

*Casos en  
Administración  
de  
Organizaciones  
que operan  
en el Perú*

*Tomo VI*

**Isabel Miyashiro Miyashiro**  
**Compiladora**

**Apuntes  
de  
Estudio**



**UNIVERSIDAD DEL PACIFICO**  
CENTRO DE INVESTIGACION (CIUP)

Casos en administración de organizaciones  
que operan en el Perú

Serie: Apuntes de Estudio No. 21

© Universidad del Pacífico  
Centro de Investigación  
Avenida Salaverry 2020  
Lima 11, Perú

**CASOS EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES  
QUE OPERAN EN EL PERÚ,  
TOMO VI**

Isabel Miyashiro Miyashiro – Compiladora

1a. Edición: agosto 1995, febrero 1996.

Diseño de la carátula: M & B CREATIVOS

**BUP - CENDI**

**Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú, tomo VI/Comp. Isabel Miyashiro Miyashiro. -- Lima :**  
Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, 1996. --  
(Apuntes de Estudio ; 21)

/ADMINISTRACIÓN/ESTUDIOS DE CASOS/ORGANIZACIÓN  
DE LA EMPRESA/

65(076.5) (CDU)

Miembro de la Asociación Peruana de Editoriales Universitarias y de Escuelas Superiores (APESU) y miembro de la Asociación de Editoriales Universitarias de América Latina y el Caribe (EULAC).

El Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico no se solidariza necesariamente con el contenido de los trabajos que publica.

Derechos reservados conforme a Ley.

# Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>9</b>
<b>I.Caso: Agrocoop</b> Manuel Olaya - Agosto 1993 .....	11
<b>II.Caso: Hotel Cinco Estrellas S.A.</b> Hernán Valencia - Agosto 1993 .....	17
<b>III.Caso: <i>Frosty S.A.</i></b> Carlos Gazzo - Diciembre 1993 .....	24
<b>IV.Caso: <i>Goodyear</i></b> Rómulo Edgard y Richard Linares - Agosto 1993 .....	28
<b>V.Caso: <i>Modus Trade S.A.</i></b> Adrián Stern - Agosto 1993 .....	40
<b>VI.Caso: Dime La Solución</b> Jesús Ferreyra - Diciembre 1993 .....	44
<b>VII.Caso: Motor S.A. - Departamento de Créditos</b> Carlos Oscata - Diciembre 1993 .....	50

**VIII.Caso: Equipos Médicos S.A.**

Daniel Defago y Oscar Saco - Agosto 1993 ..... 54

**IX.Caso: Seguros Especiales del Perú**

Dante Cornejo - Agosto 1993 ..... 59

**X.Caso: Leinsa**

Sebastián Giaimo y Richard Wurst - Agosto 1994 ..... 66

# Introducción

Entre las principales preocupaciones que la Universidad del Pacífico ha mostrado a lo largo de los años se encuentran la de formar profesionales capaces de poseer una actitud de crítica constructiva y la de motivarlos a realizar las mejoras y los cambios que las organizaciones que operan en el país requieren.

En muchas oportunidades, los alumnos consideran que las teorías que se imparten en las aulas son inaplicables, dadas las condiciones particulares en las que se desenvuelven las organizaciones en el Perú.

La presentación de casos reales de organizaciones que operan en nuestro medio contribuye a reforzar los aspectos teóricos e invita a adaptarlos, innovarlos e incluso crearlos.

Al alumno se le recomienda que intente primero solucionar el caso en forma individual y que luego constate la solución que él plantea con la de sus otros compañeros, todo ello como un medio de aprendizaje para trabajar en equipo e ir desarrollando en él, entre otras, las capacidades de observación, síntesis, armonización de ideas y convencimiento.

Los diez casos que se presentan en este texto constituyen parte de una serie, producto del aporte voluntario de los alumnos del Seminario de Administración General, de la Escuela de Postgrado, durante el período enero 1986 a agosto 1994. Éstos pueden ser utilizados como material auxiliar tanto a nivel de pregrado como a nivel de postgrado. Cabe señalar el hecho de que se logró reunir más de 250 casos.

Además de la selección de los casos peruanos en administración, se ha elaborado una pequeña guía de uso y solución de casos. Esta guía se encuentra a disposición de los profesores, previa solicitud a la Decana de la Facultad de Administración y Contabilidad, al Decano de la Escuela de Postgrado o al Jefe del Departamento de Administración.

La profesora y compiladora desea manifestar su agradecimiento a los alumnos que contribuyeron con este proyecto. Asimismo, agradece el apoyo brindado por el Taller de Administración y Contabilidad Aplicada (TACAP) del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, a través de la señora Gina Pipoli de Butrón; a las alumnas Lourdes Revilla y July Tovar, quienes colaboraron en la etapa de selección y corrección inicial de los casos; así como a la alumna Ana Sofía Romero, quien colaboró en la etapa final de selección y corrección de los mismos.

Isabel Miyashiro Miyashiro  
Compiladora



# I

## Caso: AGROCOOP

A fines del siglo pasado, inversionistas americanos decidieron formar una gran empresa agroindustrial a la cual llamaron *Brown Company*, localizada a 300 km al sur de Lima.

Se inició con una planta piloto destinada a la fabricación de azúcar, contando con un terreno bastante fértil de aproximadamente 70,000 hectáreas. Se verificó, además, la óptima ubicación geográfica y el gran potencial de la región, la cual está rodeada por la desembocadura de dos ríos importantes.

La materia prima para la fabricación de azúcar es la caña de azúcar, la cual es procesada y deja como desecho la melaza y el bagazo (una mínima parte del bagazo es quemada en calderos). Durante esa época, *Brown Company* abasteció gran parte del mercado nacional y extranjero (Estados Unidos y varios países de América).

La compañía, con el transcurso de los años, se desarrolló de la siguiente manera:

- En la década de los años treinta se realizaron experimentos importantes para la obtención de papel a partir del bagazo desechado. Se creó así la primera fábrica de papel de esa clase en el mundo.
- Luego, en la década del cincuenta, entró en actividad la fábrica de alcohol que utiliza como materia prima la melaza.
- En 1960 comenzó sus operaciones la fábrica Químicos (Cloro - Soda) con el objetivo inicial de abastecer a la fábrica de papel de los productos

químicos necesarios para blanquear la pulpa de papel. El insumo principal para la fabricación de estos productos químicos es la sal; por ello, la compañía adquirió anteriormente una mina de este producto.

-Posteriormente, entró en operación la fábrica de resinas de plásticos (Resinas) con los insumos de la fábrica Químicos y la de Alcohol. Este producto es la materia prima principal para la obtención del plástico y en aquella época se vislumbraba que sería un competidor fuerte del papel y de grandes variedades de metales.

-Además de los diversos campos en los que incursionó la *Brown Company*, también se dedicó a las granjas y a los establos (pollos, vacas, caballos, cerdos, borregos, etc.) y obtuvo así diversos productos como carne, leche, huevos, queso, lanas, etc. También se inició en la preparación de licores.

Durante el tiempo transcurrido, la compañía se desarrolló eficientemente, manteniendo una integración entre sus empresas; asimismo, sus procesos industriales se basaban en la utilización de materia prima nacional. Existía una proyección al futuro y abastecía con sus productos al mercado nacional; en el mercado internacional su participación era representativa. La compañía era, a la vez, el principal impulsor del desarrollo de las localidades donde se observaba una alta dependencia de éstas con respecto a las actividades de la empresa.

Paralelamente, existía una política paternalista en el trato con los trabajadores; se les brindaba diversos beneficios como:

- Vivienda
- Escuelas para los hijos de los trabajadores
- Hospital y servicio médico
- Asistencia social
- Energía eléctrica, agua, baja policía y otros
- Capacitación y desarrollo
- Otros en general

Fue durante el régimen militar, y mediante la Ley de la Reforma Agraria, que la *Brown Company* resultó expropiada en 1972 y dividida en dos organizaciones independientes de la siguiente manera:

## **Papelera-Química Perú S.A.**

Papelera-Química Perú S.A. era una empresa estatal que comprendía la Fábrica de papel, químicos, resinas, alcohol y licores, tratamiento de agua y la fábrica de generación de vapor y electricidad. Durante varios años, la empresa mantuvo un monopolio y sólo se realizaron proyectos pendientes de la *Brown Company*. Con la división de la compañía se generó una dependencia total respecto a la materia prima (bagazo y melaza), lo que significó que la empresa estatal formada pasaría de tener un costo cero a un alto costo por la adquisición de la misma. Por otro lado, el gobierno en esa época fusionó otras empresas dedicadas al papel y otros productos derivados, con lo cual Papelera-Química Perú S.A. se convirtió en un gran complejo monopolístico. Esta empresa no se proyectó al futuro debido a la alta burocracia, a los intereses de grupos y a los cambios de política de los gobiernos de turno, los cuales debían aprobar importantes proyectos existentes. Actualmente, esta empresa se encuentra en quiebra debido, principalmente, a la baja de aranceles y al proceso de venta por módulos, es decir, por partes.

## **Agrocoop**

Agrocoop es una cooperativa agraria que comprende el total de los terrenos (menos los correspondientes a la propiedad de las fábricas de Papelera-Química Perú S.A.), locales (hospital, posta médica, centros comerciales y otros), viviendas, sembríos, granjas, establos y la fábrica de azúcar. Los trabajadores se convirtieron en dueños de estas propiedades. Con los años, Agrocoop poco a poco fue decayendo hasta llegar a un desgobierno en la organización, y se desarrolló de la siguiente manera:

- a) Las viviendas pasaron a propiedad de cada trabajador.
- b) También se realizó, durante los primeros años, una repartición -entre todos- de pollos, huevos, leche, carnes, etc. en forma gratuita, hasta llegar a un desmedro total.
- c) La producción de caña de azúcar por hectárea se redujo en casi un 50%, y su calidad decayó considerablemente por falta de abono y de productos químicos adecuados.
- d) La producción de azúcar, debido a las causas expuestas anteriormente, decayó igualmente.

- e) Los trabajadores no cumplían con sus horas semanales, tenían la costumbre de tomar desayunos y lonches, con lo cual se distorsionaba el horario de trabajo. Se realizó un recorte en sus horas normales. No existía una autoridad representativa.
- f) Acordaron sobretiempos a voluntad de cada trabajador sin que hubiera una necesidad real para ello. Se pagaba a cada uno de los trabajadores de cuatro a cinco veces la hora normal. Generalmente, todos los domingos el trabajador podía o no asistir a laborar; si asistía se le pagaba lo mencionado.
- g) Cuando un trabajador fallecía o se jubilaba, ingresaban uno o dos de sus hijos a reemplazarlo; si no los tenía, podía ingresar la esposa. Con esta medida Agrocoop aumentó su personal en casi un 100%.
- h) Se formaron grupos de trabajadores con intereses personales que con el tiempo llegaron a manejar la organización, hasta repartirse los cargos "a la suerte", como si fuera una ruleta. Este grupo, que llevaba el control en la cooperativa, era el que ofrecía mejoras económicas al trabajador a corto plazo.
- i) En 1991 entró en operación una fábrica de alcohol similar a la de Papelera-Química Perú S.A., lo que produjo el cierre de la fábrica de alcohol y de resinas de esta última. Ya que la materia prima de Papelera-Química Perú S.A. (melaza) procedía de Agrocoop, el cierre de dicha fábrica provocó una baja considerable en los ingresos de Agrocoop; por ello, esta última llegó a endeudarse considerablemente.
- j) La empresa no poseía objetivos, ni planes, ni programas, etc.
- k) Agrocoop se mantiene aún en operación debido, principalmente, al apoyo de los diferentes gobiernos. Se le otorgaban créditos y, a la vez, se le anulaban las deudas anteriores.
- l) Además, sus máquinas, vehículos y edificios se encuentran en mal estado de conservación.

Al dividirse las empresas, ninguna de ellas destacó y el pueblo que depende de aquéllas se encuentra en una mala situación, pues aún no cuenta con fluido eléctrico ni agua; el servicio médico es bastante deficiente, etc. Desde mediados

de 1991 se dispuso que se suspendiera la provisión gratuita de todos estos servicios.

La decisión del gobierno actual de vender Papelera-Química Perú S.A. por partes ha generado una interrogante en Agrocoop, porque no se sabe si es recomendable o no la venta por módulos, ya que se podría dar la posibilidad de que las máquinas papeleras sean removidas por los futuros dueños al lugar que ellos crean conveniente, es decir, éstas podrían ser trasladadas a Lima.

Por muchos años se trató de buscar la unificación de ambas empresas, pero nunca se llegó a un acuerdo. Grupos de interés y, fundamentalmente, los trabajadores de Agrocoop no permitieron la fusión de ambas. Dado el estado crítico de Agrocoop, un grupo de trabajadores analizó la situación de la empresa y encontró lo siguiente:

- a) Existe un problema social muy complejo debido al estado crítico de las dos empresas.
- b) Sería conveniente que Papelera-Química Perú S.A. sea vendida por partes con la posibilidad de que sus maquinarias sean trasladadas a otro lugar. Sin embargo, hay indicios de que existe interés por parte de algunos inversionistas de comprar la empresa Agrocoop y Papelera-Química Perú S.A. e incluso de vender esta última como parte de la deuda externa.
- c) Aún existe la posibilidad de que el gobierno proporcione apoyo a la empresa; teniendo en consideración que ya antes le ha otorgado un crédito, es posible que anule sus deudas.
- d) El sistema actual ha generado un desgobierno en la empresa, y a esto se suman los grupos de interés que hay en Agrocoop.
- e) Es necesario que los trabajadores tomen la iniciativa del cambio en la organización porque el gobierno ya decidió el destino de Papelera-Química Perú S.A., y esa decisión los afectará considerablemente; en razón a lo anterior, es necesario que los trabajadores expongan su enfoque.

En marzo de 1993, ante esta situación de incertidumbre, este grupo de trabajadores se reunió con Pérez<sup>1</sup> para opinar sobre la situación actual de Agrocoop. Al respecto, éste manifestó lo siguiente:

*"Ustedes conocen la solución. Las dos empresas, Agrocoop y Papelera-Química Perú S.A., deben fusionarse, pero el problema principal es romper con los grupos de interés que manejan la empresa y es ahí donde ustedes deben tomar conciencia. La posibilidad de que se venda Papelera-Química Perú S.A. y que sus máquinas sean llevadas a otro lugar es mayor. Esto no le conviene a las empresas ni a los pueblos de este litoral, quienes dependen fundamentalmente de estas dos compañías. Además, ahora en Agrocoop tienen alrededor de tres mil trabajadores y la empresa puede funcionar con sólo mil o aun menos. La empresa también cuenta con un buen número de trabajadores que tienen entre 65 y 75 años de edad y que aún siguen trabajando. Todo esto se debe eliminar y lo mejor es la integración de ambas empresas como sociedad anónima. Nunca debieron separarse, realmente fue un error".*

---

1. El cual trabajó inicialmente con *Brown Company* y luego llegó a ser gerente de Agrocoop. Conoce la empresa desde hace 35 años, pero renunció debido a problemas de conflicto de intereses por parte del Consejo de Vigilancia y de la Administración, formados ambos por trabajadores-socios.

# II

## **Caso: Hotel Cinco Estrellas S.A.**

Cinco Estrellas S.A. Era el día 26 de julio de 1993 y estaban próximas las celebraciones de la Independencia del Perú; en esas fechas muchas personas arriban al país para visitar a sus familiares y amigos, y de paso enterarse de la situación política, social y económica del Perú. En uno de los restaurantes del Hotel Cinco Estrellas se encontraban almorzando Ricardo Bracc, Director Gerente y accionista principal del hotel, Frank Ortiz y Joe Kant, quien por primera vez visitaba el Perú.

Ricardo Bracc y Frank Ortiz eran amigos desde los inicios de sus carreras universitarias, ambos se habían graduado en la Universidad Nacional de Ingeniería. Ellos volvían a verse después de siete años, pues Frank había viajado en 1986 a los Estados Unidos para estudiar una maestría en Administración, objetivo que logró en forma brillante y que le permitió obtener un importante trabajo en una firma de consultores.

Ricardo Bracc, a sus 48 años de edad, es un empresario de éxito. Es accionista principal de una de las fuentes de soda más concurridas de Miraflores, con la cual inició su carrera. Este negocio le permitió aumentar su capital, el que fue la base para el negocio de la hotelería en el año 1979. En aquel tiempo Ricardo tenía 34 años de edad.

Desde el inicio del almuerzo, Joe Kant mostró un gran interés en conocer todo lo relacionado con la administración del hotel, debido a que su novia trabajaba como

gerente residente en un hotel de Miami, y muy poco podía hablar él al respecto. Frank atendió su interés expresándole los siguientes aspectos.

El hotel comenzó sus operaciones el 8 de agosto de 1979 con la categoría de cuatro estrellas y se dedicó, en sus primeros años, a la venta de servicios turísticos de primera clase (alojamiento y otros servicios). Su capital es íntegramente nacional, pero las ventas de sus servicios se efectúan en dólares americanos y son facturadas al tipo de cambio del día en que se retira el huésped.

El giro de hotelería requiere, entre otros tipos de recursos, de inversión en infraestructura física. Hasta 1984, el hotel contaba con 40 habitaciones clasificadas en *suites* presidenciales, habitaciones dobles, un salón de eventos, un restaurante y un bar; y está ubicado en una avenida principal en Miraflores. En enero de 1985, el hotel incrementó su oferta de servicios: aumentó el número de salones de eventos, restaurantes, bares y el número de habitaciones (las que llegaron a ser 110). A partir de ese año, el hotel se categorizó como de cinco estrellas. La infraestructura física está conformada por maquinaria, equipo, muebles y enseres, vehículos y otros tipos de activos necesarios para la venta de un servicio de alojamiento de primera categoría.

En cuanto a los recursos humanos, el hotel cuenta con personal especializado en las áreas de atención a los huéspedes, ventas, administración general, mantenimiento de infraestructura física y preparación de habitaciones. El personal del hotel está conformado por 56 empleados y 60 obreros.

El hotel tiene una participación del 20% del mercado de Lima, otros tres hoteles de la misma clase cubren el 65% de este mercado, y la demanda restante es satisfecha por otros hoteles.

Sus huéspedes son personas de negocios, ejecutivos de empresas ubicadas en el país, cuyas matrices están en los Estados Unidos, Japón y Europa; el 80% del total de ventas de servicios está dirigido a este tipo de huéspedes, el 20% restante corresponde a turistas que llegan a través de las agencias de viaje o en forma independiente.

La estrategia de ventas de servicios del hotel se basa en la visita permanente de su personal especializado a las empresas que conforman la cartera de clientes.



A fines de 1983, la empresa obtuvo un crédito de US\$350,000 para su proyecto de ampliación, el cual culminó a fines del año siguiente. Los gastos financieros incurridos por intereses y diferencia de cambio incidieron significativamente en el resultado de las operaciones de ese ejercicio; asimismo, dicho resultado fue la expresión de la alta tasa de inflación de ese año, la cual contribuyó también al incremento de los costos del servicio y de los gastos de administración y ventas.

En 1984, el hotel obtuvo una tasa de utilización efectiva promedio de 95%, equivalente a 13,870 habitaciones. En 1985 y hasta setiembre de 1986 se mantuvo una tasa de utilización efectiva de 65%, equivalente a 26,097 y 19,305 habitaciones en cada uno de los períodos señalados. Durante esos años, la economía nacional se caracterizaba por incrementos significativos en el nivel general de precios. En 1984, la devaluación fue de 140% frente a una inflación del 111.5%, y en los dos años siguientes el tipo de cambio se mantuvo fijo para ciertos tipos de operaciones -debido a regulaciones gubernamentales-, entre ellos, la venta de servicios de hospedaje.

En 1985, los resultados de las operaciones -no obstante haber sido positivos después de impuestos- no alcanzaron los objetivos de rentabilidad esperados por Ricardo Bracc. Dichos resultados se debieron fundamentalmente a que, mientras la cantidad de unidades monetarias por cada dólar vendido se mantenía estática, la empresa iba requiriendo de mayores cantidades de unidades monetarias para cubrir sus costos, debido al ritmo inflacionario de ese año y de los ritmos hiperinflacionarios de los siguientes. Se convirtió así el Perú en uno de los países más caros del mundo; esta situación influyó también porque comenzaba a tener dificultades en el nivel efectivo para cubrir las obligaciones contraídas; para 1,986 se preveía un resultado aun menor (ver Anexos Nos. 1 y 2).

En el último trimestre de 1986, la empresa, al revisar su presupuesto, identificó que una de las obligaciones más importantes que debía cumplir era pagar la cuota de regularización del impuesto al patrimonio empresarial en marzo de 1987, correspondiente al ejercicio fiscal 1986.

Frank continuó diciéndole a Joe que Ricardo había ideado una solución para amortiguar el impacto económico que el impuesto referido ocasionaría, nuevamente, en los resultados de la empresa para el ejercicio 1986 y 1987.

Ricardo explicó la solución: *"Con esa perspectiva dispuse que se efectuaran estimaciones que dieran aproximadamente el monto a que ascendería el impuesto*

del año 1986 y 1987. La Gerencia de Contabilidad efectuó el trabajo, para lo cual se tuvo que hacer proyecciones de inflación, estimaciones de los porcentajes de revaluación del activo fijo y del tipo de cambio (ver las estimaciones en los Anexos Nos. 1, 2 y 3).

*En ese tiempo, el hotel ya estaba afiliado a la "Asociación Peruana de Hoteles, Restaurantes y Afines", por lo que le transmití mi preocupación a su presidente. Él convocó a una asamblea extraordinaria de asociados, a la cual asistieron los representantes de los más importantes hoteles y percibí que hasta ese momento aún no se habían dado cuenta de la imposibilidad de cumplir con el pago de dicho tributo. Tal situación ayudó a convencerlos de que había que presentar, a través de la asociación, un estudio ante el Ministerio de Industria, Turismo, Comercio e Integración, en el cual se demostrase la situación difícil por la que atravesaban los hoteles y entonces solicitar que se rebaje la tasa de impuestos para éstos, además de que se otorguen facilidades para su pago. De lo contrario, dada la situación económica del país, existía el peligro de que los hoteles más importantes comenzaran a tener problemas en la continuidad de sus operaciones.*

*El gobierno entendió el problema planteado por la asociación y emitió el D.S. N° 416-86-EF, el cual rebajaba temporalmente al 50% el impuesto determinado; y, a través del D.S. N° 107-86-EF, se les permitió fraccionar la cuota de regularización del tributo hasta en seis partes".*

Frank interrumpió diciendo: "*Ricardo, sí que tuviste un gran éxito. También por eso fuiste elegido presidente de la asociación al año siguiente*". Ricardo asintió sonriente, pero a la vez le explicó que desde hacía un año le venía preocupando la rentabilidad del hotel, la situación social y económica de sus trabajadores, y la idea de que podía ser ya tiempo de entrar a una modernización respecto al servicio de la empresa.

Ricardo continuó diciéndoles que de enero a junio, los costos del servicio de alojamiento eran el 44%, los gastos de administración el 36%, los gastos de ventas el 6% y los gastos financieros el 7%, y que el resultado positivo que tenía se debía a los ingresos de servicio de teléfono de larga distancia y lavandería. Agregó que él había percibido que los costos de mantenimiento de infraestructura estaban altos desde hacía unos dos años atrás, y que le parecía que la razón era que no había un orden en su programación.

En cuanto a los gastos de administración, les comentó que creía que existía un número excesivo de empleados y obreros, que las tareas no estaban asignadas ni controladas apropiadamente, que los gastos de útiles de oficina y de formatos en general eran excesivos.

También le preocupaba que, desde hacía unos cinco años, su personal en general no había recibido un entrenamiento especializado que le permitiese desarrollar sus tareas con eficiencia. El Departamento de Relaciones Industriales poco había hecho por presentarle programas que expresaran el interés y la preocupación que debería tener la empresa con respecto al bienestar social y personal de sus trabajadores. También pensaba que el hotel había evolucionado muy poco con respecto a su buena calidad de servicio.

Frank le preguntó a Ricardo si en la empresa se estaba trabajando con un enfoque de administración por objetivos y resultados y si se aplicaba el proceso de gerencia de la calidad total, a lo cual Ricardo contestó que no y Frank dijo: "*Bien allí tienes un nuevo reto*".

Usted es también amigo de Ricardo Bracc, ¿qué le propondría para implementar lo señalado por Frank Ortiz?

**Anexo No. 1**  
**HOTEL CINCO ESTRELLAS S.A.**  
Balances Generales al 31 de diciembre  
(En miles de intis)

			<b>Estimados</b>	
			<b>1986</b>	<b>1987</b>
Caja y bancos	18	497	550	3,100
Cuentas por cobrar comerciales	237	648	1,015	2,739
Otras cuentas por cobrar	320	384	1,182	2,817
Gastos pagados por anticipado	65	256	523	1,430
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>425</b>	<b>1,785</b>	<b>3,270</b>	<b>10,086</b>
Inmuebles, maquinaria y equipo	11,963	28,196	37,826	67,814
	12,388	29,981	41,096	77,900
<b>Pasivo Corriente</b>				
Sobregiros bancarios	46	83	246	1,300
Tributos por pagar	51	369	440	1,400
Proveedores	321	758	1,422	4,565
Otras cuentas por pagar	2,204	1,906	1,112	870
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>2,622</b>	<b>3,116</b>	<b>3,220</b>	<b>8,135</b>
Deudas a largo plazo	1,261	3,325	2,894	5,903
Otros pasivos	51	138	332	1,122
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>3,934</b>	<b>6,579</b>	<b>6,446</b>	<b>15,160</b>
<b>Patrimonio</b>				
<b>Capital Social</b>	<b>4,573</b>	<b>8,349</b>	<b>22,649</b>	<b>33,799</b>
Excedentes de revaluación	4,441	14,272	11,121	27,769
Reservas	84	84	151	151
Utilidades no distribuidas	32	32	630	685
Resultado del ejercicio	(676)	665	103	336
<b>Total Patrimonio</b>	<b>8,454</b>	<b>23,402</b>	<b>34,654</b>	<b>62,740</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>12,388</b>	<b>29,981</b>	<b>41,100</b>	<b>77,900</b>

**Anexo No. 2**  
**HOTEL CINCO ESTRELLAS S.A.**  
 Estados de Ganancias y Pérdidas  
 Por los años terminados el 31 de diciembre  
 (En miles de intis)

	1984	1985	Estimados	
			1986	1987
Ventas	2,523	10,544	17,897	37,607
Costo de ventas	(1,515)	(5,194)	(10,648)	(22,626)
Utilidad bruta	1,008	5,350	7,249	14,981
Gastos de ventas	(164)	(1,181)	(2,211)	(4,265)
Gastos de administración	(943)	(2,696)	(4,802)	(9,534)
Utilidad (pérdida) de operación	(99)	1,473	236	1,182
Gastos financieros	(522)	(863)	(654)	(1,818)
Otros ingresos (gastos) netos	(55)	163	594	1,406
Utilidad (pérdida) antes del impuesto	(676)	773	176	770
Impuesto a la renta	----	(108)	(73)	(434)
Resultado del ejercicio	(676)	665	103	336

**Anexo No. 3**  
**IMPUESTO AL PATRIMONIO EMPRESARIAL**  
 (En miles de intis)

	1984	1985	Estimado	
			1986	1987
Impuesto determinado	99	584	867	1,569
Créditos	(20)	(24)	(87)	(150)
Impuestos por pagar	79	560	780	1,419

# III

## Caso: *Frosty S.A.*

*"Tercera vez en lo que va del año", pensaba Marina, secretaria de Frosty S.A., mientras imprimía la carta de renuncia de su jefe, Moisés Blanco, Gerente de Ventas. Esa mañana le había gritado: "no voy a tolerar que se entrometan en mi trabajo, esta vez sí me voy".*

Marina había empezado a trabajar en *Frosty* en junio de 1976, justo al mes de su fundación. El señor Bianchini, Presidente de la empresa, la había llamado para que fuera su secretaria. Nadie mejor que ella conocía la historia de *Frosty*.

La compañía se dedicaba, desde sus inicios, a la fabricación y a la comercialización de congeladoras, refrigeradoras y al ensamblaje de equipos de aire acondicionado. Había mantenido un perfil bajo en el mercado de electrodomésticos hasta finales de los setenta, época en que colapsó la principal empresa en esta rama. A partir de ese momento, la marca *Frosty* se convirtió en líder del mercado, sin ningún tipo de competencia.

A fines de 1985, el señor Bianchini falleció y quedó la administración a cargo de su viuda, la señora Mirtha, quien la dirigió hasta 1989. En dicho año, agobiada por la edad, decidió radicar en el extranjero, por lo cual contrató a un Gerente General para que dirigiera la empresa. Por ese entonces, contaba con la asesoría de un director financiero, primo de una amiga íntima, a quien decidió encargarle la administración de su empresa. Entre sus muchas funciones, este gerente tendría muy presente que todos los meses debía remesarle dinero por no menos del 10% de las ventas. Finalmente, el control de la compañía quedó a cargo de una oficina

de auditores, a quienes todos los meses, junto con su cheque, debían enviarle información sobre la marcha de *Frosty*.

Luego de evaluar la situación de la empresa, el nuevo Gerente General, el señor James H. Moore de 36 años de edad, de ascendencia inglesa (lo cual lo describía de cuerpo entero), formado en una prestigiosa universidad norteamericana y con amplia experiencia en administración de inversiones, decidió renovar los cuadros gerenciales a fin de imprimir modernidad a la administración de *Frosty*. Había contratado personalmente Gerentes de Ventas, Producción y Finanzas.

Es así que aquel viernes del mes de abril de 1992, Marina había ingresado con su libreta de dictado al Comité de Gerencia mensual y notó un ambiente muy incómodo; no se lograban los objetivos de producción, las ventas habían disminuido, el financiamiento cada vez era más limitado y la recesión estaba golpeando a *Frosty*.

La exposición la inició como siempre Moisés Blanco, al más puro estilo de una escuela de negocios local de donde había egresado y dijo: *"Yo no tengo problemas en ventas, el techo lo pone producción; si me dan más congeladoras yo las vendo. Los bajos niveles de producción de los últimos meses están permitiendo que ingrese la competencia"*. Moisés, persona aparentemente muy bien preparada para sus 33 años de edad y hábil en su campo, a pesar de su carácter irascible y sumamente voluble, continuó diciendo: *"Tenemos que recordar que hace tres años Frosty era prácticamente la única marca en el mercado de congeladoras; ahora ya son ocho marcas nacionales más las importadas, que son pocas y caras pero compiten. Todas ofrecen el mismo tipo de mercadería, así que si los clientes no encuentran nuestra marca, tienen otras siete para escoger. No se puede perder una venta, sobre todo ahora que ya pasó el verano y la demanda disminuye sustancialmente. Insisto en que el problema es de producción"*.

Sintiéndose atacado, el ingeniero Huamaní contestó: *"Yo puedo producir el doble de lo actual, como ya lo he demostrado, siempre y cuando me provean de los materiales necesarios oportunamente"*. Roger Huamaní acababa de cumplir 40 años de edad, era una persona de origen muy humilde; trabajaba desde los 15 años en el área de metalmecánica, no había tenido oportunidad de asistir a la universidad, pero igual exigía que lo llamaran ingeniero: *"tienen que respetarme"*, decía a menudo. Era temido por sus subordinados, debido a su carácter muy personalista y tremendamente egocéntrico. *"Adicionalmente a los insumos"* -continuó diciendo- *"es necesario modernizar la planta para hacer más rápido el proceso. Por otro lado, muchas máquinas, principalmente en la sección de corte,*

*están urgidas de mantenimiento. En cualquier momento se pueden plantar. Sin embargo, si quieren más producción hay que mejorar el sistema de abastecimiento de insumos".* Terminó mirando directamente a la ingeniera Susana Roque, Gerente de Logística.

*"Estamos atrasados en el pago de proveedores, inclusive nos han protestado algunas letras, cada vez es más difícil obtener crédito y el presupuesto que me asigna Finanzas simplemente no es suficiente".* Susana, de 34 años, era la única gerente que había sobrevivido a la reducción de personal realizada por el señor Moore, tenía 10 años trabajando en la empresa. Al terminar la universidad, empezó a practicar en la empresa, para luego ser contratada e ir ascendiendo hasta llegar al cargo que ocupa. Siempre recordaba los buenos tiempos, cuando se producía 300 congeladoras al mes y era muy simple administrar la logística. Se trabajaba con inventarios para tres meses, además tenía habilidad en los trámites y papeleos para obtener los registros y licencias de importación. Desde que la producción creció a 1,800 congeladoras y la empresa decidió importar la mayor parte de sus insumos, el asunto se le estaba escapando de las manos; además, ya no se mantenían inventarios elevados de materiales, por lo que se generaban serios desfases en las compras que afectaban la producción. Se había convertido en el blanco de esos Comités de Gerencia, pues también su cargo era codiciado por el ingeniero Trujillo, mano derecha de Huamaní.

*"Pero Susy" -replicó Alberto Cruz, de 29 años, Gerente Financiero- "todos los meses espero tu presupuesto de compras que nunca llega. Además, si hay atrasos en los pagos a tus proveedores es porque el área de ventas no está generando los fondos suficientes". "Tú sabes muy bien Alberto" -replicó Susana- "que mientras el área de producción no registre sus estimados del mes, tengo que adivinar sus requerimientos". "Yo, para eso, necesito que Moisés proyecte las ventas del mes",* intervino el ingeniero Huamaní. *"Muy fácil, yo vendo todo lo que produzcan. Además, ya te he dicho Alberto que solamente me pases un papelito con la cantidad que necesitas semanalmente, que yo ya veré como la consigo. Ahora me disculpan, los dejo hablando de sus tuercas y esas cosas que no me interesan, tengo que trabajar",* con lo cual se retiró de la reunión el señor Blanco.

*"En Febrero pasado" -retomó la palabra el orgulloso señor Huamaní- "la producción sobrepasó las dos mil unidades, un verdadero récord de fabricación. Yo sí valgo mi sueldo",* concluyó mirando a la ingeniera Roque. *"Bueno ya se terminó la reunión, al final me imagino que la culpa de todo la tendré yo"* -intervino finalmente el señor Moore- *"Alberto quédate para preparar la reunión*



*del día lunes con el banco, quiero además que nos expliques el informe que has preparado sobre la empresa".*

*Es así como, minutos después, Cruz le explicaba al Gerente General: "Huamán ha contratado más de un 30% de obreros de lo requerido y ha autorizado un número excesivo de horas extras, no sé con permiso de quién. Hemos sobrepasado enormemente lo presupuestado en jornales. Susana estuvo comprando insumos en cantidades y a precios exorbitantes, por lo cual muchos de ellos continúan en el almacén sin utilizarse; además, mandó a que se acepten letras sin que fueran registradas en Tesorería, todo por no programar las importaciones con la debida anticipación. Se logró un aumento en la producción, pero el costo fue elevadísimo. Finalmente, el señor Blanco estuvo recibiendo pagos adelantados por ventas a precios por debajo del margen. Tiene usted que llamarles la atención por las horas extras, el exceso de obreros y las compras de insumos nacionales a precios elevados; nos hicieron volar en costos".*

*"¡Caramba! qué otra tragedia puede suceder -agregó el señor Moore- La reunión del lunes con el banco es crucial, tenemos que obtener ese crédito como sea. Aparentemente, de no pasar nada grave, por lo que he adelantado, deben aceptar. Peor aún, el mes pasado no le mandamos nada a la señora Mirtha y el cinco, como cada mes, debe llamar a reclamar. Dime Alberto, ¿que día es cinco?". "Este domingo es cinco, 5 de abril, así que tranquilícese porque no lo llamará hasta el lunes en la noche y, si todo sale como debe salir, ya tendremos el pagaré aprobado".*

*"Bueno, ahora dile a Moisés que quiero hablar con él".*

# IV

## Caso: *Goodyear*

La compañía *Goodyear* del Perú fue fundada en julio de 1943, como subsidiaria de *The Goodyear Tire and Rubber Company* de Akron, Ohio, EE.UU.

La empresa opera en forma centralizada y descentralizada. Es decir, la política y los procedimientos básicos son establecidos por la principal, pero el comité ejecutivo local toma sus propias decisiones de acuerdo con los cambios que se den en su entorno.

La producción se divide en dos grupos:

- a) Llantas: camión convencional, camioneta convencional, auto convencional y radial y tractor convencional.
- b) Productos industriales: mangueras de aire comprimido, mangueras de succión para la industria privada, defensas para muelle, rodillos para pilar arroz y compuestos para reencauche.

La participación del mercado en el caso de las llantas es como sigue:

Fabricación nacional: *Goodyear* 57% y Lima Caucho (*Goodrich*) 38%. Además, existe un pequeño mercado de llantas especiales importadas, 5%, para productos que no se fabrican localmente (ver Anexo No. 1).

En 1986 asumió el cargo de Director Gerente el Presidente del Directorio, Ben Norton, que venía de desempeñar igual función en Australia, en una planta mucho

más grande que, debido a la situación económica de la corporación, tuvo que ser vendida. Al asumir sus funciones, el Perú atravesaba una de las peores crisis de su historia, por lo que el reto que aceptaba suponía un camino difícil de recorrer.

Al margen de las preocupaciones que le ocasionaba la situación política y financiera del país, Norton comprendió que la empresa no era ajena a esta coyuntura y que su situación no era la mejor, es más, estaba golpeada por la inflación y la recesión existentes. Por esta razón, al solicitar un análisis detallado de la compañía, éste arrojó los siguientes resultados:

### **Aspecto económico y financiero**

La legislación laboral vigente en 1986 era causa de muchos males; entre ellos, un monto inmanejable de fondos indemnizatorios con fuerte impacto en el costo de producción. Por una ley dada durante el gobierno del presidente García, se había congelado la remisión de utilidades al exterior, las cuales eran devoradas por la inflación al ser retenidas obligatoriamente.

Ramón Estay, descendiente de escoceses y flemático por naturaleza, ocupaba el cargo de Director de Logística. Era un funcionario dedicado íntegramente a su trabajo, con amplia experiencia en la materia y convencido de lograr la excelencia en los procesos. Había recibido cursos de entrenamiento en diversos países, tales como los Estados Unidos, Japón, etc. Debía realizar milagros con el personal de su departamento para mantener el abastecimiento de productos importados, los cuales son base de la producción. El país, en ese momento, había perdido el crédito internacional; existían, además, controles de cambio y una serie de restricciones a la importación. El período de reposición era incalculable y era necesario mantener grandes stocks de seguridad. Asimismo, para evitar que la merma de las utilidades continuara, Edward Roberston, el Director de Finanzas, sugirió reinvertir éstas en la compra de materiales, propuesta que fue apoyada por Ramón Estay, con el fin de mantener altos sus stocks. Esto no era del agrado de Norton, pero ante el empuje y la perseverancia de los dos directores, y luego de analizar las ventajás, cedió en su posición y aprobó esas compras.

### **Aspecto técnico**

Dentro de la planta se encontraba un grupo de máquinas obsoletas, las cuales representaban el 70%; el restante 30% era una pequeña parte de máquinas

modernas fruto de un proyecto de modernización. Por consiguiente, el costo de mantenimiento resultaba muy elevado.

Su capacidad instalada ascendía a 3,200 llantas diarias pero, en el mejor de los casos, la producción llegaba a 1,800. La merma del 4% era exagerada, el peor índice a nivel mundial. Las condiciones de orden e higiene dentro de la planta dejaban mucho que desear.

### **Personal y su organización**

El estilo gerencial arrastraba vicios de otras épocas. Existían pequeños imperios dentro de la organización, confrontación del personal con los ejecutivos de la empresa en lugar de cooperación y falta de formación profesional en puestos claves. En algunas secciones reinaban la anarquía y el caos. La organización vertical no favorecía la comunicación (ver Anexo No. 2).

El sindicato era hostil, politizado (basados en doctrinas seudocomunistas). El índice de productividad, comparado con los estándares de otras plantas a nivel mundial, era mucho menor. Ausentismo, huelgas y robos eran frecuentes y preocupantes.

Bob Mathew, el Director de Producción, con casi 50 años de edad, de 1.90 de estatura, antiguo jugador de fútbol americano, de una personalidad intimidante, gritón, rudo, con un estilo inapropiado para la idiosincrasia del trabajador peruano, no establecía relaciones interpersonales con sus trabajadores. Los supervisores de producción contaban con su propio sindicato y, lejos de ser un apoyo para la gerencia, eran parte del problema.

### **El mercado**

Debido a las restricciones en las importaciones y a la elevada presión tributaria, los costos de los automóviles eran muy altos, por lo que la industria automotriz, importante sustento de la industria de llantas, había desaparecido. Existía protección arancelaria, por lo cual la ineficiencia de la empresa podía ser trasladada al cliente vía precios. Los distribuidores reclamaban crédito y mayor atención de *Goodyear*. Se temía por el descontento expresado por ellos.

Norton comprendió que sobrevivir era en ese momento el objetivo principal y que, evidentemente, era urgente corregir los errores. Entre 1987 y 1990, se apreció

un avance significativo en la solución de los problemas contando aún con el mercado cautivo.

En julio de 1990, Norton fue transferido como Director Gerente de *Goodyear* de Venezuela y reemplazado en el cargo por Bill Miller, de 45 años de edad, formado en las aulas de la prestigiosa Universidad de Harvard, con amplios deseos de triunfar en su carrera.

A fines del año de 1990, el gobierno del presidente Fujimori decretó la apertura de las importaciones, lo cual acabó de la noche a la mañana con el mercado cautivo que mantenía a flote a muchas industrias.

Empezaron a llegar al país llantas y productos industriales a precios más bajos que los de la producción nacional. Las máquinas obsoletas resultaron totalmente antieconómicas y la planta de productos industriales con sus altos costos no permitía competir con los productos importados.

Simultáneamente, y para complicar las cosas, la empresa matriz, *The Goodyear Tire & Rubber Company*, había sido blanco de un *raider*<sup>1</sup>. Por esta razón, la empresa se vio en la necesidad de recomprar las acciones, para lo cual se endeudó por 3,500 millones de dólares.

Los otros competidores norteamericanos, como *Tire*, *Firestone* y *Goodrich* ya habían sido tomados por inversionistas europeos y japoneses; esto era algo que la corporación no estaba dispuesta a aceptar. La principal pidió a las plantas *Goodyear* en todo el mundo hacer esfuerzos extraordinarios para mejorar su *cash flow*. Al mismo tiempo, sentenció que la planta que produjese pérdidas sería cerrada. Éste fue el caso de *Goodyear* Perú en 1990.

Ante la gravedad de la situación, Bill Miller decidió reunir a su comité ejecutivo (una suerte de Estado Mayor de la empresa), el cual estaba compuesto por los empleados más selectos de la compañía e incluía a los Directores de Logística, Finanzas, Ventas y Producción, con el fin de analizar todas las posibilidades y priorizar los siguientes problemas:

---

1. Un *raider* tiene lugar cuando un especulador en la bolsa de valores, valiéndose del apoyo de poderosos financistas, logra tomar el control de una empresa mediante la compra de acciones que están temporalmente a un bajo valor. Luego, especula con la venta de la empresa, sin importarle el desmembramiento de la misma, producto de la venta en pequeños lotes.

- a) Existía un exceso de personal: se contaba con 800 trabajadores y en producción sólo se requerían 360.
- b) La baja producción de la fábrica era alarmante debido a dos factores muy marcados: el ausentismo y las máquinas obsoletas.
- c) Se generaban elevados costos de producción como consecuencia de la baja productividad, lo que no permitía competir con los productos importados.
- d) Se producía una excesiva merma de desperdicios, la cual llegaba a alrededor del 4% y debía reducirse a cerca del 1%.
- e) El bajo nivel de profesionalismo de los mandos medios impedía un adecuado control de los procesos. Todos los supervisores de producción eran antiguos operarios ascendidos sin el entrenamiento debido.
- f) Perduraban los excesivos estratos jerárquicos y una organización vertical, lo cual fomentaba la formación de pequeños imperios dentro de la organización.
- g) El sistema de administración de mantenimiento era deficiente. Existía personal técnico con capacidad, pero faltaba un adecuado plan de mantenimiento preventivo.
- h) Había una deficiente comunicación interna.
- i) Las relaciones con los distribuidores se estaban manteniendo tensas. La falta de profesionalismo de éstos y de la aplicación de técnicas modernas de ventas impedían un diálogo de negocios efectivo.
- j) Existía burocratismo en los sistemas administrativos. El excesivo papeleo creó la necesidad de emplear más personal.

Después de efectuar todos estos análisis, dos eran los aspectos por los cuales Miller sí estaba dispuesto a luchar: "mantener el buen nombre de *Goodyear* y mejorar la participación en el mercado".

El personal de *Goodyear* estaba consciente de la gravedad de la situación. Contaba a su favor el hecho de haber venido ensayando varios años proyectos de

calidad total, los cuales, lamentablemente, no penetraron en la actitud de muchos trabajadores.

En efecto, en 1984 se había introducido el control estadístico de procesos y se había entrenado a un buen número de personas.

En 1988, la casa matriz diseñó un sistema de calidad (*Quality Management System*), el cual tuvo cierto éxito en Lima y fue implementado por Ramón Estay. Por ejemplo, se logró reducir de un mes a sólo quince días el tiempo que transcurría desde que se generaba una orden de compra hasta tener el producto en el almacén (ver Anexo No. 3). Lamentablemente, en otras plantas del mundo estos métodos no fueron bien aplicados, lo que no hizo prosperar el sistema.

En 1989, en los EE.UU., Tom Benet, Presidente de la Corporación, tomó un interés personal en *Total Quality Control* (TQC), ante el inminente peligro de que *Goodyear* perdiera su posición de número uno en el mundo del caucho.

Se entrenaron a varias decenas de coordinadores norteamericanos y de todos los países donde la empresa contaba con plantas de producción. Ramón Estay participó como uno de los coordinadores de Latinoamérica. El entrenamiento duró 10 meses, incluyendo cursos y viajes dentro de los EE.UU. y Japón. La consigna era: el mundo está cambiando y la empresa que no se adapta al cambio muere o es tomada por la competencia.

Terminado el ciclo de entrenamiento se pasó a diseñar la estrategia de lanzamiento de TQC para América Latina. Esta estrategia estuvo a cargo del Grupo Ejecutivo Regional en Akron, EE.UU. y de los coordinadores latinoamericanos.

La estrategia diseñada para aplicar TQC incluía los siguientes pasos:

- a) Reconocimiento de la necesidad de realizar TQC.
- b) Compromiso y liderazgo de la alta gerencia.
- c) Una organización para TQC con el fin de unificar criterios, ejercer la coordinación, mantener la comunicación y preservar vivo el interés.

d) Educación y entrenamiento planificado comenzando por la alta gerencia y siguiendo por todos los estratos de la organización hasta el último nivel.

e) Desplegar TQC en toda la organización:

-Mejoramiento de procesos:

-Solución sistemática de problemas. *Círculo Deming*.

-Círculos de calidad

-Trabajar en equipo (*team work*)

-Evitar desperdicios (*muda*)

-Ir a *Gemba* (ir a la planta)

-Generación de ideas

-Delegación de autoridad (*empower people*)

-No matar al mensajero

-Sistema de medición: calidad, costo y entrega

-Control estadístico de procesos

-Concepto vendedor-comprador: la próxima etapa del proceso es mi cliente

-*Cycle time*

-*Zero defects*

-Satisfacción del cliente

-Investigación y desarrollo en conjunto

-Factor humano

f) Comenzar de nuevo y repetir todo el ciclo de actividades.

Se envió a la planta abundante literatura y material audiovisual para entrenamiento y explicación detallada de la estrategia de lanzamiento de TQC.

Por otra parte, Miller decidió realizar estudios sobre los siguientes puntos:

a) Analizar el costo de producción y determinar el impacto de los fondos indemnizatorios para determinar el nivel de corte requerido.

b) Analizar información estadística y determinar el costo de operación por máquina.



- c) Analizar el costo de producción de cada tipo y medida de llanta y determinar las que son rentables.
- d) Hacer un estudio *make or buy* por producto para determinar cuál es más rentable.
- e) Enviar el personal a cursos de análisis transaccional y trabajo de equipo.
- f) Desplegar TQC a nivel de toda la empresa incluyendo hasta el último trabajador manual.
- g) Estimular la formación de círculos de calidad para mejorar los procesos.

Luego de efectuar estos estudios, el Comité Ejecutivo, en su ya tradicional reunión anual realizada en la ciudad de Ica, se apresta a decidir la acción a tomar.

Bill Miller, Director Gerente, les anuncia que el motivo de la reunión es decidir sobre el futuro de la empresa y las acciones a seguir para salir del escollo donde se encuentra.

Edward Roberston, Director de Finanzas, continúa exponiéndoles sobre la situación financiera, la cual no es muy favorable. Como una manera de solucionar los problemas sugiere endeudarse por 3,000,000 de dólares, con lo que se lograría implementar un programa de compras de renuncias y así mejorar el flujo de caja.

Bob Mathew, Director de Producción, no está de acuerdo con la reducción del personal, ya que ésta originaría una menor capacidad de producción y una pérdida de tiempo en la capacitación del personal. Además, no está de acuerdo con continuar endeudándose, puesto que al no tener personal se reducirían la producción y las ventas y, por consiguiente, no habría manera de pagarle a los bancos los adeudos, con lo que la situación se volvería inmanejable y existiría el riesgo de sufrir un embargo.

Ramón Estay, Director de Logística, defiende la aplicación de TQC en la empresa. Explica que habiendo aplicado estos principios en su área, se redujo a la mitad el tiempo que demoraba hacer efectiva una orden de compra. Asimismo, demuestra que el proceso de aplicación de TQC es considerablemente más barato, que lograría reducir la merma y el ausentismo, que mejoraría el rendimiento

hora/hombre. El único problema que podría presentarse es el tiempo que duraría el entrenamiento para lograr el cambio de actitud de la gente.

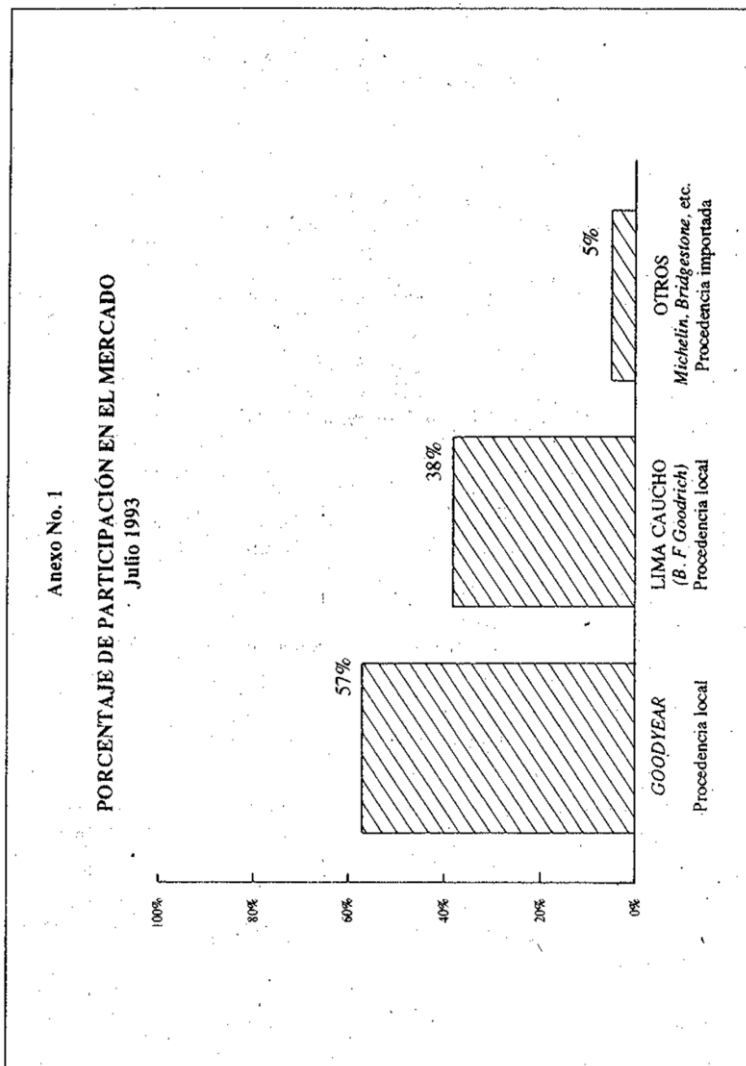
Es así como Mathew rechaza de plano esta idea, ya que él no estaría dispuesto a ceder parte del personal comprometido en el proceso de producción para destinarlo a programas de entrenamiento prolongado, pues en anteriores oportunidades sus resultados no fueron los esperados. Explica que el hecho de que en el área de Logística funcione no significa que en el resto de la planta sucedería lo mismo. Argumenta también que el Departamento de Relaciones Industriales debería hacer algo para solucionar los problemas de ausentismo, que habría que mejorar el mantenimiento de las máquinas para evitar las enormes desviaciones, y que habría que mejorar el manipuleo de materiales para evitar la contaminación que es causa de mermas.

El Director de Ventas indicó que si no se podía producir económicamente, sería preferible parar las máquinas ineficientes e importar el déficit de producción. Por supuesto de ninguna manera se debería permitir que la marca *Goodyear* desapareciera del mercado, ni siquiera que redujera su participación.

Miller dijo que los problemas de ausentismo, merma, mantenimiento y disciplina serían superados con círculos de calidad, los cuales se encargarían de solucionar los problemas y mejorar los procesos. Dijo que una deuda de 3,000,000 de dólares era un peligro, pero que *Goodyear* tiene la capacidad y la voluntad de luchar para salir adelante. Comprendió entonces que la solución presentada por cada Director resolvía los problemas en sus propias áreas, es decir parcialmente, pero que el único sistema que podía ser aplicado en forma global a toda la compañía sería TQC.

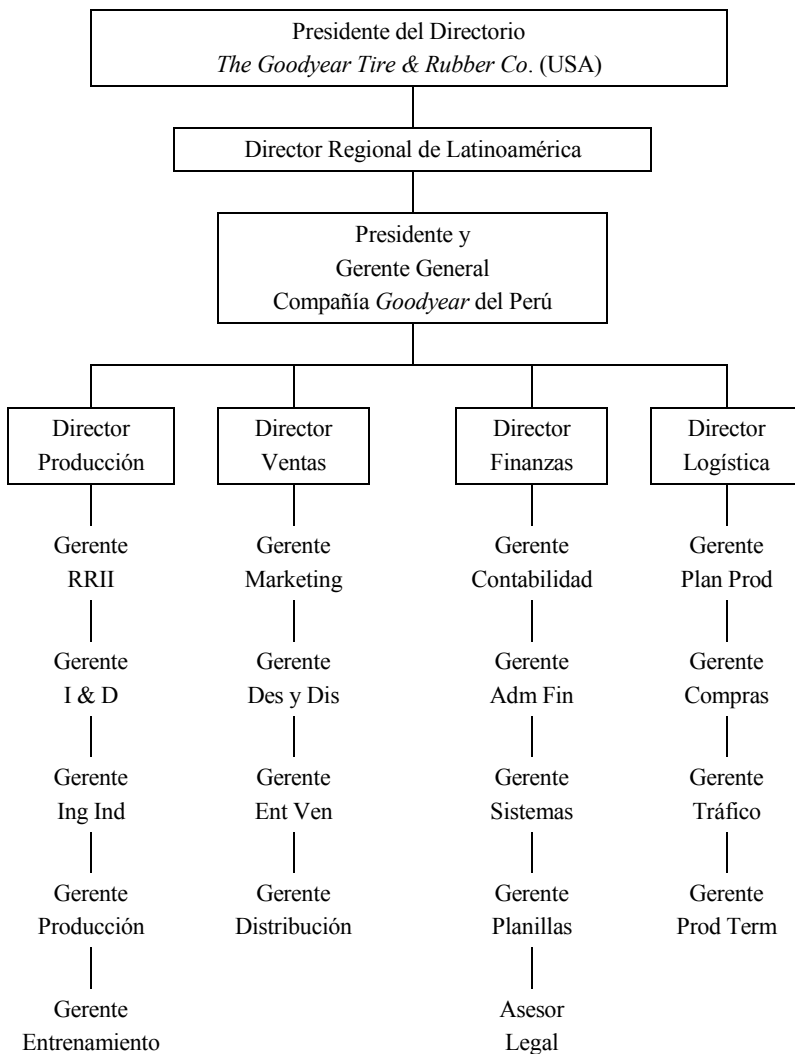
La decisión pues estaba tomada. Aquí surge la primera interrogante: ¿por dónde empezar?

Anexo No. 1



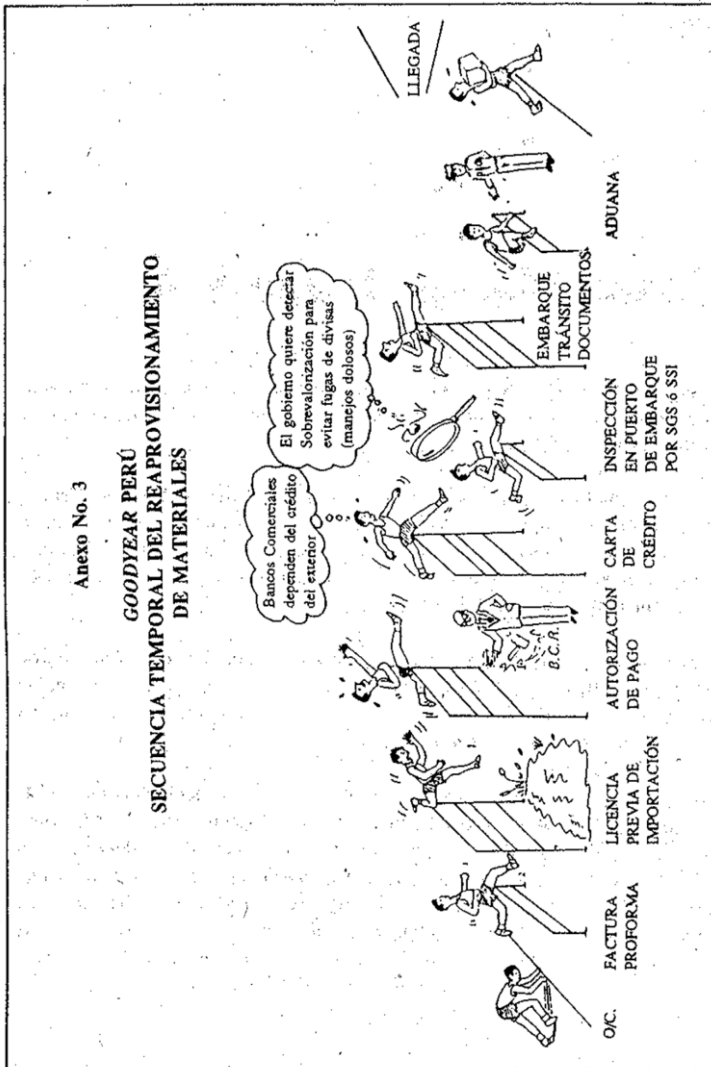
## Anexo No. 2

**ORGANIGRAMA DE LA COMPAÑÍA  
GOODYEAR DEL PERÚ S.A.**



Anexo No. 3

**GOODYEAR PERÚ**  
**SECUENCIA TEMPORAL DEL REAPROVISIONAMIENTO**  
**DE MATERIALES**



# V

## **Caso: *Modus Trade S.A.***

En febrero de 1991 surgió la idea de formar una compañía para la importación, desde los Estados Unidos de Norteamérica, de productos alimenticios y de limpieza para el hogar.

Los socios de la compañía eran cinco: José Luis, Fernando, Enrique, Peter y Luis. Todos ellos eran antiguos compañeros de promoción del mismo colegio y ahora profesionales en diferentes ramas: José Luis y Peter, administradores, Enrique, economista y Fernando y Luis, ingenieros. La edad de todos los socios fluctuaba entre los 25 y 26 años.

La idea inicial partió de José Luis, quien motivó a los demás a formar parte del proyecto diciéndoles: *"No hay pierde, recién se ha abierto la importación y la gente está ávida de buenos y nuevos productos. Cada uno de nosotros podría ocuparse de una parte del negocio"*.

Una vez que sus compañeros fueron convencidos, se decidió constituir la compañía y realizar la importación. Cada socio aportó US\$ 12,000 como capital, el cual se proyectó recuperar obteniendo rentabilidades del orden del 30% en un plazo de tres meses. Luego discutieron la posibilidad de traer uno o dos contenedores. La mayoría del grupo se inclinó por la idea de traer primero uno con el fin de estudiar y aprender mejor el negocio, pero José Luis argumentó: *"Miren, sería mejor traer dos porque así disminuiríamos los costos fijos por producto, pues ellos serán prorrateados en un número mayor de unidades"*. Finalmente, decidieron traer dos contenedores.

Uno de los primeros pasos para poner en funcionamiento a la empresa fue confeccionar una lista de los productos que tenían mayor rotación en los diferentes supermercados, así como de sus precios de venta al público. *"Listo, -dijo José Luis- con esta relación iré a los Estados Unidos y buscaré comprar estos productos o similares a un precio tal que, sumados todos los gastos más la utilidad esperada, logremos un mejor precio de venta".*

José Luis partió a los Estados Unidos con el encargo de comprar y luego fletar a Lima los dos contenedores. Mientras tanto, los otros cuatro socios preparaban la constitución y todos los detalles para la formalización de la empresa.

Cinco semanas más tarde llegaron los contenedores y se originaron problemas para el pronto desaduanaje, ya que por falta de documentación y por desconocimiento no se habían preparado permisos sanitarios, copias de algunos documentos, etc.

José Luis, quien había regresado después de dos semanas, explicó a los demás socios que no había encontrado todos los productos buscados ni a los precios esperados, por lo que había tenido que decidir por otros productos esperando que tuvieran buena acogida. En total habían 150 artículos diferentes.

A través de un agente presentaron a Aduanas las facturas originales emitidas por las compañías donde se habían realizado las compras. Esas facturas consignaban precios y cantidades reales de compra, sobre los cuales se pagó el respectivo arancel. Después, el grupo se enteró de que dichas compañías subvaluaban los precios y las cantidades, que los valores expresados en esas facturas eran más altos, por un buen margen, que los que presentaban otras compañías para los mismos artículos, lo que ocasionó que los productos de la empresa se encarecieran en comparación con los de otras compañías. Posteriormente, Aduanas tomó como base para el cálculo de los aranceles los precios de los productos declarados por *Modus Trade*.

Ya después se abrieron los contenedores, se almacenaron los productos y se fijaron los precios de venta sobre la base de los costos, en algunos casos, y sobre la base del precio de mercado, en otros. Se inauguró un local de exhibición y se publicó la venta en un diario local.

Se repartieron las tareas: Luis, Fernando y Enrique, vendedores; Peter, contador y almacenero; y José Luis se encargó de la coordinación y de la realización de los contactos con los posibles compradores. Se fijaron reuniones una o dos veces por

semana para evaluar los resultados y tomar las acciones que sean necesarias en el futuro.

Desde el momento de la idea de formar la empresa hasta el inicio de las ventas, habían transcurrido dos meses. En el mercado, el nivel de productos importados se había incrementado en forma considerable y los precios habían disminuido notablemente.

La primera semana se vendió un 20% del volumen total, lo que hacía pensar que los productos se terminarían de vender en un plazo de cuatro semanas. Lamentablemente, ese 20% sólo representaba a los artículos que habían tenido muy buena acogida.

En las siguientes semanas, las ventas bajaron bruscamente y José Luis dejó la compañía aduciendo problemas personales, situación que mortificó a los demás.

Con el fin de contrarrestar esa mala coyuntura, en una reunión de directorio, se acordó bajar los precios y contratar vendedores con una comisión sobre las ventas, ya que los encargados de éstas tenían muchos problemas para realizar las cobranzas, ya sea porque las personas a ser cobradas no se encontraban o porque se negaban a pagar y, además, porque desde que se vendía hasta que se cobraba podían transcurrir dos meses o más (y de cuatro a cinco visitas como mínimo). Otro problema que surgió fue que los grandes supermercados dejaron de comprar, pues se comenzaron a organizar para realizar ellos mismos, en forma directa, sus importaciones. Con ello, se cerró una gran parte del mercado estimado.

Dos años y medio más tarde se terminaron de vender los artículos, aunque un 10% quedó como invendible (productos perecibles). La compañía inició un juicio por no pago, 10% quedó como incobrable. Los cuatro socios que quedaron lograron recuperar lo invertido, pero la utilidad fue nula.

Pasado el tiempo, esos cuatro amigos se reunieron en casa de José Luis, para festejar las Fiestas Patrias de 1993, y entre chistes y cervezas se escuchó el siguiente diálogo:

Peter: *"Siempre estuve en contra de meternos en ese maldito negocio".*

Fernando: *"Peter, piensa que por lo menos recuperamos el dinero invertido y algo aprendimos".*



Enrique: *"Yo creo que deberíamos meternos en algún otro negocio, pero esta vez lo deberemos organizar mejor".*

Luis: *"Lo único que yo sé es que nunca más quiero ser vendedor".*

Pero, a pesar de estas opiniones, se respira en el aire algo que nos dice que un nuevo negocio está por iniciarse.

# VI

## Caso: Dime La Solución

Desarrollo Integral de la Mujer Empresaria (DIME) es una asociación civil creada en 1970 para promover el mejoramiento en los niveles de vida de las familias con escasos recursos económicos.

Hasta 1987 desarrolló exitosamente diferentes proyectos de capacitación laboral, planificación familiar, asesoría jurídica y otros, con un equipo de expertos en cada una de esas actividades. Generalmente, estos programas tenían financiamiento de alguna institución del exterior que se interesaba por algunos de estos temas.

En ese año, la doctora Julia Flores, Directora Ejecutiva de DIME, recibió una invitación para visitar un programa en Recife, Brasil. Este programa era financiado por un conocido organismo internacional de desarrollo que apoyaba a casi 4,000 microempresas, que en su mayoría eran conducidas por mujeres.

Julia Flores, antropóloga de 48 años de edad, había acumulado gran experiencia en la presentación y en la ejecución de proyectos de carácter social. Por su dedicación a DIME, contaba con el respaldo de la Junta Directiva y tenía autonomía para tomar decisiones que podían afectar el funcionamiento de la organización. Era divorciada y se le conocía por su rapidez en la toma de decisiones, aunque en ocasiones sus amigos más cercanos le habían escuchado arrepentirse de alguna de ellas.

La visita al programa de Brasil impactó y entusiasó tanto a Julia que, después de conversar con un funcionario del organismo internacional, decidió cancelar unos

días de vacaciones en Río de Janeiro y regresar inmediatamente al Perú. En la reunión, el funcionario le había dicho:

*"Julia, sé que en tu país hay muchas personas desempleadas que están creando sus propias fuentes de trabajo, creo que DIME puede implementar un programa de este tipo para ellos. Nosotros estamos dispuestos a apoyarte si presentas un buen proyecto a nuestra representación en Lima".*

Considerando que el programa debía tener una mezcla de capacitación, asistencia técnica y crédito, y que en estos dos últimos aspectos la gente de DIME no tenía experiencia, Julia contrató a José Torres y a Adolfo Reyes para la conducción de los mismos.

José era una persona de 50 años con amplia experiencia en educación de adultos. Había trabajado antes con Julia en provincias y no tenía educación universitaria. Cuando se presentaba, con frecuencia decía: *"Yo he estudiado en la universidad de la calle, facultad de la vida"*. Era muy observador y conocía la idiosincrasia de las personas, especialmente de los pobladores de las zonas marginales de Lima.

Adolfo, de 48 años de edad, era ingeniero economista egresado de la UNI, casado, con 6 hijos y una amplia experiencia en formulación de proyectos de desarrollo social y económico. Era impulsivo y siempre estaba pensando en el futuro del país y en el de su numerosa familia. Con mucho esfuerzo había concluido un postgrado en proyectos y generalmente no le gustaba explicar sus decisiones. Hacía tres años que había trabajado como consultor de un programa de desarrollo rural en Colombia.

Juntos empezaron a trabajar en el proyecto, el cual terminaron en cuarenta días. Luego de unos meses de negociación se firmó el contrato por 1.5 millones de dólares, de los cuales un millón era para el fondo de préstamo, 400 mil para la parte de capacitación y asistencia técnica y 100 mil para formar un equipo de técnicos, que en un año estaría plenamente entrenado para manejar los aspectos financieros, contables y de sistemas de información del proyecto. El amigo que Julia conoció en Brasil le aconsejó que la clave del éxito era tener un buen Sistema de Información General (SIG), el cual debía ser, al mismo tiempo, la brújula y el termómetro del manejo y de los resultados del programa.

En la celebración del contrato, Julia anunció que José se haría cargo de la capacitación y asistencia técnica, que Adolfo tendría la responsabilidad de manejar los recursos del fondo rotatorio para créditos y que ella, como Directora

de DIME, se encargaría de coordinar los aspectos de apoyo logístico del programa.

El proyecto se inició sin mayores dificultades: comenzó a llegar dinero y se formó un buen equipo en la parte de créditos, se compraron tres computadoras para el control de los préstamos y para el manejo contable. Un hermano de Julia fue nombrado como Jefe de Sistemas.

Durante dos años, el programa cumplió sus objetivos; pero, en setiembre de 1989, Adolfo decidió iniciar una reducción de las operaciones. Llamó por teléfono a los Jefes de Crédito de las dos oficinas y les dijo:

*"En la Universidad del Pacífico se ha realizado un seminario sobre posibles escenarios económicos para el año 1990 y creo que lo mejor será suspender totalmente los préstamos nuevos e iniciar la recuperación de todos los otorgados. Ante todo debemos cuidar el valor del fondo rotatorio, pues si perdemos nuestro capital después será imposible realizar cualquier labor de desarrollo educativo o técnico".*

Cuando a las dos semanas Julia se enteró de que las oficinas ya no estaban entregando créditos, llamó a Adolfo para pedirle una explicación. Julia manifestó lo siguiente:

*"Mira el problema es así: si no entregamos más créditos, perderemos la confianza de todos nuestros clientes. Además, tú sabes que ya nos gastamos los US\$ 100,000 que nos dieron para formación profesional y que por la crisis del país nosotros utilizamos estos fondos para cubrir los gastos corrientes; ahora cubrimos casi todos nuestros gastos operativos con los ingresos que se generan por los préstamos otorgados. Si tú has decidido paralizar el programa, ¿de dónde tendremos ingresos?, ¿qué hacemos con nuestras oficinas, el personal, etc.?"*

Adolfo respondió que no había alternativa, pues era fácil darse cuenta de que la situación en 1990 sería muy difícil. Julia prefirió no discutir con Adolfo, pero al día siguiente salió a almorzar con José y le ofreció que se hiciera cargo de la parte financiera del programa:

*"Pepe, tú conoces a Adolfo y sabes que a veces él es muy conservador y no quiere correr riesgos. Sin consultarme ha paralizado los préstamos y nosotros tenemos que seguir trabajando. Pienso que tú conoces a la gente y pueden*

*enfrentar esta situación coyuntural. ¿Qué te parece si desde mañana Adolfo pasa a la parte educativa y tú asumes la parte más importante del programa?"*

José aceptó con la condición de que lo dejaran trabajar de acuerdo con su estilo y con las personas de su confianza. En la práctica esto significaba reemplazar a los Jefes de Crédito, reducir personal operativo y darle un enfoque "más humano" a la parte de crédito. También se paralizó el proceso de desarrollo del área de sistemas, cancelándose un estudio para el mejoramiento del *hardware* y *software* del programa.

Así, pasaron los días hasta después del Fujishock y en octubre de 1990 se comenzó a notar un aumento de la demanda de crédito, tendencia que continuó en los meses siguientes. José se reunió con su personal y les dijo:

*"Amigos, ya pasó la tempestad. Hemos demostrado que, con espíritu y dedicación, un grupo reducido de personal ha salvado a DIME. Ahora, sin complicadas técnicas estadísticas ni cosas por el estilo, vamos a llevar el programa hacia el éxito total".*

En marzo de 1991 hubo una actividad intensa en las oficinas: el personal trabajaba hasta altas horas de la noche, por lo que recibía una compensación salarial atractiva aparte de la jugosa bonificación mensual que José había negociado. Sin embargo, los asesores comenzaron a notar que algo estaba fallando, pues los reportes de pago se retrasaban cada vez más al haber crecido tan rápido las operaciones. Lo peor era que los reportes de letras protestadas cada vez aumentaban.

El Jefe de Crédito de una oficina había pedido a José la contratación de más personal, pues el tiempo no era suficiente para realizar la supervisión adecuada de los préstamos; además, necesitaba otra computadora, pues la que tenía era muy lenta. También le manifestó su preocupación relacionada con el hecho de que las cooperativas estaban entrando con fuerza a financiar a la microempresa.

José respondió que no había por qué preocuparse y que estaba pensando en hacer una reunión para discutir estos y otros asuntos más importantes.

A mediados de mayo, Contabilidad informó que, al 30 de marzo, la situación era la siguiente:

Incremento de clientes	200%
Incremento del monto prestado	250%
Tasa de morosidad	25%
Incremento de personal	20%
Incremento de clientes por asesor	150%
Pérdida del período	US\$ 150,000

La tasa de morosidad alarmó a todo DIME, pues los niveles históricos nunca habían pasado de 8%, aun en los peores momentos.

Julia, que hacía unos días había elogiado públicamente a José como un líder y salvador de DIME, pensó:

*"No entiendo qué puede estar pasando, todos los clientes conocen y respetan a José y cada vez hay más demanda. Pero, ¿será que Adolfo tenía razón y otorgar más préstamos nos ha descapitalizado? A este ritmo, la morosidad consumirá rápidamente lo poco que nos queda".*

La cabeza le daba vueltas pensando que tal vez las tasas de interés no se habían fijado bien, que Sistemas debía haber seguido con su plan de desarrollo, que habría sido mejor contratar a alguien con experiencia en finanzas o que quizás se debió iniciar el desarrollo del famoso SIG. Finalmente, pudo salir de esas dudas al acordarse de que tenía pendiente, desde hace varias semanas, la negociación de un contrato con unos consultores para que realicen una evaluación integral del sistema administrativo y contable de la institución.

Julia sabía que, desde el cambio de puestos, Adolfo estaba resentido y que si había seguido en la institución era porque pensaba que DIME realmente tenía que cumplir un rol social en el desarrollo del país.

Al día siguiente lo llamó para ofrecerle nuevamente la conducción del programa; pero Adolfo, muy diplomáticamente, respondió que estaba muy comprometido en un nuevo proyecto que sería de gran utilidad para el futuro de DIME y que no podía regresar al programa.

Como Julia no encontraba una persona que pudiese enfrentar los problemas de DIME, le pidió a José que preparase un plan de emergencia, pues la siguiente

semana llegaría una persona del organismo que había financiado el programa para realizar una evaluación del mismo.

José, que se había enterado del ofrecimiento a Adolfo, estaba muy enojado y no sabía por dónde comenzar el plan. Mientras tanto, los problemas se agudizaban.

# VII

## **Caso: Motor S.A. - Departamento de Créditos**

A fines de 1990, Juan y su padre, aprovechando cierto capital acumulado, establecieron una pequeña tienda de autos. Como venían observando que existía cierta potencial demanda reprimida por los altos impuestos aplicados a la compra de los vehículos, que la perspectiva era de una economía estable y que con la liberación de las importaciones de vehículos y su respectiva baja de aranceles éste sería un gran negocio -aunado todo ello a la experiencia del padre en la compra de vehículos en el sur del país-, decidieron conformar posteriormente Motor S.A. Esta empresa se dedica a la compra y venta, al contado y al crédito, de vehículos nuevos y usados, así como al otorgamiento de servicio de mantenimiento en forma esporádica.

Tal como se esperaba, al inicio del negocio no se efectuaron muchas ventas, principalmente por la falta de capital; no obstante, una vez decretada la libertad de importaciones de vehículos, los pedidos de autos, debido a su menor costo, se incrementaron considerablemente. Esto motivó que la empresa se asociara con otra persona más, quien permitió la expansión del capital con su aporte. Asimismo, se adquirieron créditos de corto plazo en ciertos bancos comerciales para financiar el establecimiento del local de ventas.

Como ya se mencionó, la empresa realiza ventas al contado y al crédito. En las operaciones al contado, el cliente paga el 30% del costo del vehículo y el saldo en 30 días, al efectuarse la entrega. En las de crédito, el cliente paga la misma tasa de inicial y el saldo entre 24 y 35 meses, con una tasa de interés *flat* que fluctúa entre



2.5% a 3% en dólares. Así, por una camioneta de segunda, cuyo precio al contado es de US\$ 12,000, se paga una inicial de US\$ 3,600 y 24 cuotas de US\$ 900, lo que les genera una alta rentabilidad.

En cuanto a la garantía de los créditos otorgados, ésta se constituye mediante el aval de una persona natural o jurídica y el vehículo mismo, facilidad que fue establecida con el objetivo de captar clientela y expandir el negocio, sobre todo en los casos de *Combis* y *Custers*. Toda la evaluación de los créditos era efectuada por los mismos vendedores, quienes al final los aprobaban teniendo en cuenta los parámetros relacionados al importe inicial y a las cuotas, dictados por Juan. Una vez realizada la operación, se transfería la documentación a una persona que se encargaba de llevar el control de los créditos y sus cobranzas.

Por otro lado, Motor S.A. había logrado contactar con una empresa coreana de autos que les brindaría facilidades al proveerles, a bajos precios, autos y vehículos comerciales. Además, dicha empresa les daba facilidades de pago que les permitió tener altos rendimientos.

Durante todo el año 1991, la empresa tuvo la expansión deseada por Juan: de tres a cuatro vehículos vendidos mensualmente se pasó a 20 vehículos en promedio. Asimismo, con la perspectiva de que existía una fuerte demanda de vehículos comerciales de parte de antiguos trabajadores del sector público y otros interesados en el negocio del transporte público, la empresa adquirió, a mediados de año, un crédito de un banco comercial para la apertura de un local en el cono norte de Lima. Dicho local tuvo una buena aceptación del público de esa zona, puesto que se realizaron varias ventas de *Combis* al contado y al crédito, lo que permitió pagar, sin problemas, las cuotas del crédito bancario. Para la mencionada sucursal, se contrató un gerente, tres vendedores, una persona encargada de los créditos, dos secretarías y cuatro ayudantes: en total 11 personas.

En el segundo semestre de 1992, con la adquisición de un nuevo crédito en otro banco, parte de lo ganado el año anterior, y con la percepción de que la demanda de vehículos en Lima era fuerte (pues ya se vendían 30 vehículos mensuales en la principal y entre 15 a 20 en el local del cono norte) y la perspectiva de que el rumbo de la economía en 1993 sería mejor, se inauguró una tercera sucursal en el cono sur de Lima, aplicándose la misma política de créditos.

Considerando la expansión que se tenía, ya que el número de operaciones y el personal había crecido (80 personas en total, sumando los tres locales), Juan concluyó que la empresa debía tener una estructura organizativa nueva, para lo

cual se formaron tres gerencias: Gerencia General (3 personas), Gerencia Administrativa-Financiera (48 personas) y Gerencia de Comercialización (29 personas). La segunda gerencia era responsable de las áreas de Tesorería, Logística, Créditos y Cobranzas, y de la Contabilidad. Posteriormente, se estableció que las dos sucursales se mantuvieran independientemente y que los respectivos gerentes debían responder ante el Gerente de Comercialización, para lo cual se distribuyó al personal en las diferentes áreas, de acuerdo con las labores que venían desempeñando, de tal manera que no se contratase nuevo personal.

Para entonces, a finales de año, se comenzaron a tener algunos problemas con los créditos otorgados, especialmente de *Combis* y *Custers*, debido a incumplimientos en el pago de cuotas de autos. Las quejas de los clientes se hicieron frecuentes, en el sentido de que los autos que se les vendían eran muy malos y las cuotas muy elevadas. Por otro lado, los avales no pudieron ser aplicados, pues no se había hecho un buen registro de ellos. Además, para mediados de 1993, el negocio de transporte público se había saturado y los vehículos requerían de reparaciones constantes.

Como consecuencia, se presentaron problemas de liquidez que impidieron pagar, entre otros gastos, los de mantenimiento de los locales, los créditos bancarios y cubrir los seguros de los vehículos como también los del personal.

Ante tales problemas, Juan comenzó a revisar, más de cerca y detenidamente, los créditos otorgados que se encontraban en cartera. Fue así como se enteró de otros problemas que existían en el Área de Créditos: desorganización en el inventario y en el control de letras, registros de pagos mal llevados, letras vencidas que no se protestaron, etc., lo cual impedía estimar ingresos futuros por cobranzas.

Asimismo, se presentaron casos de clientes que manifestaban, mediante cartas, haber cancelado cuotas cuando en los registros figuraban como que no habían pagado. También se sumaban casos en los cuales la compañía de seguros no quería cubrir daños a vehículos, porque el nivel de siniestralidad se había incrementado considerablemente, sobre todo en el caso de los vehículos comerciales, y no se habían cancelado a tiempo las primas de seguro correspondientes.

Luego de una evaluación a la situación de los créditos otorgados por la empresa, Juan concluyó que el porcentaje de morosos se había incrementado considerablemente, de 10% en 1992 a 55% en lo que iba de 1993. El problema se agravó cuando constató que los ingresos por las ventas al contado se habían

reducido paulatinamente durante los últimos seis meses y que los ingresos de cobranzas de créditos estaban incrementando significativamente su grado de importancia para financiar los gastos de la empresa (80% del total de gastos).

Fue entonces cuando pensó que tenía que tomar medidas para corregir la situación, pues vislumbraba una tendencia descendente en la empresa.

# VIII

## Caso: Equipos Médicos S.A.

El ingeniero Carlos E. Gutiérrez, de 58 años de edad, padre de dos hijos de 13 y 31 años respectivamente, observa con incertidumbre su futuro y el de su familia. Siempre fue perfeccionista, muy seguro de sí mismo y muy exigente con su trabajo y el de los demás.

Hace 30 años fundó la empresa Equipos Médicos S.A., de la cual es Director Gerente y la que desde entonces se dedica a la importación, comercialización y mantenimiento de equipos de Rayos X para hospitales en general.

El ingeniero Gutiérrez consiguió, desde el inicio de las operaciones de la empresa, la representación de equipos de Rayos X norteamericanos de excelente calidad, lo que unido al servicio de instalaciones y mantenimiento -los cuales proporcionó la empresa con profesionalismo y puntualidad- mereció la satisfacción de sus clientes.

Desde su fundación, la empresa tuvo buenos resultados operativos y financieros, los que le permitieron un crecimiento sostenido y el poder mantenerse como líder durante la década del setenta y hasta mediados de los ochenta.

Inicialmente sólo existió una empresa similar en el mercado, desde entonces se han formado otras cuatro más dedicadas al mismo rubro. Una de ellas, ELTEC, representaba equipos fabricados en el Japón. En ese entonces, esto no preocupó al Director de Equipos Médicos S.A., pues *"el producto norteamericano era muy superior al japonés"*, según sus propias palabras.

En 1983, su hijo mayor, Ernesto, quien entonces estudiaba medicina en una universidad norteamericana, ya le mencionaba el advenimiento de equipos de nueva tecnología, tales como los de Tomografía Axial Computarizada y los de Ecografía Computarizada, sugiriéndole ampliar y modernizar la línea de productos. A pesar de ello, su padre comentaba:

*"Esa tecnología llegará al Perú dentro de muchos años y para ese entonces ya me habré jubilado. Además, con los altos impuestos existentes para las importaciones, esos equipos serían demasiado caros y nadie los compraría".*

Actualmente, la empresa cuenta con trece empleados en total y está organizada en dos áreas: la administrativa y la técnica. La actividad de ventas siempre ha estado a cargo del Director Gerente, única persona con cargo gerencial en la empresa. Además de otras actividades, el ingeniero Gutiérrez supervisa personalmente el trabajo de sus empleados, revisa la facturación, realiza el seguimiento de los procesos de importación y verifica la calidad de los acabados en el mantenimiento de los equipos.

El área administrativa está a cargo del señor Mario Pariona, contador de 50 años, quien trabaja con la ayuda de un oficinista, una secretaria y un mensajero. El señor Pariona es una persona meticulosa y ordenada; sin embargo, no es muy adaptable a los cambios y a los nuevos estilos de administración.

El área técnica está a cargo del señor Felipe Huarcaya, técnico electricista de 48 años, quien, junto con otros siete, se encarga de la instalación y el mantenimiento de los equipos que comercializa la empresa. También brinda el servicio de mantenimiento a otros equipos de propiedad de sus clientes.

El ingeniero Gutiérrez siempre prestó gran importancia al factor de calidad en los servicios de la empresa y a la cuidadosa calibración de los equipos, pues era consciente de que un error en ello podría causar daños irreparables en la salud de los pacientes. Es por eso que, personal y permanentemente, supervisaba esas actividades, logrando así una imagen de calidad y confiabilidad en sus productos y servicios que llevó a la empresa a situarse como líder de este mercado.

En la segunda mitad de la década de los ochenta se hizo notoria la presencia de los equipos de nueva tecnología en el mercado local, lo que, junto a la liberación de las importaciones a partir de 1990, ocasionó que Equipos Médicos S.A. redujera aceleradamente su participación en el mercado. Como consecuencia de ello, la

empresa perdió su posición de liderazgo y la cedió a ELTEC que, en esos últimos años, había conseguido colocar productos de muy buena calidad y alta tecnología, a precios muy competitivos.

En los anexos se detalla la información relativa a la participación de la empresa en el mercado, volúmenes de venta y rentabilidad de la empresa desde su fundación.

Hace algunos días, el ingeniero Gutiérrez recibió un fax de su hijo Ernesto, quien ya ejercía su profesión en un hospital de Florida y estaba enterado de las dificultades por las que atravesaba la empresa. En resumen, su fax decía:

*"Papá, con la ayuda de un amigo ingeniero, he logrado captar el interés de tres fabricantes para que seas su representante en el Perú y puedas ampliar tu negocio. Todos producen equipos relacionados al diagnóstico médico y están interesados en tener una cita contigo. Estos son equipos de última tecnología en el mundo y están siendo utilizados mucho en los hospitales de por aquí. Es necesario que vengas inmediatamente y luego envíes a tres de tus técnicos para entrenarse en el mantenimiento e instalación de los equipos. También creo que necesitarás reestructurar la empresa con profesionales jóvenes que te ayuden con la gerencia. Espero tu respuesta pronto, pues podemos perder esta magnífica oportunidad".*

El ingeniero Gutiérrez se quedó muy preocupado con las ideas y el entusiasmo de su hijo Ernesto y sobre todo con aquello de "reestructurar la empresa".

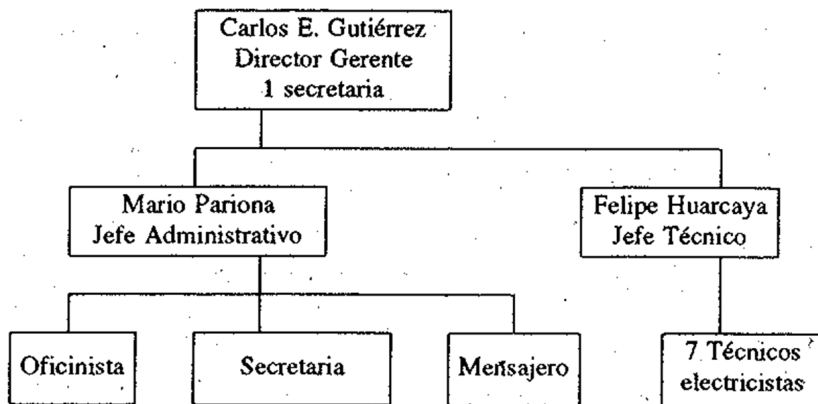
Tenía que decidir el camino a tomar, teniendo en cuenta los antecedentes de la empresa, de su personal y de los siguientes estimados de inversión que se vio en la necesidad de calcular:

Entrenamiento	US\$ 10,000
Lote de repuestos	US\$ 25,000
Publicidad	US\$ 15,000
Nuevo personal (mensual)	US\$ 3,000
Otros	US\$ 5,000
Reservas y ahorros personales	US\$ 70,000
Crecimiento esperado de ingresos	30% anual

Anexo No. 1

**EQUIPOS MÉDICOS S.A.**

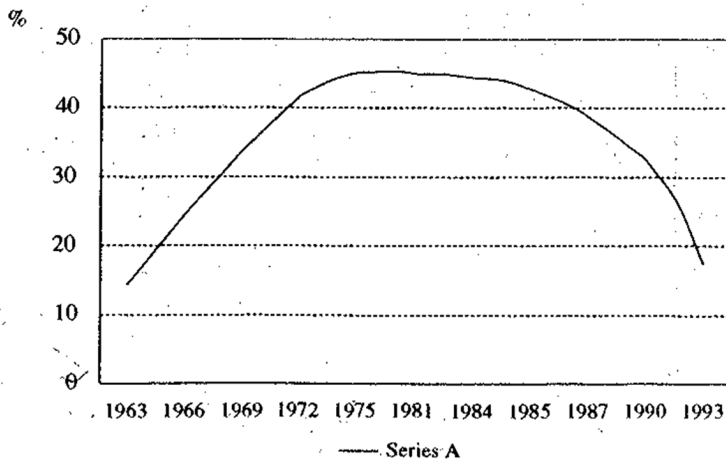
Organigrama

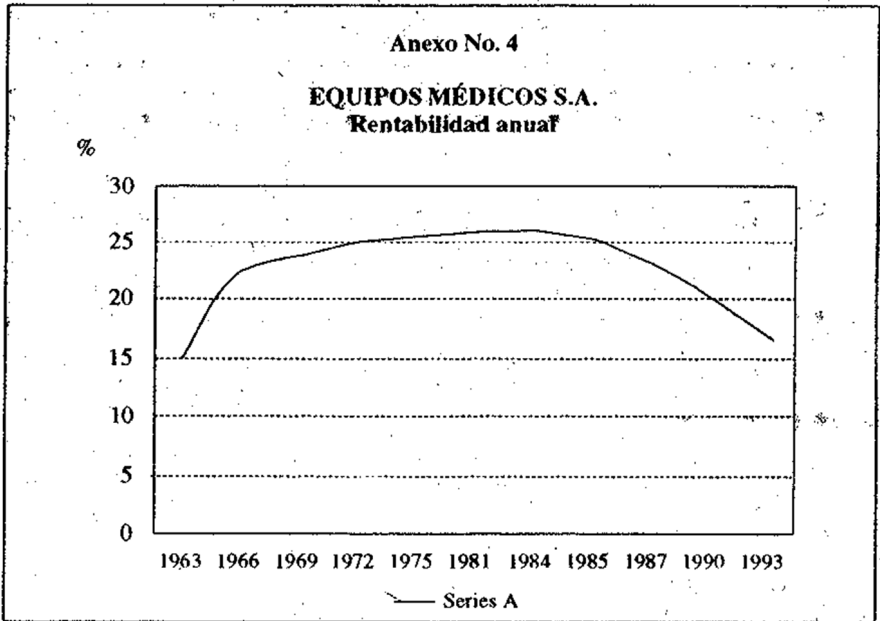
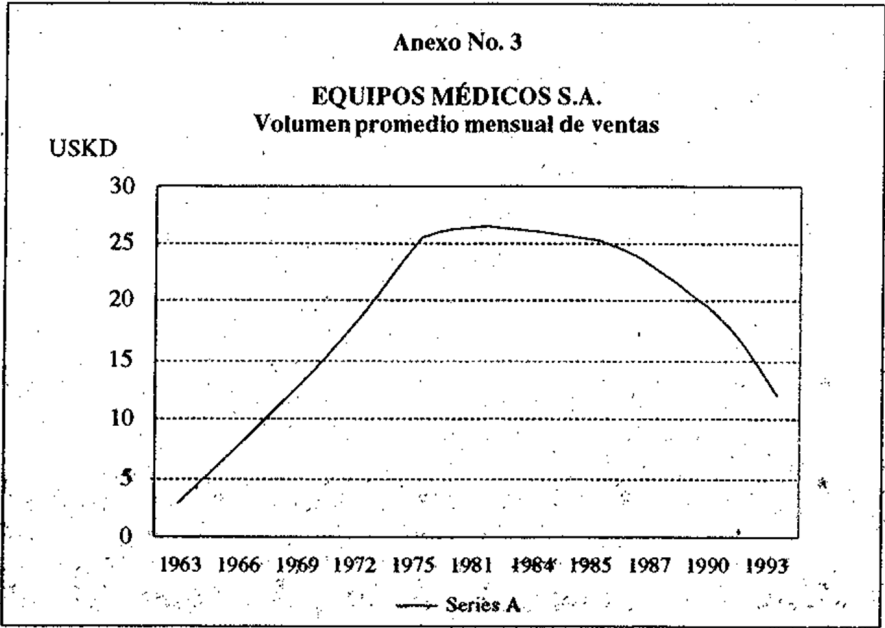


Anexo No. 2

**EQUIPOS MÉDICOS S.A.**

Participación en el mercado







# IX

## Caso: Seguros Especiales del Perú

Seguros Especiales del Perú es una filial de un grupo internacional con sede principal en Venezuela y representaciones en Colombia, Ecuador y los Estados Unidos de Norte América. La empresa se formó en 1984 con capitales privados y estatales de los países citados.

En sus 9 años de operación, la filial del Perú ha logrado consolidarse en el mercado, brindando servicios de seguros especiales orientados a un segmento en el que la competencia empezó a mostrarse recién en 1990. En 1992, los resultados económicos fueron satisfactorios, ya que llegaron a un nivel de utilidad de US\$ 3 millones, cifra que representó aproximadamente el 60% de las utilidades del grupo.

La empresa contaba con 150 personas entre la plana directiva, los funcionarios medios, los funcionarios operativos y los empleados.

A mediados de 1991, asumió la Gerencia General el economista Franco Miranda, peruano de 43 años de edad, quien contaba con una experiencia en el negocio y más de 7 años en cargos gerenciales. Transcurridos los primeros 8 meses de su gestión, convocó a una reunión al Jefe del Área de Desarrollo, ingeniero Aníbal Palacios, y al Jefe del Área de Administración, señor Carlos Buendía, a quienes les manifestó la siguiente preocupación:

F. Miranda: *"La empresa ha reportado buenas utilidades, pero estamos incumpliendo con la oficina matriz en lo referente a nuestro compromiso de reducción de personal y de simplificación de procesos. Creo que no estamos preparados para asumir el reto de una fuerte competencia que se vislumbra en un futuro próximo; además, necesitamos mayor agilidad y compromiso para responder oportunamente y con creatividad a los cambios del entorno. Percibo un ambiente un poco tenso y poca participación de las personas".*

C. Buendía: *"Es cierto, hay desmotivación del personal principalmente por aspectos económicos. Hasta 1988, el nivel de remuneraciones estaba por encima del promedio del mercado y se tenía por política aumentar el 100% de inflación cada 4 meses. A partir de 1989, los aumentos fueron controlados por la oficina matriz, desconociendo las políticas establecidas en el Perú, tanto es así que, en la actualidad, el porcentaje de reajuste fluctúa entre el 60% y 75% de la inflación acumulada. Hay dos reajustes al año y ahora nos encontramos con un nivel salarial igual o algo menor al promedio del mercado".*

F. Miranda: *"Realmente es poco lo que podemos hacer al respecto, la oficina matriz hace comparaciones con el mercado y como nos mantenemos en el promedio, nos recorta los aumentos. Creo que la época ha cambiado, pero la gente no lo acepta; además, estoy convencido de que lo económico no lo es todo, el trabajo debe significar un medio de realización para las personas y no podemos ser mercantilistas".*

A. Palacios: *"En cuanto a la reducción de personal, los jefes de área han participado en el plan de reducción y cada uno sabe la cantidad de personal que debe ceder, pero nada hacen al respecto. Realmente no se sienten comprometidos con los objetivos de la institución y siempre están poniendo trabas".*

F. Miranda: *"He estado conversando con algunas personas sobre el tema de **calidad total** y, como lo he podido percibir, me parece que nos podría ayudar, ¿qué opinión tienen sobre el tema?"*

A. Palacios: *"Bueno, el personal que trabaja en mi área y yo hemos asistido a charlas sobre productividad y calidad total, difundidas por las universidades y por la Sociedad Nacional de Industrias. Básicamente se trata de todas las técnicas aplicadas en el Japón y, actualmente, es parte de la corriente mundial. Está bastante difundida en México, Colombia, Chile, Brasil y Venezuela. Nos*

*parece una gran oportunidad. ¿Qué tal si concertamos una reunión con el especialista?"*

F. Miranda: *"OK, ¡¡háganlo de inmediato!!!"*

En febrero de 1992 se llevó a cabo la reunión entre el Gerente General, el Jefe del Área de Desarrollo y el especialista; se llegó a la conclusión de que el camino escogido era el correcto. El especialista resaltó que el interés que tenía el Gerente General por el tema y la ausencia de conflictos laborales y de sindicatos eran ideales para iniciar el proceso de calidad total.

La primera etapa de implantación del proceso consistió en dos reuniones con la alta dirección y con el nivel intermedio: en total, 22 personas. Ambas reuniones se desarrollaron en dos días consecutivos, en un hotel campestre. En el primer día se dio una charla orientada a sensibilizar a los participantes, a darles a entender la necesidad del cambio y a informarles sobre las tendencias mundiales en las organizaciones de éxito. Esta primera reunión culminó con una evaluación sobre el funcionamiento del sistema administrativo actual y del clima laboral. En el segundo día se contrastó el resultado de la evaluación del día anterior con los sistemas administrativos modernos y se habló del proceso hacia la calidad total, lo que significa administrar una organización bajo ese enfoque participativo y el hecho de tener muy en cuenta los roles que deben cumplir los jefes.

Este primer contacto fue muy positivo y permitió proseguir con las charlas a los siguientes niveles de la organización. Éstas se organizaron en dos grupos: el primero, conformado por todos los jefes del nivel operativo y funcionarios técnicos, con un total de 34 personas y 7 horas de charla; el segundo, formado por el resto del personal, fue reunido en un auditorio y recibió una charla muy amena que duró 4 horas.

A todas las reuniones asistieron la alta dirección y los especialistas del Área de Desarrollo. Se logró cierta apertura al cambio e interés en la mayor parte del personal.

En mayo de 1992 se inició la segunda etapa del proceso, la cual consistió en tres reuniones de capacitación, de 3 horas cada una, tipo taller, dirigidas a todas las jefaturas. En ellas se enseñó a formular metas medibles y se utilizaron técnicas estadísticas para el análisis y la solución de problemas.

Finalizadas las charlas, se formaron 12 grupos con el objetivo de que aplicaran las técnicas aprendidas, fijándose, como mínimo, tres metas que debían implementar en el lapso de un mes. Dichas metas debían contribuir al mejoramiento de los servicios y a la reducción de gastos, desperdicios, eliminación de tiempos ociosos y de retrabajos, etc.

El resultado fue sorprendente: se formularon 55 objetivos, de los cuales se cumplieron más del 70%. Con esto se lograron mejoras muy simples que habían sido solicitadas desde hace muchos años atrás y que nunca se habían resuelto por problemas de coordinación. También se logró, en cierta medida, combatir los feudos dentro de la organización y armonizar un trabajo en conjunto. Asimismo, por parte de la Gerencia hubo un reconocimiento y una premiación al grupo considerado como ganador por votación de todos los participantes.

En julio del mismo año se solicitó a los grupos ya formados que programaran tres metas a cumplir en un lapso de dos meses y, adicionalmente, a cada departamento se le solicitó que formulara una meta para el mejoramiento de algún aspecto propio de su área. El 40% culminó sus metas en el plazo fijado y se lograron algunas soluciones novedosas; sin embargo, empezaron a surgir problemas de agotamiento en el personal y conflictos por la exigencia del especialista.

Ante tal situación, en setiembre de 1992, se decidió cambiar de especialista con la finalidad de ordenar un poco ese proceso de mejoras que, desde sus inicios, consistió en crear una organización adecuada y con un planeamiento estratégico que permita encaminar los esfuerzos de los grupos hacia metas de interés corporativo.

El nuevo especialista trabajó primero en definir una misión y en encontrar una identificación con los procesos claves para su logro; luego, difundió y utilizó el enfoque de sistemas como herramienta útil para el análisis; posteriormente, resaltó la importancia de considerar a las mejoras de calidad como parte de la labor y no como proyectos independientes. Finalmente, trabajó por primera vez en la construcción de parámetros. Todo ello significó un gran aporte al proceso de mejoras.

Los trabajos previos para la formulación de una misión de consenso y la identificación de nueve procesos claves, utilizando el enfoque de sistemas, tomaron 27 horas de reuniones en un lapso de tres semanas, con la participación de la alta dirección, del nivel intermedio, del especialista y del Área de Desarrollo.

Posteriormente, se designaron responsables de esos nueve procesos claves y se formaron cuatro grupos para afinar el nivel de análisis a subprocesos. Este segundo paso se realizó en 12 horas de reuniones grupales, aplicando la metodología, y en 9 horas de reuniones conjuntas para obtener el consenso en los 72 subprocesos que se habían determinado.

Luego de dos meses de reuniones para la obtención de la misión, de los procesos y subprocesos claves, en reunión plenaria se acordó seleccionar un subproceso como plan piloto, el cual debía analizarse y mejorarse con el enfoque de calidad total.

Para el desarrollo de ese plan, se adoptó una organización formalmente constituida y comunicada a todo el personal, conformada por un Comité Total como ente director del proceso y cuya función era priorizar el desarrollo de los 72 subprocesos, formar los equipos de trabajo, dar los lineamientos generales, aprobar las mejoras propuestas y autorizar el presupuesto para las acciones de mejora. Este Comité formó un equipo de trabajo interdisciplinario, compuesto por seis personas y encargado de analizar y proponer las acciones de mejora. Su responsable fue un miembro del Comité.

Durante todo el mes de noviembre de 1992, los miembros de ese equipo de trabajo fueron sometidos a capacitación intensiva, bajo el enfoque sistémico, en el uso de técnicas estadísticas y en principios claves de la calidad total.

A partir de diciembre de 1992, se instaló el Comité y se inició el desarrollo del plan piloto. Se le estableció un cronograma de presentación de avances y un plazo máximo de tres meses para la implantación de las mejoras aprobadas.

A fines de febrero de 1993 se observaron los siguientes resultados:

- a) Las acciones de mejora propuestas por el equipo de trabajo coinciden con algunas metas formuladas en julio de 1992. La diferencia radica en que la nueva metodología, a nivel de análisis operativo, toma el doble de tiempo que la anterior; sin embargo, a nivel de planeamiento permite orientar mejor el esfuerzo de los grupos de trabajo hacia la consecución de la misión y de los objetivos organizacionales.
- b) La cantidad de horas dedicadas al plan piloto, así como a la capacitación, han agotado al personal. Se han utilizado aproximadamente 640 horas-hombre

(H-H), sólo en el análisis y formulación de acciones de mejoras, de las cuales el 50% se dedicaron a la preparación de documentación exigida por la metodología.

- c) Las personas que no han participado, pero que han estado observando el desarrollo del plan piloto, sienten que se le ha dedicado demasiado tiempo y que, por cumplir con los plazos, se descuidó la labor principal.
- d) El desarrollo de mejoras se sigue tomando como un proyecto independiente y no como parte de la labor diaria.
- e) Muchos opinan que no hay tiempo para la calidad total. Otros han interpretado que ella significa que todas las decisiones se toman en consenso y cuando la alta dirección rechaza alguna solicitud, lo toman como pretexto para afirmar que nada va a cambiar.

Ante ese resultado, se generó el siguiente diálogo entre el Gerente General y el ingeniero Palacios:

F. Miranda: *"Hasta la fecha hemos invertido alrededor de 110 mil dólares en honorarios, capacitación, alquiler de equipos audiovisuales, alquiler de locales para las charlas, fotocopias, etc., sin incluir los costos de H-H. ¿Qué logros hemos obtenido?"*

A. Palacios: *"Bueno, ha mejorado la comunicación. Ahora se conocen los objetivos de la empresa, hay mayor comunicación informal, hay mayor iniciativa para reunirse y tratar problemas que afectan a más de un área. Hemos implantado un sistema de sugerencias que recién empieza a utilizarse. Se ha avanzado bastante en la capacitación para el uso de técnicas estadísticas y en la formulación de metas y la opinión general es que se trabaja mejor en equipo".*

F. Miranda: *"Sí, pero son efectos aislados. La organización adoptada para la calidad total, el plan piloto y la metodología creo que no dan resultado".*

A. Palacios: *"En mi opinión, la metodología fue útil para hallar la misión y para lograrla, así como los procesos claves que deben desarrollarse; pero conforme uno baja al nivel operativo, se vuelve más complicado. Nos parece que en este nivel se deben aplicar técnicas de resolución de problemas, cuyos resultados son de rápida implementación"*

F. Miranda: *"Algo que sí he podido apreciar es que hay mayor interés en la gente por participar en los cursos y que hay mayor inversión en capacitación. También he podido apreciar, en el plan piloto, que han mejorado los parámetros de desempeño de algunos procesos y que el servicio está mejorando en algo; sin embargo, aún tengo algunas preocupaciones: hemos dado técnicas y herramientas de trabajo, pero la actitud de las personas es de resistencia al cambio y cada quien quiere hacer lo que siempre ha hecho y nada más. Estoy pensando lo siguiente: fomentar más la utilización del sistema de sugerencias, incidir en la creación de parámetros, no contratar a ningún especialista y desarrollar un modelo propio; y, por último, reforzar de alguna manera el cambio de actitud para lograr mayor compromiso y cumplimiento de roles".*

A. Palacios: *"Me parece que es lo indicado; sin embargo, creo que debe haber una reunión previa para aclarar ciertos puntos que no permiten crear un clima de confianza y de diálogo transparente. Uno de esos puntos es, por ejemplo, que algunos jefes de área están tomando el proceso hacia la calidad total como pretexto para justificar, ante sus subordinados, la reducción de personal. Otro punto es que se está distorsionando el verdadero sentido de la participación y hay quienes interpretan que deben tomar parte en todas las decisiones. Como consecuencia de lo anterior, existen algunas jefaturas que, cuando no participan en alguna decisión o se les niega alguna solicitud, contribuyen a crear la imagen de que la alta dirección es autoritaria y que mientras ese estilo no cambie, no se podrá hacer calidad total. Tengo la sensación de que al principio muchas personas lo tomaron como algo pasajero y he escuchado comentarios como: '¿Cuándo acabará esta fiebre?'"*

Mientras ambos dialogaban, sabían interiormente que el proceso hacia la calidad total les estaba trayendo problemas en los niveles inferiores; pero también eran conscientes de su necesidad para la organización. Debían encontrar la mejor manera de implementarla, para que sirviera realmente a toda la empresa.

# X

## Caso: Leinsa

Rodolfo Castro fue Jefe de Planta de una fábrica de metalmecánica, cuya producción incluía desde artículos de línea blanca hasta carrocería de autos. Durante el gobierno del general Velasco, dicha fábrica fue estatizada y luego de tres o cuatro años la empresa fue liquidada por falta de gestión empresarial. A raíz de la quiebra, y gracias a sus conocimientos técnicos sobre ensamblaje y producción, Rodolfo comenzó a fabricar, en forma artesanal en la cochera de su casa, conservadoras y congeladoras.

La producción fue incrementándose con el tiempo, al punto que Rodolfo decidió constituir la empresa Leinsa, cuyo único dueño era él mismo. Tomó, entonces, en alquiler un local y adquirió maquinaria adecuada con miras a crear una pequeña industria de artículos de línea blanca. Inicialmente se dedicó a la producción y a la venta de congeladoras y conservadoras, contratando para ello a diez operarios calificados. Los insumos comprendían tuberías de cobre, compresoras, evaporadores, condensadores, controles y otros -los cuales eran principalmente importados-. Al inicio, sus principales clientes eran distribuidores de la capital.

Muchas personas del medio se admiraban del éxito personal de Rodolfo; comentaban sobre su visión empresarial y sobre la forma como había creado de la nada una empresa. Rodolfo nunca cursó estudios superiores; sus conocimientos técnicos se limitaban a los de supervisor de planta en el área de metalmecánica. Era una persona trabajadora y emprendedora; sin embargo, era cerrado en sus ideas, autoritario y además tosco en su trato personal. En la empresa, él mismo se encargaba de la supervisión de la producción y de las ventas.



Durante el último año del gobierno de Belaunde, la empresa, gracias al ambiente favorable de incentivo a la pequeña industria, fue ampliando su radio de acción: además de los artículos ya mencionados, empezó a producir vitrinas, cocinas a gas, cocinas eléctricas y a kerosene.

Rodolfo consideró oportuno contratar en ese momento al señor Julio Chávez, administrador y contador de profesión, de 45 años de edad. Le encargó el Departamento de Ventas y la administración de la empresa; no obstante, cualquier decisión le debía ser previamente consultada, pues él tenía la última palabra. La empresa contaba en ese entonces con alrededor de veinte operarios.

Julio tenía buen conocimiento del mercado de artículos de línea blanca, además infundía confianza a los clientes gracias al cumplimiento de la fecha de entrega. Asimismo, era muy versado en el campo de las ventas gracias a unos cursos de marketing seguidos en una universidad local.

Algunos operarios de Leinsa habían trabajado anteriormente para Julio en otras empresas, lo que le daba ascendencia con el personal de fábrica y le permitía una excelente relación, así como el intercambio de opiniones de manera fluida. No pasaba un día sin que Julio recorriera el taller mostrando interés y recibiendo con agrado las sugerencias del personal.

A pesar del buen trabajo de Julio, éste sentía que su labor no era debidamente reconocida por Rodolfo. En una oportunidad se presentó la siguiente situación:

- "Julio, ¿por qué razones cambiaste de proveedor de condensadores?"

- "Rodolfo, hemos tenido quejas de nuestros clientes por fallas continuas de los mismos; los que acabo de conseguir son más baratos y de mejor calidad; ¿no te parece una buena decisión?"

- "¡No me interesa! Tú bien sabes que todo lo tengo que ver yo. ¿no es cierto?"

En otra ocasión, Rodolfo bajó al taller buscando a Julio, debido a un atraso en el pago a un proveedor. En ese preciso momento, Julio estaba dando pautas al personal sobre las nuevas normas de control de calidad de la mercadería. Rodolfo irrumpió abruptamente y le dijo delante de todos:

- "En vez de perder el tiempo socializando con los obreros, tendrías que haberte preocupado por esta orden. ¡El proveedor me llamó hoy por segunda vez!"

- "Rodolfo, la solicitud para abrir la carta de crédito está sobre tu escritorio... Te la dejé hace tres días."

- "¿Hace tres días? ¿Y cómo no me enteré? ¡Vamos...!"

- "Rodolfo, no creo que sea éste ni el lugar ni el momento apropiado... Además, yo ya había conversado con el funcionario del banco para acelerar los trámites, previendo el tiempo que eso iba a tomar; solamente están esperando nuestra carta, pero como tú siempre quieres verificar todo..."

En los primeros años del gobierno de Alan García, muchas empresas del sector industrial aprovecharon la ventaja del dólar MUC para la importación de insumos o la compra de los mismos a sus proveedores locales a menores precios. Esto fue aprovechado también por Leinsa.

En esa época se incrementaron las ventas y Leinsa se convirtió así en una mediana empresa, con distribución a nivel nacional. Al mismo tiempo, se realizó una importante inversión en maquinaria y en matrices para la producción de planchas metálicas para las congeladoras. Asimismo, se adquirió un terreno de 10,000 m<sup>2</sup> en una zona industrial de Lima: el área industrial construida cubría solamente 1,800 m<sup>2</sup>, el resto fue usado como cancha de fútbol por los operarios, convirtiéndose luego en un basural.

Esta fue la época de bonanza para la empresa, llegándose a incorporar en la planta a setenta operarios en 1986 y a 200 en noviembre de 1987.

Durante el quinto año del gobierno de Alan García, la situación de la empresa empezó a declinar: las ventas se redujeron y el desacuerdo entre Rodolfo y Julio llegó a tal punto que este último, cansado de las continuas discusiones con Rodolfo, decidió renunciar.

Fue entonces que Rodolfo se dio cuenta del aprieto en el cual se encontraba: no podía cumplir con los plazos de entrega pactados con los clientes importantes. Éstos, quienes mantenían buenas relaciones con Julio, al enterarse

de su alejamiento, se distanciaron a su vez de Leinsa, ya que Rodolfo les había fallado en diversas ocasiones.

Además, Julio siempre había cumplido puntualmente con el pago a los proveedores. En las ocasiones en que no podía cumplir con la fecha, se ponía en contacto con ellos y éstos accedían a extender el plazo dado el grado de confianza que tenían. Lo opuesto sucedía con Rodolfo.

Más aún, se rumoreaba que Rodolfo en una ocasión, después de unas copas, realizó llamadas anónimas a la competencia advirtiendo peligro de bombas en sus locales. A raíz de esto, dicha empresa tuvo que parar su producción durante dos días.

La recesión mermó aun más la precaria situación de Leinsa. La compra del terreno, la construcción de más oficinas sobre el mismo y la adquisición de nuevas máquinas destinadas a la producción de líneas conexas (y no de las líneas con las que la empresa tenía experiencia) en ese período crítico, agotó la liquidez, descuidando la producción de línea blanca.

A finales de 1993, Rodolfo invitó a Julio para que se reincorporara a la empresa, buscando su apoyo para reflotarla. Éste en un principio se rehusó, acordándose de la amarga experiencia y de los ásperos altercados sostenidos con Rodolfo, mas al ver que Leinsa estaba zozobrando decidió al fin regresar. Varias sorpresas lo aguardaban a su reingreso. Primero, los activos de la compañía estaban hipotecados por un préstamo de US\$300,000 obtenidos a través de un banco; segundo, el personal de planta se había reducido de 200 en el período de más auge a 15 en diciembre de 1993, además era nuevo y sin experiencia, ya que los operarios más capacitados habían optado por retirarse; tercero, no había capital de trabajo; cuarto, los principales proveedores desconfiaban de la empresa.

En enero de 1994, Rodolfo sostuvo una conversación con Julio, quien había estado visitando a todos los acreedores, tratando de refinanciar las deudas.

- "Julio, vas a tener que mover cielo y tierra para conseguir dinero, porque la letra del banco por 300,000 dólares vencerá dentro de un par de meses y ni siquiera hemos pagado los intereses. Como tú sabes, esto nos sirvió para pagar las letras atrasadas de los otros acreedores."

- *"Rodolfo, se dice por ahí que parte del dinero del banco lo usaste para comprarte un departamento, ¿es cierto eso?"*
- *"Por favor, Julio, no es momento para discutir tonterías. Más bien, creo que vamos a tener que vender el terreno con lo construido y mudarnos a otro sitio con la maquinaria."*
- *"¡Pero Rodolfo, si lo tenemos hipotecado en el banco; así nos va a ser imposible venderlo...!"*
- *"Sí, creo que va a ser lo mejor: voy a pedir por lo menos unos US\$2'500,000 y correré la voz de que tenemos gente interesada en adquirirlo."*

La situación financiera de Leinsa se tornó crítica. Julio trató de conversar con otros bancos para obtener un crédito puente; sin embargo, en el medio financiero se sabía que la empresa estaba mal. Preocupado, Julio se dio cuenta de que la última alternativa que le quedaba era lograr que el banco le refinanciara la deuda.

Al cumplirse el vencimiento de la letra, el funcionario de créditos del banco, Pedro Requena, pidió a Julio acercarse a esa institución.

- *"Julio, estoy preocupado; ustedes no han cancelado ni siquiera los intereses de la letra. ¿Cuánto me puedes amortizar, y a la mayor brevedad posible?"*
- *"Pedro, te ruego que nos alargues el plazo, pues Rodolfo está por vender el terreno."*
- *"Julio, eso va a tomar tiempo; mi Gerente de Créditos me está presionando y mis órdenes son que si no pagan la próxima semana, nos veremos forzados a ejecutar la hipoteca."*

Un mes después, Rodolfo recibió una citación del juzgado para un juicio de embargo preventivo.

## APUNTES DE ESTUDIO

1. Portocarrero Suárez, Felipe, *Cómo hacer un trabajo de investigación*, 3a. ed., Lima: CIUP, 1990.
2. Miyashiro Miyashiro, Isabel, *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, Tomo I, 3a. ed., Lima: CIUP, 1991.
3. Miyashiro Miyashiro, Isabel, *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, Tomo II, 3a. ed., Lima: CIUP, 1991.
4. Injoque Espinoza, Javier, *WordPerfect 5.1. Fundamentos y orientaciones prácticas*, 2a. ed., Lima: CIUP, 1992.
5. Miyashiro Miyashiro, Isabel, *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, Tomo III, Lima: CIUP, 1991.
6. Gatti Murriel, Carlos y Jorge Wiese Rebagliati, *Elementos de gramática española*, 2a. ed., Lima: Universidad del Pacífico, 1993.
7. Gatti Murriel, Carlos y Jorge Wiese Rebagliati, *Técnicas de lectura y redacción. Lenguaje científico y académico*, 1a. ed. corregida, Lima: Universidad del Pacífico, 1994.
8. Mayorga, David y Patricia Araujo, *Casos de política de la empresa*, Lima: CIUP, 1992.
9. Miyashiro Miyashiro, Isabel (Comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, Tomo IV, Lima: CIUP, 1992.
10. Pipoli de Butrón, Gina (Comp.), *Casos de mercadotecnia aplicados a la realidad peruana*, Lima: CIUP, 1992.
11. Miyashiro Miyashiro, Isabel (Comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, Tomo V, Lima: CIUP, 1993.
12. Rivero, Eduardo, *Contabilidad I*, Lima: Universidad del Pacífico, 1993.

