comerciales fortificadas en nombre del gobierno de los Países Bajos. Más adelante, esta infraestructura sirvió para la colonización. Una de las estrategias de los holandeses fue intimidar y en ocasiones saquear los barcos ingleses. Esta conducta de los holandeses originó tensiones con los ingleses e incluso un conflicto armado en 1617-1619. Sin embargo, ninguna de estas estrategias garantizaba el éxito contra los ingleses por la simple razón de que ellos practicaban lo mismo. El Gobierno holandés estaba interesado en acabar con el comercio inglés con Indonesia para establecer el control colonial holandés sobre Indonesia.



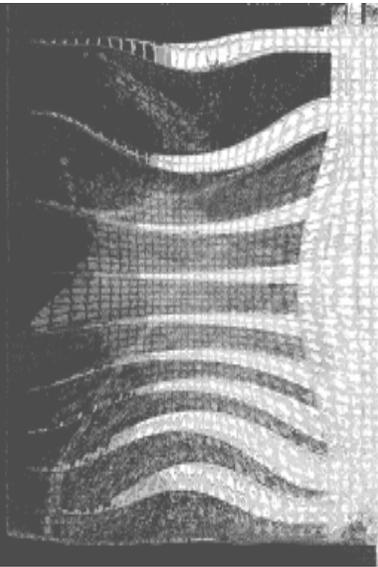
## Tarea

Tarea para los comerciantes ingleses: Propongan una estrategia para competir con los holandeses.

- Se espera que propongan reaccionar a la agresividad holandesa con unas medidas equivalentes, reforzando la defensa militar de los barcos ingleses, realizando un mayor esfuerzo de mercadeo en Europa para impedir que los holandeses se posicionen. Esta discusión puede servir de pretexto para que el profesor haga obvia la dificultad de los ingleses de adaptarse a las circunstancias cambiantes, lo que estaría de acuerdo con la teoría de la ecología de poblaciones.

Tarea para los comerciantes holandeses: Propongan una estrategia para lograr el objetivo del Gobierno de excluir a los ingleses del comercio con Indonesia.

- Esta discusión es más compleja porque los alumnos de manera intuitiva hacen propuestas del tipo «más de lo mismo» y piden una mayor ayuda del Gobierno, mayor militarización de las operaciones de la Compañía, mayores privile-



gios, etc. No es fácil hacerlos ver la posibilidad de utilizar métodos tan simples como los incentivos correctos, de acuerdo con la teoría de la agencia para el logro del objetivo planteado por el Gobierno. Para esto es oportuno que el profesor participe activamente en la discusión del tema en la junta directiva de la VOC. Su papel consiste en hacer ver la necesidad de separar la propiedad y el control de la Compañía y presionar a los miembros de la junta para lograr el objetivo planteado. Como herramienta de presión puede ser utilizada la amenaza de retirar el privilegio del monopolio.

Una vez terminada la discusión y tomadas las decisiones, el profesor entrega la siguiente noticia de prensa:

### **NOTICIA: Cambio de forma de gobierno corporativo de la Compañía holandesa**

El Gobierno holandés presionó a la Compañía holandesa para que cambiara su forma de gobierno corporativo. Se llevó a cabo una asamblea de accionistas de la Compañía holandesa que ratificó la decisión de la Junta. Se decidió: Primero, transformar la Compañía de una sociedad comercial cerrada en una compañía por acciones que cotizara en la bolsa. Esto creó un sistema de propiedad disperso y dio más independencia a la gerencia. Segundo, los gerentes no serían elegidos entre los socios sino que deberían ser administradores profesionales que no tuvieran en su propiedad acciones de la VOC. Ellos recibirían un salario fijo y una comisión según el volumen de las ventas brutas de la Compañía. Se separarían la propiedad y el control. Adicionalmente el Gobierno holandés emprendió esfuerzos para influenciar a los gerentes de la VOC acercándolos a los líderes políticos.

### **Tarea**

Tarea para los comerciantes ingleses y holandeses: Utilicen la planeación por escenarios para identificar el futuro próximo del mercado y de la competencia angloholandesa.

- Se espera que los ingleses hagan pronósticos basados en el pasado y no tomen en cuenta la sepa-

ración de la propiedad y control que cambia las cosas. Se espera que los holandeses, a raíz de la discusión del tema en la junta directiva, lleguen a esperar un aumento de las ventas y la participación en el mercado junto con la disminución de la rentabilidad.

### **Resultados**

Una vez los dos grupos presenten sus proyecciones, el profesor cuenta como terminó la historia en la realidad. La rentabilidad de la Compañía holandesa era alta, pero sistemáticamente inferior a la inglesa: el 20%, comparado con el 25% de la rentabilidad de la Compañía inglesa (Irwin, 1991, p. 1302). Los holandeses lograron no solo competir con los ingleses sino arrinconarlos. En 1615-1625, los ingleses enviaron a Asia 35 barcos, mientras los holandeses, 65 (Irwin, 1991, p. 1300). En ese periodo los ingleses vendieron 1,615 millones de libras de pimienta del Sudeste Asiático en Europa, mientras los holandeses, 2,280 millones de libras (Irwin, 1991, p. 1305). Después de 1620 los ingleses empezaron a reducir su presencia en Indonesia y se desplazaron hacia India. El comercio de especias quedó en manos de los holandeses.

### **Referencias bibliográficas**

- Irwin, D. (1991) Merchantilism as strategic trade policy: the Anglo-Dutch rivalry for the East India trade. *Journal of Political Economy* 99(6), 1296 – 1314.
- Lewicki, R., Bowen, D., Hall, D., and Hall F. (1993). *Desarrollo organizacional. Guía de capacitación*. México: Limusa.
- Mesa, R. (1998) La formación administrativa apoyada en juegos gerenciales. *Revista de la Universidad de EAFIT*, 98, 43-57.
- Rees, D., and Porter, C. (2002a) The use of case studies in management training and development, Part 1. *Industrial and Comercial Training*, 34(2), 5-9.
- \_\_\_\_\_ (2002b). The use of case studies in management training and development, Part 2. *Industrial and Comercial Training*, 34(3), 106-110.
- Tanyel, F., Mitchell, M., McAlum, H. (1999). The skill set for success of new business school graduates. *Journal of Education for Business*, 75(1), 33-37.
- Watson, C. (2000) Just in time teaching: balancing the competing demands of the corporate America and academe in delivery of management education. *Journal of Management Education*, 24(6), 763-778.

