

APUNTES

DE ESTUDIO

CASOS EN ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES QUE OPERAN EN EL PERU

TOMO II

Isabel Miyashiro Miyashiro
Compiladora



CENTRO DE INVESTIGACION (CIUP)
UNIVERSIDAD DEL PACIFICO

**CASOS EN ADMINISTRACION
DE ORGANIZACIONES
QUE OPERAN EN EL PERU**

TOMO II

**Isabel Miyashiro Miyashiro
Compiladora**

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

**CASOS EN ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES
QUE OPERAN EN EL PERU**

Tomo II

Isabel Miyashiro Miyashiro - Compiladora

1a. Edición: Julio 1989

92132

BUP-CENDI

Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú /
Isabel Miyashiro Miyashiro comp. -- Lima : Centro de Investiga-
ción de la Universidad del Pacífico, 1989.

t. II (1989)

/ADMINISTRACION/ORGANIZACION DE LA EMPRESA/ESTU-
DIOS DE CASOS/

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.

INDICE

	PAG.
INTRODUCCION	5
X Caso 1 Empresa Cervecera Dorada Kurt Plate - 1988	7
Caso 2 Compañía de Suministros S.A. Fernando de la Puente - 1988	13
Caso 3 Minera Andina S.A.: Rol del Estado en su Actividad Empresarial. José V. Hansen-1986	17
Caso 4 La Industria Convertidora de Papel Ricardo Nuñez Bartens - 1986	20
Caso 5 Jefe de Departamento Víctor Salazar Zevallos - 1986	22
Caso 6 Banco Nacional de Ahorro Anónimo	25
Caso 7 Caso Neptuno Luis Garay P., Antonio Torres P., José Saavedra Q., Guillermo Villanueva P. - 1988	37
Caso 8 Publicidad Comercial S.A. Carlos Mier y León - 1986	42
Caso 9 Fábrica de Calzados Lima Wenceslao del Aguila S. - 1988	45
Caso 10 Industrias Electrón S.A.: A la Vanguardia Tecnológica del País. Eduardo Antúnez de Mayolo Ramis - 1988	51

INTRODUCCION

Una de las preocupaciones que la Universidad del Pacífico ha mostrado a lo largo de los años, es 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, ayuda a reforzar en muchas oportunidades los aspectos teóricos y, en otras, invita a adaptarlos, innovarlos e incluso a 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 las capacidades de observación, síntesis, armonización de ideas, convencimiento, etc.

Estos casos pueden ser utilizados como material auxiliar tanto a nivel de Pre-Grado como a nivel de Post-Grado.

Los diez casos que se presentan en este cuaderno constituyen parte de una serie, producto del aporte voluntario de los alumnos del Seminario de Administración General de la Escuela de Post-Grado durante el período enero 1986 a diciembre 1988. Cabe destacar que se logró reunir más de 80 casos.

Conjuntamente a la selección de los casos peruanos en Administración se ha elaborado una pequeña guía de uso y solución de casos. Esta guía está a disposición de los profesores, previa solicitud

a los Decanos de la Facultad de Administración, de la Escuela de Post-Grado y/o al Jefe del Departamento de Administración.

La profesora y compiladora desea manifestar su agradecimiento a los alumnos que contribuyeron a 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 Srta. Flavia Busato T., en la etapa de revisión y corrección de los casos, así como la paciencia y simpatía de la Srta. Jessica Sánchez en la etapa de mecanografiado de los mismos.

ISABEL MIYASHIRO MIYASHIRO
Compiladora

Lima, Febrero 1989

EMPRESA CERVECERA DORADA

La Empresa Cervecería Dorada, fue fundada en la década del 20 por un entusiasta grupo de empresarios peruanos y alemanes, estableciendo su primera planta en Lima. Su giro es la fabricación, embotellado y venta de cerveza, siendo su principal producto Cerveza Dorada, la cual, desde un principio, fue ampliamente aceptada en el mercado nacional por su buen sabor y calidad.

En sus primeros 20 años Cervecería Dorada trabajó bajo la supervisión técnica de una prestigiosa cervecería alemana. Luego se independizó técnicamente, siendo los capitales alemanes absorbidos por los nacionales. Con el transcurso de los años la empresa creció, estableciéndose una segunda planta en Chiclayo, en 1954. El proceso de crecimiento y expansión continuó y se abrió una tercera planta en Lima, en 1966.

En la actualidad Cervecería Dorada cuenta con dos plantas en Lima y una en Chiclayo. En conjunto su participación en el mercado es del orden del 35%. La fuerza laboral en las tres plantas es de más de 1500 trabajadores, quienes laboran hasta en tres turnos de trabajo. Su producto principal, Cerveza Dorada, representa cerca del 90% del total de ventas.

En 1976 se ponen en marcha varios proyectos de ampliación para las dos plantas de Lima. Los modernos equipos permitieron duplicar la capacidad productiva de la empresa.

En 1977 asumió la Gerencia General de la empresa el Ing. Mattos, reconocido hombre de negocios, con amplia experiencia en finanzas. La nueva gerencia preocupada por la envergadura que tomaban ya sus operaciones y debido a los problemas administrativos que se estaban suscitando, inició una reorganización interna total, principalmente en las áreas de producción y logística.

En 1977 se contrataron nuevos ingenieros, a fin de profesionalizar la dirección en los turnos de trabajo, los que anteriormente estaban a cargo de los capataces. También se incorporaron profesionales especializados para apoyar a las áreas de logística, per-

sonal y finanzas. En 1980 se creó el Departamento de Computación, rescindiéndose así el contrato de servicio que se tenía con un servicio, que apoyaba principalmente al área contable. Este nuevo Departamento permitió ampliar y difundir el uso de la computadora a las áreas de logística, personal y ventas.

Estas medidas aliviaron la excesiva carga de trabajo concentrada en los Jefes de Departamento, permitiéndoles así disponer de mayor tiempo para analizar y mejorar ciertos procedimientos técnicos y/o administrativos, algunos de los cuales se mantenían inalterables desde la fundación de la empresa.

En 1981 se modificó la política remunerativa del personal de toda la empresa, inclusive los del nivel ejecutivo; las remuneraciones se basarían en el nivel jerárquico, reemplazándose así la política de remuneración basada en el rendimiento e imagen del trabajador. La modificación coincidió con el cambio de la gerencia de personal (nombrándose como gerente a un militar retirado) y acompañada de un aumento sustancial en las remuneraciones por lo que en un principio no hubo mayor rechazo a esta política. Algunos años después se produjo cierto malestar en algunos ejecutivos "claves", como también en ciertos trabajadores destacados. Estos consideraban injusto que trabajadores que no tenían mayores responsabilidades o que tenían pobre performance en el trabajo percibieran similares sumas. Además, se suscitaron resentimientos en muchos Jefes de Departamento al no consultárseles su opinión en las evaluaciones del nuevo personal tomado por la empresa. Esta política continúa hasta la fecha.

Las ampliaciones se desarrollaron en un plazo de 2 años, quedando operativas en 1979. Ellas fueron desarrolladas íntegramente por consultoras externas, en coordinación con la alta gerencia. La participación del personal de ingeniería de la empresa fue mínima.

Las ampliaciones significaron un gran reto para el personal de planta y logística. Anteriormente, las instalaciones con más de 15 años de uso, eran simples, requerían pocos repuestos y eran intensivas en mano de obra. Los nuevos equipos eran sofisticados requerían de poca mano de obra y de repuestos sofisticados. Por otro lado, parte de los equipos son de procedencia europea (sistema

métrico) y otros de procedencia americana (sistema inglés). En las plantas, se tenían equipos similares pero de diferentes marcas. Por ejemplo, se contaba con bombas y motores de 8 distintas marcas. Esto complicaba la logística de los repuestos, como también aumentaba enormemente los inventarios a mantenerse.

El control de los inventarios lo efectuaba el personal de los almacenes, reponiendo los repuestos nacionales en base a stocks de reposición dados por el personal de mantenimiento. La reposición de los repuestos importados por la empresa era directamente controlada por el personal de mantenimiento.

En 1983, la Gerencia General, preocupada por los grandes inventarios de repuestos, encomendó a la Gerencia de Logística la reducción de inventarios. Así, la Gerencia de Logística inicia la sustitución del sistema de control de inventarios basado en el uso de tarjetas, por el control computarizado. Le proporcionaron terminales al personal de producción y de mantenimiento. Esto agilizó el control y uso de los inventarios, también permitió integrar los sistemas de información de las dos plantas de Lima. A partir del primero de enero de 1985 se inició la reposición de los inventarios de repuestos nacionales en forma automática, adoptándose una política de reposición basada en un consumo promedio de 3 meses.

A los pocos meses de tomadas las nuevas medidas empezaron a faltar continuamente los repuestos, originándose constantes reclamos por parte del personal de mantenimiento. Por otro lado, dada la continua falta de repuestos nacionales, mantenimiento empezó a aumentar los trabajos asignados a contratistas externos. Durante 1985 se duplicó el gasto real por los trabajos realizados por los contratistas externos.

A principios de 1986, la Gerencia General, preocupada por el aumento de los gastos en contratistas externos (representaban el 5.5% de costo total de producción) y por sugerencia del Gerente de Logística, decidió que este departamento se encargara de la tarea de asignar todos los trabajos a los contratistas externos. Anteriormente mantenimiento se encargaba de asignar los trabajos a los contratistas externos siempre y cuando el monto fuera inferior a los \$500.00 dólares y/o se trataran de trabajos muy urgentes. También es conveniente señalar que, a comienzos de 1986 la empresa empezó a

sufrir un gran racionamiento de dólares por parte del gobierno, lo que obligó a disminuir, e incluso a anular algunos pedidos de importación de repuestos, para así poder contar con divisas para la importación de materia prima y no parar la producción.

Durante 1985 y 1987 la efectiva labor del área de mantenimiento decrece; en ambos años las pérdidas por paradas imprevistas se duplican. Los gastos por los trabajos externos encargados a terceros arrojaron los siguientes porcentajes, sobre el costo total unitario de producción:

	1984	1986	1987
Repuestos Importados	3.5	3.0	2.0
Inventarios Nacionales	3.0	2.0	2.0
Trabajos Externos	3.0	5.0	6.5

El aumento en los gastos por trabajos externos se justifica en parte por la sustitución de repuestos importados por nacionales.

En los años 1986 y 1987 las relaciones entre Mantenimiento y Logística se tornaron tirantes; también se suscitaron roces entre Mantenimiento y Producción, debido a que, frecuentemente, Producción no cumplía las metas trazadas por fallas en los equipos de producción.

En las reuniones semanales que tenía la Gerencia de Producción con sus Jefes de Departamentos, Mantenimiento continuamente solicitaba la atención a las siguientes dificultades para poder mejorar su eficiencia y eficacia:

- Aumentar los inventarios de piezas nacionales de 3 a 6 meses. Dar tratamiento especial a los repuestos más importantes v/o claves.

- Apresurar la atención de los pedidos de compra (demoraban de 1 a 1.5 meses).

- Apresurar la atención de los pedidos de los trabajos externos (demoraban de 1 a 3 meses).

También Mantenimiento señalaba que, con frecuencia, se recortaban los tiempos de mantenimiento para cumplir los programas de producción cuando se veían retrasados por fallas imprevistas. De otro lado, la falta de repuestos importados y la entrega a destiempo de los trabajos encargados a los contratistas nacionales, obligaban al personal a repetir frecuentemente los trabajos ya realizados en forma provisional.

Durante las reuniones periódicas del cuerpo de gerencia en los años 1986 y 1987, el Gerente de Producción sólo hizo algunas referencias a este problema en forma de comentario. Sin embargo, la Gerencia de Logística continuamente hacía mención a sus logros.

A principios de 1988 sucedió un hecho que preocupó mucho al cuerpo de gerencia y motivó una reflexión sobre las dificultades de Mantenimiento: en los primeros días de enero se frustró una importante junta de negocios, en la que participaba el Gerente de Ventas y el propietario de una gran red de restaurantes, a consecuencia de que, al probar dos botellas de Cerveza Dorada, éstas tenían un sabor desagradable. Realizadas las investigaciones, indicaron que la causa del sabor desagradable era la "sobrepasteurización" y que habían sido embotelladas el 14 de noviembre de 1987. Cabe señalar que la cerveza sobrepasteurizada accidentalmente es vendida para consumo rápido, ya que si es consumida dentro de los 20 días siguientes al pasteurizado no se percibe alteración del sabor.

Investigando qué originó la sobrepasteurización aquel 14 de noviembre, se encontró que la causa fue una parada accidental del pasteurizador por 2 horas. El motivo fue la falla de un reductor mal reparado por falta de un repuesto; así como la demora en la solución de la falla, que hubiera podido ser reparada en 30 minutos de contarse con el reductor de repuesto listo, cuya reparación fue solicitada un mes antes y hasta esa fecha no había sido atendida. El Departamento de Servicios de la Gerencia de Logística, informó al respecto que Mantenimiento no había solicitado una atención especial para la reparación del reductor, por lo que dada la gran cantidad de trabajos pendientes, se le dio un tratamiento normal, dentro de los plazos usuales. Almacén, por su parte, informó que la orden de compra de los rodajes estaba ya procesada por la computadora y en espera de atención por el Departamento de Compras, el cual a su vez señaló

que en ese momento el proveedor de rodajes no la podía despachar por no tener el material en stock.

Terminada la investigación con los resultados señalados, por insinuación de la Gerencia de Logística, el Gerente General responsabilizó del hecho al Departamento de Mantenimiento, recibiendo una amonestación el Jefe del Departamento y el Supervisor de la Sección de Embotellado. Durante la amonestación el Gerente recalcó a ambos que debían poner más empeño en prever los hechos. El Gerente de Producción participó sólo como observador cuando se responsabilizó y amonestó a su personal.

Al día siguiente, durante el almuerzo, el Supervisor de Mantenimiento comentó con sus colegas: "Mil veces hemos informado de los problemas y nada Ahora nos piden que seamos adivinos Bueno, mientras nos paguen bien habrá que seguir aguantando". A esto, el Supervisor de Producción contestó: "Qué mala suerte tienes, tú que eres el único que te esfuerzas ya quedaste marcado y a los demás, que no hacen nada, no les pasa nada. Los gerentes viven en las nubes, fíjate que recién se dan cuenta del problema del sobrepaqueteado y que, como todos sabemos, este problema desde el 86 es semanal". Otro Supervisor de Producción añadió: "No te preocupes, como todos ganamos igual, no te van a bajar el sueldo".

ELABORADO POR: KURT PLATE C. - AGOSTO 1988

NOTA: Los nombres y situaciones descritos en este trabajo son ficticios. La dramatización de los hechos ha sido con fines únicamente académicos.

COMPAÑIA SUMINISTROS S.A.

La Compañía Suministros S.A. está dedicada a la distribución de una amplia línea de productos (abarrotes, farmacéuticos, insumos industriales, etc.); las áreas de ventas están divididas por Departamentos de los cuales, el de Mercaderías Generales (abarrotes, licores, ferretería), representa los productos de consumo masivo; el Departamento de Farmacia distribuye artículos a boticas, farmacias, hospitales y centros de salud; el Departamento Agroindustrial distribuye esencialmente pesticidas para la actividad agrícola y finalmente el Departamento de Industria distribuye insumos y maquinaria industrial para todo tipo de industrias (industria química, farmacéutica, de fertilizantes, plásticos, cueros, pesca, etc.).

El 40% del total de ventas de la compañía de suministros proviene de las ventas del Departamento de Farmacia, el 30% del Departamento de Mercaderías Generales ((básicamente de abarrotes)), el 15% proviene del Departamento Agroindustrial y otro 15% del Departamento de Industria.

Cada departamento tiene una Gerencia de Ventas que reporta a la Gerencia General, la cual, tradicionalmente, ha sido ocupada por funcionarios que han hecho carrera en la compañía en las áreas de ventas en los Departamentos de Farmacia o de Mercaderías Generales por ser ellas las que representan el mayor volumen de ventas, como también por contar con personal numeroso. El modelo bajo el cual se administra toda la compañía, es el que más se adecúa a las ventas de productos de consumo masivo.

El Departamento de Industria cuenta con el área de PRODUCTOS ESPECIALES; se llama así, porque se ocupa de la ventas de aquellos productos que son muy específicos, que requieren de mucha preparación técnica y excelente servicio técnico post-venta. Esta está a cargo de un funcionario Jefe de Area que reporta al Gerente del Departamento y de 5 (cinco) ingenieros de ventas encargados del servicio post-venta. Si bien las ventas de los PRODUCTOS ESPECIALES son sumamente rentables (tienen márgenes de rentabilidad de hasta el triple de las ventas de productos de consumo

masivo) su incidencia dentro del volumen total de ventas no es muy alta (menos de 2%), por lo que siempre se le ha administrado con el mismo esquema que correspondería a las ventas de productos de consumo no masivo.

Las ventas de PRODUCTOS ESPECIALES, por su naturaleza, requieren de personal con mucha preparación técnica. Estos productos, que son muy rentables, para que puedan ser desarrollados y poder captar nuevos mercados, requieren de un trabajo largo y arduo, lo que involucra períodos de tiempo tan largos como 2 ó 3 años hasta obtener la primera venta.

El área de PRODUCTOS ESPECIALES existe desde hace muchos años en la compañía. Siempre se le ha querido conservar como una línea más, por ser sumamente rentable. Sin embargo, no ha alcanzado un gran desarrollo en cuanto a sus niveles de ventas y captación de mercado. El problema se ha ido agravando por el hecho de haberse dado una alta rotación de personal (algo absolutamente inadecuado para este tipo de ventas). Muchos de los ingenieros que renunciaron a la empresa y que trabajaron en esta área, pasaron a formar parte de la competencia, copiando parte de la tecnología aprendida. Esta tecnología, si bien es algo antigua, aún goza de cierta aceptación en el mercado, a pesar del desarrollo de nuevos productos con tecnología más moderna. Los nuevos productos son introducidos en el mercado en forma muy lenta. La competencia generada por los antiguos miembros de la Compañía de Suministros tienen ciertas ventajas, como las necesidades de conocer a los clientes, precios de venta más bajos (sus costos operativos son bajos por tener una infraestructura muy precaria como, por ejemplo, una muy limitada capacidad de servicio técnico). La Gerencia tiene conocimiento que una forma de superar a la competencia de esta compañía es ofreciendo a los clientes y al mercado, productos que involucran tecnología más moderna.

Desde 1985 a la fecha, han surgido dos nuevos competidores sumamente fuertes y agresivos que también trabajan con tecnología muy moderna (procedente de Brasil y Estados Unidos). Cuentan con mucho respaldo técnico de sus casas matrices así como el apoyo que representa la visita de los técnicos especializados de la casa matriz. Estos competidores son representados por la "Compañía Técnica", la cual apareció en 1985 con tecnología norteamericana,

consiguiendo algunos clientes que, hasta ese momento, habían sido los más importantes para la Compañía Suministros. En 1987, la Compañía de Abastecimientos Industriales arrebató un importante cliente a la Compañía Suministros ya que sus compras representaban el 15% del presupuesto de ventas del área de PRODUCTOS ESPECIALES. A los clientes importantes les entusiasmaba ser visitados por técnicos muy especializados.

Los ingenieros de ventas tenían distribuido el mercado total de todo el Perú por territorios (así un ingeniero para todo el Sur Grande, otro para el Sur Chico y Selva, otro para el Norte Grande y otro para el Norte Chico y, finalmente, uno encargado de la Sierra Central) y el mercado industrial de Lima estaba dividido sin ningún criterio en particular entre los tres ingenieros que trabajaban en la Sierra Central, el Norte Chico y el Sur Chico. Esta clasificación no contemplaba mayormente la actividad y/o giro del cliente (si era una acería, una empresa minera, una industria química, petroquímica, papelería, etc.). Si se optara por el criterio de segmentar el mercado de acuerdo a la actividad productiva de los clientes potenciales, se tendría que dejar el actual criterio basado en territorios geográficos.

Los ingenieros de ventas de la Compañía Suministros no solamente se encargan de las ventas, sino también de las cobranzas, lo cual los incomoda enormemente ante clientes importantes. Los vendedores consideran que ello les resta "imagen". El personal de ventas no se entusiasma mucho por el desarrollo de los nuevos mercados potenciales dado que conocen que las ventas se concretarían luego de 2 años, como promedio, si todo marcha bien; ello involucra que recién después de 2 años se verían recompensados económicamente (trabajan bajo el régimen de comisiones por venta cobrada para el caso de ventas de stock local, y de mercadería embarcada para el caso de ventas de pedido de importación). Además, los ingenieros de ventas sienten malestar cuando los viajes son muy frecuentes.

En cuanto a la Jefatura del Area, ésta había intentado en varias oportunidades convencer a la Gerencia Central de la necesidad de modificar algunos aspectos del funcionamiento del área pero, en vista de la demora para tomar decisiones, las sugerencias habían quedado en el vacío. La Jefatura del Area había tenido a su cargo no sólo la administración del área sino también algunos

trabajos operativos como el aspecto logístico. Esto ocupaba parte importante del tiempo y estaba en contra de un mejor trabajo de supervisión y apoyo técnico a los ingenieros de ventas, lo cual se hacía crítico en tiempos de aparición de competidores muy agresivos.

Finalmente, la empresa multinacional, que aportaba la tecnología a la Compañía Suministros, presionaba por el estancamiento de los niveles de ventas y mencionaba que ellos tenían productos y aplicaciones sumamente variados que permitirían aumentar el nivel de ventas; no se explicaban por qué la Compañía Suministros seguía concentrándose en una gama de productos tan reducida. Habían transcurrido más de 2 años desde que el Gobierno Peruano suspendió la remesa de utilidades y regalías a las empresas no nacionales, razón por la cual, la casa matriz estaba pensando seriamente en reinvertir el capital proveniente de las regalías no remesadas, estableciendo una oficina propia en el Perú y dejando de lado a la Compañía Suministros. En este contexto, la Gerencia General de la Compañía Suministros se preguntaba qué hacer para corregir rumbos y recuperar la confianza de la casa matriz.

ELABORADO POR: FERNANDO DE LA PUENTE - DICIEMBRE 1988

MINERA ANDINA S.A.: ROL DEL ESTADO EN SU ACTIVIDAD EMPRESARIAL

A lo largo del desarrollo de una empresa, la interrelación y la capacidad de adaptación frente a factores externos son aspectos preponderantes en el éxito de una compañía. Algunas veces, como respuesta a las circunstancias, se demanda la necesidad de cambio y/o modificación de los diferentes sistemas dentro de la organización. La intervención gubernamental es uno de los factores que puede alterar el manejo de las organizaciones y su incidencia se hace mayor en las empresas estatales. Es el caso de Minera Andina S.A., empresa estatal de derecho privado, cuya administración vive uno de los momentos más cruciales de su historia.

En 1986, la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público en su Artículo No. 256 establece que: "Las empresas de derecho público, estatales de derecho privado y de economía mixta con participación mayoritaria del Estado, deberán trasladar sus sedes principales a las capitales de provincias donde se genera su mayor producción de bienes y servicios". El propósito fundamental de la dación de esta Ley es la de crear polos regionales de desarrollo dentro del país, hecho que, en reiteradas oportunidades, es destacado por personal del Sector Energía y Minas.

En los últimos años, la Compañía se ha visto sujeta a una gran influencia por parte de diversos estamentos gubernamentales quienes norman el quehacer administrativo de la empresa. Es el caso, por ejemplo de CONADE, quien, autorizado por la Ley, regula los niveles de inversión, políticas de financiamiento, aumentos salariales, presupuestos, etc. Este esquema hace que las decisiones administrativas altamente dinámicas como comprar, vender, arrendar servicios, contraer obligaciones, se efectúen bajo normas formales, limitando la actividad empresarial.

Igualmente, el control se está efectuando de manera rígida, a todo nivel, lo que ha convertido a muchos de los gerentes en "abogados especialistas". Al respecto, el informe del ejecutivo

responsable de la empresa, mencionaba: "Es importante recalcar que hasta la fecha no ha llegado a su término el debate en torno a la normatividad a que han de ceñirse las empresas del Estado. Esta falta de definición obedece, en gran medida, a que aún no se ha logrado conciliar las diversas posiciones sobre lo que se entiende debe ser la magnitud y significado de la actividad empresarial del Estado. Así, el Poder Ejecutivo expidió el Decreto Legislativo No. 216 y su Reglamento, el Decreto Supremo No. 375-82-EFC, en el que se hace un esfuerzo para distinguir entre empresas de derecho público y empresas estatales de derecho privado. A estas últimas se les otorgó la flexibilidad que requiere la actividad empresarial. Sin embargo, paulatinamente, este distingo se ha ido borrando y se ha ido aplicando a todas las empresas del Estado reglas análogas a las de los organismos públicos erogativos".

Minera Andina S.A. es una de las empresas minero-metalúrgicas más importantes del Perú, cuyas ventas generan cerca del 30% del total de exportaciones mineras. La minería, a su vez, representa el 45% del total de las exportaciones del país. Actualmente sus actividades internas pueden clasificarse en Operativas, las que se efectúan en diferentes zonas de la Sierra Central del país, y Administrativas, realizadas en Lima. La actividad operativa en asientos mineros, plantas de beneficio y plantas de tratamiento, ocupa cerca de 16,350 trabajadores, mientras que la sede administrativa en la capital ocupa sólo a 950. Las labores de esta sede comprenden actividades administrativas como Comercialización, Finanzas y Contabilidad, Logística, Planeamiento y Desarrollo, Personal, Relaciones Públicas, Asesoría Legal, entre otras. Las zonas de operación o campamentos cuentan con facilidades auxiliares tales como viviendas, hospitales, colegios y otros servicios, cuya capacidad, en algunos casos, es insuficiente dado el número de trabajadores y sus familiares, a quienes se les brinda también este tipo de servicios. El déficit actual de viviendas requiere para su solución, una inversión aproximada de 200 millones de dólares. Se debe mencionar que el costo promedio por trabajador, en la Sierra Central, es un 50% mayor que el de Lima, por considerarse los servicios arriba mencionados.

Entre 1980 y 1985, el volumen de ventas disminuyó de 714 a 383 millones de dólares, mientras que las utilidades netas disminuyeron de 48 a 14 millones de dólares. Estas disminuciones se explican,

fundamentalmente, por la baja de los precios de los productos en el mercado internacional. En lo que va del año 1986, Minera Andina S.A. espera un año, económica y financieramente crítico. Esto debido a la continua baja de las cotizaciones de sus productos en los mercados mundiales, la elevación de los costos operativos, resultado de la política económica, cambiaria y tributaria existente en el país y a una menor producción, debida a la paralización de sus operaciones por reclamos sindicales. Ello hace suponer que Minera Andina S.A. arrojará una pérdida significativa para dicho año; estimaciones preliminares hacen prever que éstas ascenderán a 120 millones de dólares.

De otro lado, Minera Andina S.A. ha determinado que, empresarialmente, es necesario diversificar su industria verticalmente, con objeto de dar un mayor valor agregado a sus productos y eliminar y/o aminorar la incertidumbre actual de los precios de los metales que produce.

Se comenta que, de concretarse el traslado de la sede administrativa a la zona central, ello demandaría en principio una inversión de 60 millones de dólares, y causaría, además, un grave trastorno en el manejo empresarial de Minera Andina S.A. debido a que las entidades con las que mantiene relaciones se encuentran ubicadas en Lima. De otro lado, se ha suscitado un clima de intranquilidad laboral y descontento social en los trabajadores de los diferentes niveles de la sede administrativa, quienes, en su mayoría, ya han trabajado en diferentes campamentos de la empresa, y ahora tienen sus hogares en la capital.

ELABORADO POR: JOSE V. HANSEN R. - 1986

LA INDUSTRIA CONVERTIDORA DE PAPEL

Una empresa convertidora de papel con dos socios propietarios está atravesando por una situación decisiva. El socio capitalista, quien, en un principio, aportó el local y los primeros recursos económicos, es ambicioso y vehemente; el otro es un ingeniero mecánico que conoce la tecnología necesaria para la construcción de máquinas convertidoras de papel.

Ambos socios, luego de las gestiones pertinentes, logran poner en marcha la empresa cuyo giro principal es la conversión de las grandes bobinas originales de las fábricas de papel a rollos de uso doméstico y para su venta al público.

Inicialmente, se lanzaron con una producción de veinte mil rollos diarios de papel, cifra que, pronto se incrementó al hacerse conocidos entre los distribuidores por el cumplimiento de sus entregas.

Las máquinas convertidoras, en número de cuatro, se construyeron según un modelo económico; por otro lado, el local donde operaba la planta era algo reducido pero, suficiente para los requerimientos iniciales. La demanda de más rollos no se hizo esperar y en esta oportunidad el socio capitalista manifiesta a su socio el interés por aumentar la producción.

El socio capitalista acostumbrado a delegar toda la responsabilidad técnica en su compañero, acepta financiar la construcción de otras cuatro máquinas. Deja pendiente un viaje al extranjero cuyo fin era obtener la tecnología necesaria para hacer las modificaciones que permitan elevar la producción de cada máquina.

Cada máquina podría producir hasta diez mil rollos, y con la construcción de las otras cuatro máquinas se cubriría la nueva demanda. El socio capitalista hizo las consultas respectivas al contador de la empresa y éste le manifestó que todo estaba en orden; asimismo, dio opinión favorable para la construcción de las nuevas máquinas.

Poco tiempo después la empresa contaba con las nuevas máquinas y atendía una demanda de ochenta mil rollos diarios. Al poco tiempo, se presentaron algunos problemas de desfinanciamiento que impedían mantener los stocks de materia prima, así como, falta de capacidad financiera para dar créditos a los distribuidores.

Al incrementarse el número de máquinas se contrató más personal, que laboraba en varios turnos de trabajo.

La empresa tuvo, asimismo, un golpe de mala suerte al producirse un incendio en el área de productos terminados en donde también habían estado almacenando gran cantidad de bobinas que, por razones de espacio, no pudieron ser mejor ubicadas.

A pesar de lo elevado del costo de construir las nuevas máquinas y de los problemas ocurridos, se decide reflotar la empresa mediante nuevos aportes de capital. Se contrató también un ingeniero industrial para trabajar en la administración de la producción. El socio técnico (ingeniero mecánico) hace el viaje a fin de conseguir la tecnología necesaria para modernizar sus máquinas.

A su regreso del extranjero el socio técnico informa que las máquinas no podrían ser modificadas para obtener una mayor producción. La empresa actualmente enfrenta altos costos de producción, bajo nivel competitivo, limitadas posibilidades de expansión y, asimismo, el período de mantenimiento anual de cada máquina implica tenerla sin operar durante tres semanas.

ELABORADO POR: RICARDO NUÑEZ BARTENS - 1986

Se sabía que no había alguien que pudiera reemplazar, en la parte técnica, al Ing. Alfa.

El Gerente de Desarrollo tenía que proponer al nuevo Jefe del Departamento de Conmutación y, en vista de que no encontraba al profesional idóneo para el cargo, propuso al Ing. Gamma, quien gozaba de su confianza por ser ex-compañero de promoción en la Universidad. Esta decisión no fue muy bien acogida por el personal del Departamento, pues consideraban que no tenía la experiencia necesaria para llevar a cabo las actividades de desarrollo y, además, era conocido por su mal carácter.

El Sub-Gerente General de Operaciones, quien debía aprobar la propuesta, tampoco estaba de acuerdo con la promoción del Ing. Gamma al cargo de nuevo Jefe del Departamento, por lo que opta por encarpetar la propuesta. Entre tanto los ingenieros Delta y Epsilon habían tenido desacuerdos con el Ing. Alfa e informaron que, al término de su licencia, retornarían al Departamento. Además, el Ing. Delta manifestó, muy claramente, sus pretensiones de ocupar la Jefatura del Departamento. Efectivamente, a los seis meses retornó el Ing. Delta quien recibió amplio apoyo del personal del Departamento en sus pretensiones al cargo. Habló con el Sub-Gerente General para ser nombrado Jefe del Departamento de Conmutación y consiguió su apoyo. Esto produjo un impase, ya que, según las normas internas de la empresa, el Gerente de Área es quién debe de proponer a sus Jefes de Departamento, dado que es el responsable de la gestión de su gerencia. El Sub-Gerente tenía como facultad aprobar o desaprobar las propuestas de nombramiento, mas no podía proponerlas.

El Gerente de Desarrollo mantuvo su propuesta alegando que el Ing. Gamma era antiguo y había sido leal a la empresa. Si bien no había trabajado en desarrollo, tampoco el Ing. Delta lo había hecho (Delta había trabajado en mantenimiento). Argumentaba, además, estar seguro de que, tan pronto encontrara otra oportunidad, el Ing. Delta se iría de la empresa.

Al no solucionarse el impase, se acordó dejar a criterio del Gerente General el nombramiento del nuevo Jefe del Departamento de Conmutación.

ELABORADO POR: VICTOR SALAZAR ZEVALLOS - 1986

BANCO NACIONAL DE AHORRO

En setiembre de 1986, el Directorio del Banco Nacional renunció ante presiones de la Contraloría y de la Superintendencia de Banca. Esto, se debió fundamentalmente a los evidentes malos manejos que habían puesto en delicada situación a esta entidad financiera. En su reemplazo se nombró al Sr. Isaac Feirran cuya trayectoria profesional es excelente y probado su entendimiento pleno de la idiosincracia del trabajador estatal.

Al recibir el cargo, su primera acción fue convocar a una reunión de las gerencias, pidiendo se elaborase un informe corto de las gestiones de cada uno de los gerentes. Durante la reunión cada uno de los gerentes expuso su desempeño, pero la mayoría incidió en los aspectos que, según ellos, habían evitado cumplir con las metas propuestas por la administración anterior. Una vez concluida la reunión, el Sr. Feirran decidió realizar un estudio más profundo para determinar la problemática de esta institución que cuenta con más de un siglo de funcionamiento y cuya situación financiera es crítica. Una primera gestión fue tener una conversación informal con el Secretario General del Sindicato de Trabajadores con respecto al pliego no solucionado por la administración anterior.

Situación Económica Financiera

El Sr. Feirran, al analizar los cuadros que le fueron alcanzados, notó datos interesantes. El Cuadro No. 1, por ejemplo, muestra la evolución y participación del Banco Nacional dentro de la Banca Comercial y de Ahorros que, si bien es aparentemente estable, es insuficiente para las circunstancias actuales de competencia. Es necesario recalcar que el Banco Nacional cuenta con incentivos y exoneraciones que no gozan las demás instituciones financieras.

Otros cuadros interesantes son los Nos. 2, 3 y 4 que nos muestran la evolución de resultados económicos 1980-1986, la distribución de las colocaciones por sectores económicos 1980-1986 y la evolución de la cartera pesada y provisiones 1980-1986, respectiva-

mente. Esto, sin duda, daba una idea más o menos clara, de la situación en que se encontraba el Banco Nacional, la cual dista mucho de la posible situación que podría haberse alcanzado dadas las características mencionadas (permanencia en el mercado, exoneraciones, etc.).

Descripción del Suprasistema Ambiental (Mercado)

El sistema financiero, a partir del año 1985, pasó a un controlismo drástico por parte del Estado. Esto incluía una reducción sustancial de la tasa de interés tanto activa como pasiva, lo que ocasionó que la competencia se volcara principalmente a brindar un servicio similar al que prestaba la Institución y al posicionamiento que hasta el momento había alcanzado cada una de ellas.

Otra variable a considerar en este contexto es la inflación por la que atravesaba el país. Ello originó que el interés pagado por los bancos fuese un "interés negativo" y, por lo tanto, el ahorro se dirigiera a la banca paralela o, en su defecto, a la adquisición de dólares en el mercado negro.

"Todo esto es poco alentador y, por lo tanto, se tiene que establecer una estrategia coherente y sobre todo integral, que no sólo incluya pronósticos y cifras, sino además el concurso de cada elemento de la Institución", concluyó el Sr. Feirran.

Investigaciones realizadas

El señor Feirran decidió investigar a fondo el desempeño de las agencias, siendo estas partes fundamentales en un banco. Se tenía que establecer a qué factores se podía atribuir su mediocre desempeño; también se quería identificar si otras áreas estaban realizando una labor poco efectiva al apoyar a las agencias y si había una variable externa a todo esto.

Realizó una serie de entrevistas tanto con los administradores, por su labor directriz, como con los recibidores-pagadores, por su contacto diario con el cliente.

A los administradores se les preguntó sobre aspectos tales como:

- Principales problemas de la agencia.
- Políticas que podrían ser adoptadas (captaciones, mejoras, etc.).
- Expectativas personales.

A los recibidores-pagadores se les preguntó acerca de:

- Aspectos de su permanencia en la agencia.
- Expectativas personales.

Como segundo paso, recolectó datos referentes a quienes habían desempeñado los cargos de Administrador, Jefes de Zona, Supervisores y jerarquías más altas que tenían relación directa con las agencias.

También se procedió a realizar un análisis comparativo de las cifras que el Departamento de Planificación dio para las captaciones, y las realmente alcanzadas por las agencias. Si bien en varias de ellas se logró el objetivo, en otras las diferencias eran tan grandes, que, al establecer su zona de desempeño, era lógico pensar que la cifra estimada era elaborada por el Departamento de Planeación sin ningún conocimiento del área de mercado de la agencia. Esto, sin lugar a dudas, nos llevaría a interesantes conclusiones. Por último, se pidió datos adicionales como, nivel de instrucción de los elementos principales, antigüedad en la institución, etc.

Problemática - Puntos Críticos

Después de analizar la información, el Sr. Feirran llegó a las siguientes conclusiones:

Con respecto a los Administradores

- Hubo un común denominador en las sugerencias que proponían los administradores con respecto a políticas de mejoramiento. Uno de cada diez daba una propuesta coherente con su cargo; la mayoría incidía en problemas menores y no en probables estrategias a seguir. Esto podría deberse, en cierta forma, al grado de instrucción de los administradores, un 80% sin formación superior y, además, a la pasividad al asumir el cargo y a la concepción en lo referente a la labor que debe realizar un administrador. La mayoría se muestra reacia a emprender una campaña de captación de mercado; es más, todavía están bajo la óptica de que el administrador sólo debería dedicarse a la labor operativa de la agencia. Esto explicaba por qué programas de captación de mercado no tenían la receptividad deseada.

- Con respecto a sus expectativas de desarrollo, éstas eran bajísimas. Existían valoraciones, actitudes, frustraciones tan arraigadas que hacían que el trabajador no tuviese seguridad de poder hacer carrera administrativa; esto se fundamentó con lo siguiente:

- a. Muchos Jefes Zonales (una jerarquía mayor al Administrador) habían sido puestos en ese cargo sólo por consideraciones políticas (partido de gobierno) rompiendo todo esquema de antigüedad, conocimientos, etc.
- b. Algunos superiores¹ aplicaban el "doble memorándum" al amonestar, esto es, dirigir uno al trabajador, no incisivo y el otro al Jefe de Personal, incisivo, que hacía parecer al trabajador como deficiente y conflictivo. Esto ha motivado que se generen rencores, recelos, actitudes que se mantienen en los empleados.

¹ Léase administradores.

Con respecto a los Recibidores-Pagadores

- Se encontró personal que por la edad no era adecuado para el puesto, existía en estos casos un rechazo al teleproceso, lo que motivaba cambios en el personal (rotación).

- No se encontraron expectativas de progreso por problemas que se mencionan en el caso de los administradores.

- La mayoría, un 90%, no fue capacitado en lo referente a las operaciones bancarias que realiza la Institución, por lo que sólo realizan una labor eminentemente mecánica.

Con respecto a las Agencias

- Las agencias, en su mayoría, habían sido aperturadas bajo una concepción antigua, según su proximidad a los mercados. El equipamiento de las agencias se hacía en base a aquellas ubicadas en zonas de alto nivel socioeconómico.

- Otras agencias, también, fueron aperturadas sin realizar ningún estudio de mercado, lo que no permite que se puedan tomar estrategias en coordinación con otras agencias para captar mercado.

Finalizada la investigación después de cuatro meses, el Sr. Feirran concluye que el problema es estructural y que involucra demasiados aspectos. "Ahora comprendo por qué la mayoría de los directores no han hecho nada por cambiar esto, es demasiado complejo", afirma el señor Feirran.

Al analizar sus alternativas plantea las que considera más salta-ntes:

1. La llamó "Buscando Rentabilidad" y se basaba en un cambio drástico; esto implicaba cerrar las agencias no rentables y, si era preciso liquidar al personal que, por causas de edad o ineficiencia, no desarrolla el potencial requerido. Esta alternativa puede dar el resultado deseado, pero el costo implícito es demasiado alto.

Primero, el cerrar una agencia implica, de todas maneras, costo de traslado de clientela y costo de transporte de muebles y del teleproceso. Además, se tiene que realizar un estudio de rentabilidad que involucre el posible desempeño futuro de la agencia que se decide cerrar. En efecto, pueden haber factores de largo plazo, tales como, crecimiento de la ciudad, incremento de zonas comerciales, nuevas líneas de acceso, etc., que tornen rentable dicha agencia a futuro; de donde el cerrarla representaría un costo aún mayor.

2. La segunda alternativa la llamé "Buscando Participación". Esto implica trazar una política a corto plazo con respecto al personal, formar una estructura que trace una línea de carrera administrativa, tratar de reducir los conflictos promoviendo idea de grupo, delinear una forma adecuada para que se dé una participación activa del empleado. Esto puede llevarnos a un aumento en la productividad del trabajador y, por ende, de la Institución.

Pero, esta alternativa también tiene su costo y lo fundamental es el tiempo, pues debido a que existe una gran variedad de actitudes es difícil que, en el corto plazo, se puedan armonizar para encaminarlas hacia un objetivo común y acorde con las políticas de la Institución.

Otro riesgo es que la posición de la administración con respecto a este punto no sea lo suficientemente clara y se piense que basta con una participación pasiva; y, lo que es peor, que no estén capacitados para participar de manera activa en el proceso de nuevas políticas, nuevas estrategias, lo que llevaría a un nuevo costo que significaría capacitarlos primero. Es necesario recalcar que en esta alternativa no deben excluirse los incentivos para lograr la motivación.

3. La tercera alternativa fue denominada, irónicamente, por el Sr. Feirran "Buscando Continuidad" y se basaba en no hacer nada y dejar las cosas como están; esto avalado por la casi certeza de que habrá cambio de gobierno dentro de dos años y que, por lo tanto, todo el trabajo que se haga hasta esa fecha, que no logre un cambio estructural, será fácilmente desechado por la futura administración; por lo que se podría pensar que se "quiere arar en el desierto". Para esta alternativa, el costo es la situación de la Institución, que seguiría en ese círculo vicioso y que podría generar mayores pérdidas. El Sr.

Feirran agrega un costo personal, el de no aceptar el reto, por lo que considera que, de aplicar esta última alternativa, presentaría su renuncia.

"¿Cuál es la alternativa óptima?, ¿cuál es el peso del factor tiempo?", son las interrogantes del Sr. Feirran.

ANONIMO

Cuadro No. 1
EVOLUCION Y PARTICIPACION DEL BANCO NACIONAL EN LA BANCA COMERCIAL

Bancos	1980	1981	1982	1983	1984	1985	Mar. 86	Jun.
Of. Princ. Lima			26.1	20.7	23.3	19.8	21.5	20.9
Crédito	23.3	24.7	7.8	9.1	8.0	9.8	9.4	9.4
Interbanc	7.5	7.6	11.5	19.3	18.1	17.2	13.2	13.3
Popular	16.0	14.3	5.5	4.1	5.2	6.5	6.5	6.8
Wiese	7.0	5.5	11.8	20.8	15.7	16.8	16.0	17.1
Continental	13.0	11.8	3.8	2.8	3.1	2.9	2.8	2.9
Lima	3.2	3.2	3.9	4.2	4.9	5.4	6.0	5.8
Extebandes	—	—	—	—	0.4	1.3	1.6	1.5
Mercantil	—	—	2.1	1.3	1.3	1.7	1.4	1.4
Banpeco	1.7	2.3	6.9	—	—	—	—	—
Comercial	6.4	5.7	—	—	—	—	—	—
Priv. de Fomento			1.8	1.8	1.7	1.9	2.0	1.5
Bandesco	0.6	1.4	0.6	0.6	1.6	1.7	2.5	2.4
Latino	—	—	—	—	—	—	—	—
Ind. de la Const.	2.7	4.1	—	—	—	—	—	—

(Continúa)

(Continuación)

Bancos	1980	1981	1982	1983	1984	1985	Mar. 86	Jun.
Suc. Bancos Extranj.								
Citibank	0.9	0.8	0.8	1.3	0.8	0.7	0.6	0.4
Londres	0.5	0.7	0.9	0.8	0.6	0.9	0.7	0.7
Tokyo	1.1	1.1	1.1	1.1	1.6	0.9	1.3	0.9
América	0.5	0.9	0.8	0.8	0.3	0.4	0.4	0.3
Central de Madrid	--	--	--	--	0.3	0.3	0.3	0.2
Chase Manhattan B.	--	--	--	--	0.1	0.4	0.6	0.6
Regionales								
Del Norte	1.1	1.1	1.5	1.2	1.2	1.0	1.1	1.1
Nor Perú	2.2	2.3	2.2	1.3	1.5	1.3	1.5	1.7
Sur Medio y Callao	3.8	4.3	4.0	3.5	3.8	2.9	3.9	3.7
De los Andes	2.0	1.4	1.2	0.7	0.9	0.8	0.8	0.8
Amazónico	2.0	2.1	1.0	1.4	1.7	1.3	s.i.d.	1.3
Sur del Perú	1.8	2.0	2.2	2.2	2.3	2.4	2.5	2.7
BANCO NACIONAL	2.7	2.7	2.5	1.0	1.6	1.7	2.1	2.5
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	401'992,	866'704	1,615'373,	3,342'682	6,911'518,	15,482'473,	14,482,473,	17,305'700,

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros.

Cuadro No. 2

EVOLUCION DE RESULTADOS ECONOMICOS: 1980-1986
(En miles de Intis)

	Dic. 80	%	Dic. 81	%	Dic. 82	%	Dic. 83	%	Dic. 84	%	Dic. 85	%	Jun. 86	%
Ingresos	4'579	100.0	13'823	100.0	31'528	100.0	53'686	100.0	97'861	100.0	184'162	100.0	100'189	100.0
-- Ingresos Finan.	4'489	98.0	11'242	81.3	23'360	74.1	33'329	62.1	88'541	90.5	150'378	81.7	86'566	86.4
-- Otros Ingresos	90	2.0	2'581	18.7	8'168	25.9	20'357	37.9	9'320	9.5	33'784	18.3	13'623	13.6
Egresos	3'989	87.1	12'967	93.8	28'998	92.0	49'915	93.0	89'240	91.2	158'322	86.0	86'566	86.4
-- Egresos Finan.	3'252	71.0	10'239	74.1	21'617	68.6	26'817	50.0	46'171	47.1	89'245	48.5	40'638	40.1
-- Gastos de Personal	450	9.8	793	5.7	1'457	4.6	3'391	6.3	7'098	7.3	22'104	12.0	24'050	24.0
-- Serv. y Otros	219	4.8	401	2.9	934	3.0	3'996	7.4	9'790	10.0	32'285	17.5	25'483	25.4
-- Provisiones	68	1.5	1'534	11.1	4'990	15.8	15'711	29.3	26'181	26.8	14'688	8.0	503	0.5
Utilidad Neta	590	12.9	856	6.2	2'530	8.0	3'771	7.0	8'621	8.8	25'840	14.0	9'505	9.5
En Intis constantes¹	367		308		527		349		377		438		125	

* Incluye Ingresos de Ejec. Ant. años 84, 85 y Jun. 86 (11.6 o/o, 6.4 o/o y 9.7 o/o del Total de Ingresos respectivamente).

(1) Base: 1979 = 100

Fuente: Dpto. de Contabilidad.

Cuadro No. 3

DISTRIBUCION DE LAS COLOCACIONES POR SECTORES ECONOMICOS: 1980-1986
(En miles de Intis)

	1980		1981		1982		1983		1984		1985		1986	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%
Agricultura	122	1.1	112	0.5	148	0.4	188	0.4	439	0.4	9'533	3.7	500	0.3
Ganadería	61	0.5	80	0.3	179	0.5	294	0.6	309	0.3	233	0.1	178	--
Pesquería	334	3.1	276	1.2	506	1.3	391	0.8	411	0.3	5'057	2.0	7'198	1.6
Industria	4'712	43.4	7'946	33.5	11'817	30.7	20'293	39.7	57'080	47.2	34'237	13.2	66'160	14.2
Minería	370	3.4	390	1.6	508	1.3	8'449	16.5	10'880	9.0	5'992	2.3	36'850	7.9
Comercio	3,356	28.2	9'110	38.4	14'743	38.3	11'290	22.1	26'569	22.0	42'287	16.3	51'751	13.2
Construcción	1'916	17.7	4'426	18.6	4'918	12.7	5'724	11.2	14'361	11.9	2'600	1.0	7'616	1.6
Sector Público	62	0.6	74	0.3	148	0.4	140	0.3	161	0.1	--	--	--	--
Diversos	216	2.0	1'327	5.6	5'562	14.4	4'272	8.4	10'640	8.8	158'901	61.4	286'112	61.4
Total	10'849	100.0	23'741	100.0	38'529	100.0	51'041	100.0	120'850	100.0	258'840	100.0	466'365	100.0

Fuente: Oficina Central de Riesgos.

Cuadro No. 4

EVOLUCION DE LA CARTERA PESADA Y PROVISIONES: 1980-1986
(En miles de Intis)

Año	Colocaciones (1)	Cartera Atrasada* (2)	Provisiones (3)	Cartera Pesada (2/1)	Protección Cartera de Colocaciones (5)
1980	10'849	598	215	5.5	2.0
1981	23'741	1'189	1'681	5.0	7.1
1982	38'529	3'354	5'698	8.7	14.8
1983	51'041	7'273	18'227	14.2	36.1
1984	120'850	17'274	29'493	14.3	24.4
1985	258'840	13'635	22'615	5.3	8.7
Jun. 1986	466'365	17'210	16'086	3.7	3.4
Jul. 1986	507'201	20'243	16'086	4.0	3.2

* Comprende colocaciones en cobranza judicial y vencidos.

Fuente: Dpto. de Contabilidad.

CASO NEPTUNO

Neptuno S.A., empresa subsidiaria de Minerales S.A., fue fundada en 1953 con el único propósito de recepcionar y despachar las naves que embarcaban los minerales vendidos por su Principal. En 1982 el entonces Gerente General, Sr. Juan Dasso, propone y logra que el Directorio apruebe un convenio por el cual Neptuno S.A. podrá incursionar en el negocio naviero. Es así que, a partir de 1983, esta empresa alquila naves y comienza a operarlas brindando el servicio de transporte marítimo de minerales a su Principal, pasando a reemplazar a otras compañías que hasta entonces estaban al servicio de Minerales S.A.

Debido al incremento en sus actividades empresariales, Neptuno S.A. fue organizada de la siguiente manera: una Gerencia General, a cargo del Sr. Juan Dasso; una Gerencia de Recursos Humanos y Financieros, a cargo del Sr. Raúl Barrios; una Gerencia de Fletamento Marítimo, encargado al Sr. Juan Dasso, Gerente General y una Gerencia de Agenciamiento Marítimo, a cargo del Sr. Pedro Keller.

Entre 1983 y 1986, gracias a las operaciones de transporte marítimo, Neptuno S.A. decuplica sus ingresos.

En 1986, la Junta General de Accionistas de Minerales S.A. elige un nuevo Directorio para Neptuno S.A., presidido por el Sr. Carlos Rivera.

En la primera reunión del Directorio, el Gerente General, Sr. Dasso, expuso la situación de la empresa, lo que motivó el siguiente diálogo:

- Sr. Rivera: "Sr. Dasso, he escuchado con mucha atención su exposición y debo decirle que he encontrado muchas deficiencias en su gestión, principalmente, de orden administrativo. Es mi opinión que la mayoría de éstas son atribuibles directamente al Sr. Barrios, por lo que le solicito su inmediata remoción. Además, pienso que Neptuno S.A. debe contar de manera estable con un Auditor Interno

y un Asesor Legal. Asimismo, es mi deseo que el cargo vacante de Gerente de Fletamento Marítimo sea cubierto de inmediato".

- Sr. Dasso: "Sr. Presidente, lamento no compartir su opinión respecto a la marcha de la empresa. En primer lugar, quiero manifestarle respetuosamente que los problemas de personal son competencia de la Gerencia General y no del Directorio. En segundo lugar, el Sr. Barrios, Gerente de Recursos Humanos y Financieros, merece toda mi confianza y ha venido siguiendo con eficiencia las políticas delineadas por la Gerencia General. Por otro lado, los servicios de Auditoría Interna y Asesoría Legal los viene proporcionando nuestra Principal mediante contrato, pues no se justifica personal permanente para la magnitud actual de nuestras operaciones.

En lo referente a la Gerencia de Fletamento Marítimo, considero innecesario cubrir la vacante mientras no se cuente con naves propias. Debo recordarle que, en la actualidad, en dicha Gerencia, tenemos un asistente especializado que trabaja en estrecha colaboración conmigo con resultados sumamente satisfactorios."

- Sr. Jaime López, Director: "Sr. Dasso, yo tengo algunas observaciones a la gestión operativa. Me ha llamado la atención el hecho de que tengamos alquilada una nave hasta el año 1991, cuando es conocido que la Licencia de Operación de Naves, otorgada por la oficina gubernamental correspondiente, caduca dentro de seis meses y no es prorrogable. La única manera de renovar la licencia es que Neptuno S.A. adquiera una nave propia, lo que es imposible en el plazo que nos queda. Quisiera que amplíe su informe al respecto."

- Sr. Dasso: "Sr. López, lo que usted ha mencionado es cierto y paso a explicarle las razones por las que el alquiler de la nave fue extendido hasta 1991. Nuestra Principal renovó el año pasado un Contrato de Abastecimiento de Minerales que tenía con un cliente europeo, por un período de cinco años a partir del presente año y con una tarifa fija de flete. En vista de esto el Directorio anterior, a petición mía, autorizó el alquiler de una nueva nave por un período similar al del Contrato de Abastecimiento suscrito por Minerales S.A.

De esta manera nuestra Principal queda protegida de eventuales variaciones del mercado de fletes porque utiliza nuestros ser-

vicios y nosotros nos beneficiamos con mayores ingresos. En cuanto a la licencia, yo no la veo como un problema mayor, pues la exigencia de naves propias es sólo en nuestro país. Creo que utilizando convenientemente nuestros contactos con la Entidad Gubernamental de Licencias, lograremos la renovación a pesar de las restricciones en que nos fue otorgada."

- Sr. Rivera: "Sr. Dasso, sus explicaciones no han sido del todo convincentes, sin embargo, serán evaluadas con más detenimiento. Lo que deseo que haga a partir de la fecha y hasta que no dispongamos otra cosa, es consultarnos todo tipo de decisión que usted ha pensado tomar en relación con la marcha de la empresa."

- Sr. Dasso: "Sr. Presidente, por lo que veo la política que ustedes piensan implementar, es contraria a la que viene llevando a cabo la Gerencia General y que ha sido, creo yo, eficaz. En los últimos dos años hemos beneficiado a la empresa con un volumen de ingresos nunca antes visto en Neptuno S.A. y esto gracias al clima de confianza que, con duro esfuerzo, se logró obtener en todos los niveles, incluyendo el Directorio y la Gerencia General."

Para mí las decisiones operativas no tienen por qué ser consultadas al Directorio, pues el único resultado será hacer más lenta nuestra gestión. Por otro lado"

- Sr. Rivera: "Sr. Dasso, disculpe que lo interrumpa, pero no están en discusión las nuevas políticas que para esta empresa ya han sido fijadas por este Directorio. Así es que, si usted no está de acuerdo con ellas, lo dejamos en libertad para que renuncie."

Como era de esperarse, el Sr. Dasso abandona Neptuno S.A. quedando esta empresa con la siguiente nueva organización: como Gerente General, el Sr. Keller, anterior Gerente de Agenciamiento Marítimo; como Gerente de Recursos Humanos y Financieros, el Sr. Montalvo, familiar del Sr. Rivera, Presidente del Directorio; como Gerente de Agenciamiento Marítimo, el Sr. Jesús Navarrete, antiguo empleado de dicha área y como Gerente de Fletamento Marítimo, el Sr. César Sacco, experto en dicho campo, reclutado externamente y con estudios de especialización en Administración y Finanzas.

Con la administración del Sr. Keller, a petición del Presidente del Directorio, se incrementó el personal hasta en un 50%. Asimismo, si bien se respetó el contrato de alquiler de la nueva nave realizado por el Directorio anterior, se fijó la política de no alquilar más naves, principalmente, para evitar poner en evidencia la irregularidad de operación sin la licencia correspondiente.

A fines de 1986, a raíz del pliego anual de revisión salarial, comenzaron a deteriorarse las relaciones con el personal, por no otorgarse un nivel de aumento como el que se venía efectuando en los últimos años. Por otro lado, el malestar iba en aumento, principalmente, porque la nueva política salarial originó que muchos empleados nuevos sin experiencia ingresaran a Neptuno S.A. con igual o mayor sueldo que el personal antiguo y con experiencia.

En el año 1987, debido a la inacción frente al problema de la licencia y la estricta sujeción a lo dispuesto por el Directorio, se perdieron innumerables oportunidades de nuevos contratos de fletamento. Asimismo, se acentuó la ingerencia del Sr. Rivera en la labor del Sr. Keller, lo que originó que éste, día a día, fuera perdiendo autoridad frente a su personal.

En octubre de 1987, se suscitó el siguiente importante diálogo en la oficina del Sr. Keller:

- Sr. Sacco: "Sr. Keller, el Broker TRANSA ha contactado ayer conmigo y nos ha propuesto un negocio atractivo, que estoy seguro nos ayudará a reducir sensiblemente ese 60% de menor ingreso proyectado al cierre del presente año. El negocio consiste en subarrendar nuestras naves a una compañía americana, para que en los viajes de regreso de Europa, carguen barriles de petróleo en Trinidad y Tobago y lo transporten a Chile. Esto rendiría utilidades del orden de los US\$ 300,000, sin que nuestros programas de embarque se vean afectados de manera importante."

- Sr. Keller: "El negocio parece muy interesante pero, como usted bien sabe, el Sr. Rivera está exigiendo que se cumplan fielmente los programas de embarque debido a nuestros problemas de liquidez, además, él ha señalado claramente que no desea saber nada con nuevos Contratos de Fletamento."

- Sr. Sacco: "Yo creo que si usted le propone esto al Director, en vista de la magnitud de las utilidades puestas en juego, éste aprobará la operación. Pienso que, incluso ahora mismo, podríamos intentar efectuar una consulta al respecto al Sr. Rivera."

- Sr. Keller: "Sr. Sacco, usted bien sabe que mis relaciones con el Sr. Rivera no son de las mejores y quiero evitar se ponga en discusión nuevamente el alquiler de naves. Le agradeceré que no insista y se olvide del asunto. Entiéndame que no estoy en posición de proponer algo que de una u otra forma podría significar arriesgar mi puesto."

Al escuchar esto, el Sr. Sacco salió de la oficina del Sr. Keller y se encaminó a la del Sr. Rivera donde, luego de una breve antesala, fue atendido por éste.

- Sr. Sacco: "Sr. Presidente le agradezco mucho que me haya recibido y me dé la oportunidad de participarle mis preocupaciones en relación al futuro de la empresa. No es mi intención indisponer a las personas y menos si no están presentes, pero no es la primera vez que las propuestas que presento al Sr. Keller reciben una fría acogida, y creo que es mi deber frente a la gravedad económica de la situación de la empresa hacer de su conocimiento la siguiente idea en particular: el Broker TRANSA ha contactado ayer conmigo y nos ha propuesto... ."

ELABORADO POR: LUIS GARAY P., ANTONIO TORRES P., JOSE SAAVEDRA Q., GUILLERMO VILLANUEVA P. - ABRIL 1988

PUBLICIDAD COMERCIAL S.A.

Juan Pérez, Presidente de Publicidad Comercial S.A., llegó a Lima hace 20 años, para trabajar en televisión. Como resultado de su esfuerzo y de las buenas relaciones de amistad que desarrolló con diversos personajes de influencia en los distintos canales de televisión, decidió establecer su agencia de publicidad.

Inicialmente la agencia se dedicaba sólo a desarrollar la estrategia de publicidad y los "Storyboards" y "bocetos" para sus clientes. El trabajo de producción y el de arte final era todo contratado a compañías especializadas o especialistas individuales. La agencia se encargaba, en sí, de las tareas de coordinación de las distintas fases y de negociar con los medios apropiados para la difusión final del producto.

Alejandro Gonzales, se incorporó a la Compañía en esta época, como asistente directo de Juan Pérez. Su labor consistía en coordinar las distintas fases de producción hasta la entrega de los casetes o los artes finales a los medios escogidos previamente. Juan Pérez se encargaba de la tarea de contactar con los clientes, preparar y vender la "estrategia publicitaria" y negociar los contratos globales de espacio con los canales de televisión.

En 1985, Publicidad Comercial era una de las más importantes agencias publicitarias con cerca de 100 empleados. Desarrollaba internamente casi todas las fases de producción publicitaria.

El hijo mayor del Sr. Pérez, Gonzalo, se había incorporado a la Compañía hacía ya 10 años. Al comienzo, se desempeñó como Ejecutivo de Cuentas y su jefe inmediato superior era Alejandro Gonzales. Más tarde ocupó el puesto de Sub-Gerente General y tenía a su cargo un grupo de Ejecutivos de Cuentas. Este se encargaba de las relaciones con los clientes más importantes, así como de las responsabilidades gerenciales propias del cargo. La negociación de los contratos con los canales de televisión seguía en las manos de su padre. De otro lado, Alejandro Gonzales se encargaba de la supervisión del resto de los Ejecutivos de Cuentas y detentaba,

además, el cargo de Gerente Administrativo. Era, Alejandro Gonzales, responsable de las áreas de Personal, Contabilidad y Finanzas (Juan Pérez había otorgado a Alejandro Gonzales el 8% de las acciones de la agencia como premio a su laboriosidad y fidelidad).

Las otras dos Gerencias de mayor importancia en la agencia eran: la de Creatividad y Arte y la de Producción. La Gerencia de Creatividad y Arte estaba a cargo de un amigo personal de Juan, muy reconocido por su amplia trayectoria en el ramo. La Gerencia de Producción, estaba a cargo de un joven director de cine que tenía una estrecha relación de amistad con Gonzalo Pérez. La Gerencia de Coordinación, que ostentaba considerablemente menor status, cuya función era la de facilitar la ejecución de las diversas actividades en sus diferentes fases, estaba a cargo de un funcionario de nivel medio que reportaba directamente a Gonzalo Pérez.

En los últimos años se venía presentando una acentuada rivalidad entre Gonzalo Pérez y Alejandro Gonzales. El Sr. Juan Pérez asume así el rol de dirimente en las tensiones y fricciones que se presentaban de acuerdo a las conveniencias de la agencia. La estrecha relación de amistad que lo unía a Alejandro Gonzales y el excelente "rapport" que mantenía con su hijo le había permitido eliminar las presiones sin herir sentimientos.

Debido a la crisis económica se produjo una significativa reducción en los ingresos de la agencia. Para Juan Pérez la agencia ya no representaba en términos económicos una rentable empresa comparada con sus otras inversiones. Había, además, recibido una serie de amenazas de secuestro dirigidas tanto a su persona como a su familia. Dadas estas condiciones, Juan Pérez decidió dejar la agencia y emigrar del país. Gonzalo, que era hijo de un matrimonio previo de Juan Pérez, decidió quedarse y asumió la Gerencia General de la agencia.

Durante el primer año de su gestión, Publicidad Comercial pierde los dos principales clientes de una cartera pequeña en número pero importante en volumen. Esta estaba constituida por grandes empresas industriales y por comercializadoras multinacionales. Adicionalmente un cliente, una compañía industrial, quiebra y un tercer cliente, ensamblador de automóviles, reduce drásticamente su presupuesto de publicidad. La ausencia de Juan

Pérez se hace sentir al momento de negociar en términos favorables para la agencia con los canales de TV (actividad que tenía gran incidencia en las utilidades de la agencia).

Al cabo de un año, Juan Pérez retorna a Lima para ver de cerca la situación de la agencia y para examinar una propuesta de adquisición que una compañía multinacional de publicidad ha presentado a Gonzalo.

Tras analizar la situación de la agencia, el Sr. Juan Pérez se entera de la renovación total del personal de Ejecutivos de Cuentas y que la mayoría de ellos reporta ahora directamente a Gonzalo. Alejandro tiene control de las cuentas menores y de los aspectos administrativos de la agencia. El Gerente de Producción es nuevo, pues, el anterior renunció para dedicarse al cine. El Gerente de Creatividad y Arte sigue en su puesto, produciendo material de igual calidad y en igual volumen que antes de la partida de Juan Pérez.

La multinacional que intenta comprar la agencia es la compañía americana a la que Publicidad Comercial está afiliada, desde hace mucho tiempo, a través de diferentes convenios de apoyo gerencial y de representación. La oferta económicamente es muy atractiva pero tiene como condición que Gonzalo Pérez firme un contrato por el cual, se compromete a ser Gerente General de la agencia en el Perú por otros cinco años. Gonzalo fue responsable de coordinar las relaciones con esta compañía desde 1980, año en que se consiguió la representación.

Alejandro se opone a la venta argumentando que la agencia había sufrido ya todos los males posibles de la crisis económica y que el futuro sólo podía ser mejor. Él pensaba que con un mayor control sobre la actividad de ventas, Publicidad Comercial podría volver a convertirse en una agencia importante y muy rentable.

ELABORADO POR: CARLOS MIER Y LEON - AGOSTO 1986

FABRICA DE CALZADOS LIMA

Don Guillermo Ratto disponía los últimos detalles de su viaje, el segundo en menos de cuatro meses que realizaba al extranjero y, entre otras cosas, comentaba: "La situación se ha puesto tan mal en estos tiempos que necesito pensar con calma en un lugar lejos de Lima; en fin, sé perfectamente que seguirás llevando las cosas como hasta ahora durante el mes que durará, esta vez, mi ausencia." "Sí, señor, vaya usted tranquilo", contestó Don Faustino Fonseca que ocupaba el cargo de Gerente General, no sólo de la Fábrica de Calzados Lima, sino también de los demás negocios de Don Guillermo. Luego agregó: "Ya sabe, Sr. Ratto, que lo único que me preocupa son los angelitos de sus hijos: los señoritos Don Abraham y Don Nico que sólo se acercan por la fábrica cuando, en sus bolsillos, escasean los billetes."

La Fábrica de Calzados Lima, forma parte de un consorcio empresarial formado por un total de tres empresas; se dedica a la fabricación de calzados para damas y caballeros en todos los tamaños y modelos, destacando en el mercado por la calidad de los materiales que utiliza y la riqueza creativa de sus diseños. Sus orígenes se remontan al año de 1970, en que fue constituida por inversionistas italianos los mismos que, al emigrar, vendieron la fábrica con todas sus instalaciones al Sr. Guillermo Ratto, hombre emprendedor que, a base de empuje y mucho esfuerzo, logró posicionarse adecuadamente en el mercado nacional. Ratto obtuvo utilidades que le permitieron ir ampliando poco a poco su empresa. Las cosas marchaban bien; pudo incluso enviar a sus dos hijos (Abraham y Nicolás) a estudiar Ciencias Económicas en los E.E.U.U. Sus hijos malgastaron el dinero que les remitía para sus estudios y no llegaron realmente a estudiar nada.

Ratto, conocedor de esta situación, optó por el retorno de sus hijos. Tras reflexionar sobre esta realidad, en 1982, decide crear dos nuevas empresas interrelacionadas a Calzados Lima. Constituye así la Fábrica de Calzados "Fígaro" y la Curtiembre "El Alamo"; esta última dedicada al procesamiento de cueros y de todo tipo de materiales para abastecer, no sólo, a las fábricas "Lima" y "Fígaro", sino también a otras similares del mercado.

Así, tras un diálogo prolongado, encarga la dirección de la Fábrica "El Fígaro" a su hijo Abraham y a Nicolás la dirección de la Curtiembre "El Alamo".

Durante los primeros años de operación, las cosas marchaban más o menos bien, aunque la Fábrica "Lima" rendía buenas utilidades, los ingresos de las otras dos eran insignificantes. Don Guillermo, conocedor de este hecho, se empeñaba en seguir apoyándolas y reinvertir más capital en ambas. Tanto Abraham como Nicolás lo único que hacían era despilfarrar los ingresos que se obtenían de las ventas y aprovechaban cualquier ausencia del Sr. Ratto para presionar y obligar al Contador de la Fábrica "Lima" a transferir grandes sumas de dinero a la cuenta de sus "Empresas."

Alarmado, el Sr. Ratto veía que los estados financieros de las empresas "Fígaro" y "El Alamo" empezaban a arrojar pérdidas, no obstante que los ingresos por ventas demostraban que, entre ambas, superaban en monto a los de la Fábrica "Lima". También, las utilidades de la fábrica bajo su dirección empezaron a decrecer de tal forma que, durante los años 1984 y 1985, arrojó pérdidas muy considerables. Así, Don Guillermo Ratto solicitó una Auditoría General de sus tres empresas.

Dicha auditoría recalcó la situación difícil en la que se encontraban las fábricas "El Fígaro" y "El Alamo" (casi quebradas) como también, puso en sobreaviso la crítica situación de la Fábrica "Lima" (al borde de la quiebra).

El Sr. Ratto al tener conocimiento de la situación, sufrió un paro cardíaco, colocándolo al borde de la muerte. Al recuperarse un tanto, tomó conciencia que no podría seguir al frente de sus empresas, y decidió así, contratar un Gerente General.

El Sr. Agustín Fonseca es contratado como Gerente General de las tres empresas en 1986. Fonseca poseía un amplio conocimiento del ramo; se había desempeñado durante tres años como Gerente de Ventas y de Administración de una importante transnacional en el ramo del calzado, para la cual había laborado durante 10 años. Tenía también a su favor el hecho de ser Licenciado en Administración y contar con un Post-Grado en dicha especialidad.

Lo primero que hizo Fonseca fue reestructurar las empresas, diseñando para todas similares organigramas. Estableció en la Fábrica de Calzados "Lima" su cuartel general, con una estructuración lo más completa posible (ver pág. 50) a fin de poder, desde allí, dirigir las otras dos. También dispuso la instalación de un sistema de cómputo para el control de inventarios, facturación, cuentas corrientes, etc.

La Fábrica de Calzados "Lima" cuenta en la actualidad con 72 trabajadores de los cuales 51 son operarios y los restantes empleados y ejecutivos. Las otras dos empresas juntas cuentan con un número similar de personas.

El Sr. Agustín Fonseca, desde un principio, demostró eficiencia en su labor de tal manera que, como el "Ave Fénix", las empresas de Don Guillermo Ratto empezaron a resurgir llegando, inclusive, a duplicar las utilidades que, en sus mejores tiempos, la empresa había obtenido. El nuevo Gerente, lamentablemente, tuvo que aceptar las exigencias de los hijos del Sr. Ratto para que se les considere como Gerentes Administrativos de las otras dos empresas. En la práctica, no desempeñaban esta labor, creando un vacío en los cargos ejecutivos de estas empresas. El Sr. Fonseca tenía que cubrir estos vacíos y solucionar los problemas y las constantes quejas del personal de ventas, inclusive de los propios Gerentes.

El Sr. Fonseca se dio cuenta que tenía la situación en sus manos y que de él dependía el consorcio de las tres empresas, dado que el Sr. Ratto, debido a su estado de salud, era sólo un simple observador. Cierta día el Sr. Fonseca citó a Don Guillermo Ratto y le planteó la situación actual de sus empresas y los múltiples problemas que tenía que afrontar. Le propuso continuar al frente de ellas, siempre y cuando participara del 50% de las utilidades, es decir, en calidad de socio accionista; ante esta situación el Sr. Ratto solicitó un tiempo prudencial de seis meses para decidir.

En ese periodo (1988) Don Guillermo Ratto realizó su primer viaje al extranjero (E.E.U.U.) con el fin de hacerse un chequeo general. Los médicos norteamericanos le recomendaron, sobre todo, descanso absoluto por lo menos durante ese año. A su regreso tuvo que continuar con su rutina de simple observador de los acontecimientos.

La situación económica en el país se iba deteriorando cada día más, lo cual indudablemente repercutía en sus empresas, donde las ventas disminuyeron. A pesar de la crisis económica del país, gracias a la experiencia del Sr. Fonseca las Gerencias de Ventas de las empresas del consorcio recibieron acertadas instrucciones dando resultados alentadores. En los dos años que lleva el Sr. Fonseca al frente de las empresas se ganó la confianza no sólo de las Gerencias de Ventas sino de todo el personal del consorcio. Veían en él a un vendedor líder (situación que él conocía). Como una forma de presionar sobre la decisión de Don Guillermo Ratto, el Sr. Fonseca hizo correr el rumor de que pronto se iría de la empresa.

El Sr. Ratto se enteró también de que la mayoría de ejecutivos renunciarían en caso de que el Sr. Fonseca decidiera irse de la empresa. Esto, debido principalmente al hecho de ser el Sr. Fonseca, en cierta forma, el único que mantenía controlados a los hijos del Sr. Ratto. Los ejecutivos de la empresa eran de la opinión que, de retirarse el Sr. Fonseca, nuevamente reinaría el caos causado principalmente por la conducta irresponsable de los hijos del Sr. Ratto.

Enterado de esta situación el Sr. Ratto se veía acorralado cada vez más y sabía que era urgente tomar una decisión, la cual, sin duda, debería ser la mejor, ya que no tenía la opción de equivocarse. Decide viajar a Europa para poder meditar sobre estos problemas. En víspera de su partida, se despedía del Sr. Fonseca, Gerente General de sus empresas, quien se sentía triunfador, ya que vio reflejado en el rostro del Sr. Ratto la preocupación que le embargaba. Fonseca le hizo recordar que tenía una ardua tarea, sobre todo, en controlar el desempeño de los hijos del Sr. Ratto (Abraham y Nicolás). El Sr. Guillermo Ratto se encontraba ante una gran encrucijada y el tiempo era su peor enemigo. Habían transcurrido casi cinco meses de la proposición que le hizo el Sr. Fonseca y sólo le quedaba un mes escaso para tomar la decisión.

1. ¿Debería nombrar socio accionista con una participación del 50% de las utilidades al Sr. Fonseca, actual Gerente General?

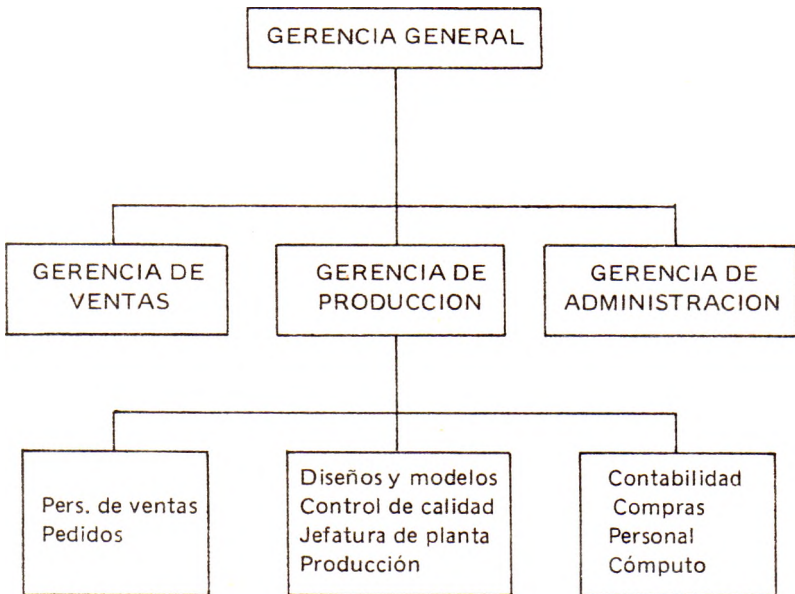
2. ¿Debería correr el riesgo de despedir al Sr. Fonseca y asumir él mismo la dirección de sus empresas, pese a los precedentes ocurridos y a su estado actual de salud?

3. ¿Debería buscar a un nuevo Gerente General, pese a los comentarios de los ejecutivos de irse junto con Fonseca en caso de que éste renuncie?

4. ¿Qué decisión debería tomar con respecto a sus hijos que sólo le causan problemas en sus supuestos cargos de Gerentes Administradores?

ELABORADO POR: WENCESLAO DEL AGUILA S. - DICIEMBRE 1988

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA
FABRICA DE CALZADO LIMA



INDUSTRIAS ELECTRON S.A.: A LA VANGUARDIA TECNOLÓGICA DEL PAÍS

Mario Buendía, Gerente Técnico de Industrias Electrón S.A., no podía ocultar su satisfacción, como ingeniero, al darse por inaugurado y en operación el Proyecto de Modernización del "Sistema de Control de Procesos" de la empresa. Este sistema era, en su género, uno de los más avanzados en el país, y aun en toda la Sub-Región Andina. El había participado en el Proyecto, desde sus inicios, como ingeniero "junior", y había visto cómo el Sistema tomaba forma a través de las etapas de Factibilidad, Ingeniería Básica, Ingeniería de Detalle, Desarrollo de Software, Construcción, Pruebas y Puesta en Servicio.

La situación de este Proyecto de Industrias Electrón S.A., era un tanto especial. Para entender la complejidad del mismo, se hará un breve recuento histórico:

LOS INICIOS

Industrias Electrón S.A., que contaba con una planilla de aproximadamente 300 trabajadores, es una División de Industrias Básicas Meteoro S.A. (un gigante industrial), siendo su actividad principal la de producir materia prima básica para la exportación. El valor agregado de los productos que Industrias Básicas Meteoro exporta no es mucho. El mercado internacional en el que la empresa actuaba estaba más o menos garantizado.

Industrias Electrón S.A. es muy pequeña comparándola con su empresa matriz, y produce ciertos insumos importantes que Industrias Básicas Meteoro S.A. utiliza. Meteoro S.A. absorbe el 90% de la producción de Electrón S.A. Ello justifica en parte la ingerencia de naturaleza administrativa de Industrias Meteoro sobre Industria Electrón S.A.

El conglomerado de Industrias Básicas Meteoro S.A. fue por muchos años, de propiedad extranjera, pasando a manos de capitalistas nacionales en los últimos quince años. Durante todo el tiempo que el Conglomerado perteneció a inversionistas extranjeros, el manejo administrativo y técnico de la organización se decidía generalmente en el exterior (con la participación exclusiva de consultores extranjeros), estableciéndose así las formas de trabajo, los nuevos proyectos, etc. Esta forma de trabajo requería de una organización vertical y mecanicista. En los tiempos de relativa estabilidad del mercado internacional y de bonanza general, este esquema dio resultados que satisfacían a todos. Industrias Electrón S.A. por aquella época era una pequeña empresa que producía con instalaciones y tecnología obsoleta, pero adecuadas aún para los requerimientos de insumos de la empresa matriz.

Cuando se efectuó el cambio de propiedad del Conglomerado, toda la organización continuó trabajando en similar forma. Los nuevos Directivos y Gerentes procedían mayoritariamente del área operativa (ellos no implementaron cambios, más bien continuaron los patrones de trabajo ya establecidos).

En Industrias Electrón, por diversos motivos, se fueron retirando los Gerentes de la antigua "hornada". A Electrón se le consideraba como el área de mayor especialización de todas las divisiones de Industrias Básicas Meteoro y, con la finalidad de darle mayor impacto, se opta por contratar a un nuevo Gerente General. El nuevo Gerente General poseía no sólo una excelente formación técnica, sino también una amplia experiencia en la dirección de empresas.

Conjuntamente con este cambio, se produjo a nivel internacional un incremento en la demanda de los productos producidos por Industrias Básicas Meteoro S.A.; ello obligó a formular, por primera vez, los planes de expansión. Además, las facilidades de acceso a los créditos necesarios, harían prever a todo el Conglomerado la viabilidad de un gran crecimiento en pocos años. Para ello se requería que, primero, se incrementara la producción de insumos de Industrias Electrón S.A., por lo que se dio prioridad a la expansión de ella.

EL CAMBIO

El nuevo Gerente General de Industrias Electrón S.A., el Ing. Francisco Badajoz, vio en la modernización una oportunidad y un reto de carácter profesional al realizar el cambio tecnológico que las plantas requerían. Estas trabajaban con tecnología de los años cuarenta. Esperaba que, vía la modernización en las plantas, se elevara la productividad, mejorara la calidad de los productos y cambiaran también las viejas estructuras y métodos de producción.

Embarcado en los planes de expansión y modernización, se formaron los equipos de trabajo conformados por profesionales, jóvenes en su mayoría y en algunos casos recién egresados de las universidades. A ellos se les informó de los planes de la empresa y se les solicitó su identificación con los objetivos trazados. Se partió casi de cero dado que se carecía de la experiencia y de una formación técnica especializada, para visualizar todos los problemas que las diferentes alternativas implicaban. Se contrató a una firma consultora extranjera, para que formulase el primer estudio de factibilidad, que plasmara los planes, objetivos y metas. Durante el desarrollo de este estudio, los equipos de profesionales de la empresa participaron muy estrechamente con los especialistas extranjeros (siendo fructífera esta interacción para ambos).

Uno de los proyectos más importantes en el programa de expansión de Industrias Electrón era el Proyecto Control de Procesos de Producción.

El Control de Procesos de Producción es el corazón de todas las líneas productivas de la empresa; tiene como función la coordinación, acopio de información y transmisión de órdenes a todas las líneas. Ello con la finalidad de obtener una producción de óptima calidad y de costos reducidos. Desde el inicio de las operaciones, este sistema se basó en la intervención directa de personas u "operadores", quienes se encargaban de controlar visualmente los procesos, tomar la información también en forma visual y reportarlos a un "Operador General", encargado de recopilar la información, actualizarla y dar las órdenes correspondientes de corrección de control del proceso. Todos los operadores y el Operador General, se comunicaban únicamente por vía telefónica y contaban con un

protocolo de jerarquías y autoridad, para responsabilizar sus acciones.

El Sistema de Control de Procesos era muy deficiente, lento, ineficiente y poco confiable, ya que dependía mucho de las acciones humanas, reacciones de éstos y las limitaciones de comunicaciones. Tal vez en otras épocas y con menores niveles de producción serían los adecuados. Pero para los planes de expansión formulados, ya no lo eran, por lo que se hacía de imperiosa necesidad el modernizar el Sistema de Control de Procesos.

En el mundo, al momento de decidir el cambio de Sistema de Control de Procesos, existían tres tendencias tecnológicas:

1. Tecnología Avanzada, "State of the Art", que conllevaba el uso de computadoras digitales, en el que se centralizaba el Sistema y Software muy especializado para la automatización total del proceso, que requería ser desarrollado en su mayor parte "a la medida" para la planta de producción específica.

2. Tecnología Intermedia, también basada en computadoras digitales, pero que requería que las decisiones más importantes sean tomadas por el Operador Central, el que tenía a la mano información y herramientas adecuadas para el control directo de la mayor parte de los procesos.

3. Tecnología Convencional, basada en la acción humana directa, por medio de operadores, pero con los canales de información y comunicaciones para supervisión, alarmas, control, etc., mejorados para un más oportuno accionar humano.

La Tecnología Avanzada era muy promisoría, pero aún se encontraba en etapa de desarrollo, y se tenía muy poca experiencia en el mundo, ya que existían pocas instalaciones de este tipo, y requería un soporte técnico de Hardware y sobre todo de Software muy especializado.

La Tecnología Intermedia mantenía casi la totalidad de equipo de cómputo en Hardware, aunque de una capacidad menor. Con una inversión adicional en Software y algunas modificaciones de servomecanismos en las plantas, podrían estos sistemas ser mejorados

y cumplir con muchas de las funciones que los Sistemas de Tecnología Avanzada ofrecían.

En los Sistemas de Tecnología Intermedia, la participación del Operador General era muy importante para tomar las decisiones finales de las situaciones de control presentadas.

La Tecnología Convencional era la más económica, pero dado que dependía enormemente del comportamiento humano, era muy vulnerable y poco confiable, sobre todo en situaciones de emergencia.

Evaluando las ventajas y desventajas de las diferentes tecnologías se optó por la Tecnología Intermedia, con miras a ser ampliada y mejorada en el futuro.

LOS PROBLEMAS

El nuevo sistema requería de Operadores Generales o Supervisores Generales con gran experiencia en los procesos de producción. Ellos tendrían que resolver problemas de operación en tiempos muy cortos, con la información que el Sistema mostraba en tiempo real en sus monitores (pantallas display).

La empresa contaba con un excelente plantel de Operadores Generales que, a través de muchos años de experiencia, conocían los procesos productivos muy bien. Ello se debía a la existencia de una línea de carrera que llevaba a un operador, a todas las posiciones de operaciones en las diferentes líneas de producción. Al cabo de unos quince años, podría llegar a ser Operador General, posición que era muy reconocida, respetada, con autoridad e imagen ante todo el personal. La edad de los Operadores Generales fluctuaba entre los 45 y 55 años.

Paralelamente al desarrollo de las etapas de ejecución del Proyecto, se vio la necesidad de ir preparando al plantel de operadores para el "Gran Cambio" en el Control de Procesos.

La empresa temía que un cambio tan radical en la forma de trabajo produciría oposición en el personal. Se realizaron las pruebas y los entrenamientos correspondientes. La respuesta de los operadores no fue de plena aceptación, presentándose problemas de adaptación de sistemas, principalmente en personas de más edad.

Se plantea así un dilema: las operaciones requerían de personal experimentado a fin de utilizar óptimamente el nuevo Sistema de Control como también de personas con mentalidad abierta hacia la nueva tecnología.

Lamentablemente, la disposición de cambio hacia la nueva tecnología sólo se percibía en el personal joven de la empresa.

La actitud de los Operadores Generales ante el cambio estaba afectando su autoridad y status al interior de la organización.

Los ingenieros de Industrias Electrón siempre habían sido considerados de acuerdo a los estándares, normas y procedimientos tomados de la empresa matriz. Los niveles de remuneración se basaban en la posición jerárquica al interior de la organización, teniendo como referencia al área de producción de la empresa matriz.

Se presentó entonces otro problema en el soporte técnico del nuevo Hardware y Software del Sistema. Ello requería de un alto grado de especialización que implicaba una apreciable inversión en tiempo y dinero, de pocos ingenieros, en el extranjero. Estos, obviamente durante el desarrollo y ejecución del Proyecto, se sentirían motivados e identificados con la empresa. ¿Pero qué ocurriría luego en la etapa de operación del nuevo Sistema, si no se les podía ofrecer atractivas remuneraciones con expectativas de desarrollo y promociones a futuro? Se hacía evidente que profesionales con estas calificaciones tendrían a futuro mejores oportunidades tanto en el ambiente nacional como el internacional.

La inversión realizada por la organización en la formación y capacitación de los profesionales y por la existencia de regulaciones de carácter remunerativo, que no consideraba concesiones a las normas, realmente hacía inviable flexibilizar las normas vigentes (también se tenía presente los problemas internos de carácter personal que se suscitarían).

Industrias Electrón S.A. estaba conformado por tres gerencias de área: Producción, Mantenimiento y Técnica. Ellas reportaban a la Gerencia General; había, además, un Asistente Administrativo, quien se encargaba del movimiento administrativo y logístico de la empresa.

A nivel de los directivos y ejecutivos de la empresa se comentaba sobre la necesidad de realizar una reorganización estructural, que contemplara en mejor posición al nuevo staff de técnicos altamente especializados.

¿En qué área deberían de ser incluidos? ¿Sería necesario crear un área independiente? ¿Deberían ser incorporados a algunas de las gerencias existentes? Casi todo el personal especializado del Proyecto provenía de la Gerencia Técnica, pero, de permanecer en esta área, ¿podrían efectivamente apoyar los procesos de producción?.... Todas estas interrogantes se presentaban creando incertidumbre sobre las futuras decisiones a tomarse.

El nuevo sistema requería de una eficiente logística como de un oportuno suministro de respuestos. Principalmente tarjetas de circuitos integrados preprogramados y componentes electrónicos; éstos eran importantísimos para mantener la confiabilidad del Sistema. Se analizaron entonces dos alternativas:

1. Mantenimiento a nivel de tarjetas, que implicaba que una vez diagnosticado el problema de un elemento defectuoso, se reemplazara toda la tarjeta en que estuviera conectado el elemento, reemplazándola por otra similar. Las tarjetas defectuosas deberían ser enviadas al fabricante, en Europa. Esta alternativa era costosa en cuanto al mantenimiento de las existencias de repuestos, haciéndose necesario establecer un flujo eficiente y rápido de envío y recepción de tarjetas.

2. Mantenimiento a nivel de componente, esta alternativa requeriría de la implementación de un taller especializado de reparación y prueba de tarjetas y contar con personal especializado para esta clase de trabajo (tanto a nivel profesional, como a nivel de técnicos de mando medio).

Aún no se había decidido la alternativa a tomarse, pero cada una de las alternativas implicaba de hecho un fuerte impacto tanto en

los costos de operación, como sobre la estructura de la organización en sí.

EL DESENLACE

Los proyectos de expansión de Industrias Electrón S.A. se estaban llevando a cabo de acuerdo a lo programado, tanto en alcances como en plazo. Se esperaba que, una vez finalizada la ampliación de Industrias Electrón S.A., se iniciaran los proyectos de expansión de Industrias Básicas Meteoro S.A. La situación en el mercado internacional para los productos de la empresa matriz varió bruscamente en términos adversos (baja en precios), con una proyección a mediano plazo, de continuar con esa tendencia. También los créditos para financiamiento de los proyectos se tornaron cada vez más difíciles de obtener (dado por las condiciones políticas y económicas del país, a partir de mediados de 1987).

Todo este panorama obligó a Industrias Básicas Meteoro S.A. a reformular su programa de proyectos de expansión, eliminándose o postergándose la mayor parte de ellos. Esta situación impactó grandemente en los proyectos de Industrias Electrón S.A., que se encontraban ya en las etapas de culminación, no existiendo forma alguna de recuperar la inversión ya realizada. El único mercado significativo para sus productos en el país lo constituía su empresa matriz, siendo no exportables por el momento.

Ante estas circunstancias la atención de los directivos y de todo el personal de la empresa matriz, se centró en los proyectos de Industrias Electrón S.A., generándose fiscalización e intervención, aunque no formal, en todos los aspectos de la empresa, y en forma especial en el Proyecto Control de Procesos. No se hicieron esperar entonces, las críticas sobre el excesivo costo del proyecto, el empleo de tecnología demasiado sofisticada, el alto costo de soporte técnico, etc. Esta situación creó una enorme presión en todo el personal de Industrias Electrón S.A., y sobre todo en el personal directamente involucrado en el Proyecto (los que se encontraban únicamente motivados en lo interesante del trabajo en sí y preveían con cierta incertidumbre su futura participación en la empresa).

El Ing. Badajoz, había dirigido a Industrias Electrón S.A. sólo durante las etapas iniciales del Proyecto, pero los que le sucedieron mantuvieron la escuela dejada por él. Los profesionales de la empresa eran reconocidos por su alto nivel técnico, por su buen trabajo grupal, por su motivación por alcanzar logros, demostrados ellos a través de los proyectos desarrollados. Esto originaba actitudes negativas por parte de algunos directivos de las otras divisiones de Industrias Básicas Meteoro S.A. y, por otro lado, la aceptación y aprecio de gran parte del personal de las otras divisiones, que observaron el desarrollo de Industrias Electrón S.A. como un ejemplo a seguir en toda la empresa.

El proyecto Control de Procesos estaba ya casi en su culminación y había que tomar decisiones sobre su futuro. Mario Buendía no debería ya pensar solamente como ingeniero sino como gerente, por lo que tendría que evaluar el impacto que su decisión tendría en todos los aspectos: metas y valores, psicosocial, estructural y técnico, así como tomar muy especialmente en cuenta el clima creado en la empresa.

¿Se debería cancelar totalmente el Proyecto ya culminado y no operarlo, debido a los costos adicionales que originaría y que, en las condiciones presentadas en el mercado, el país y en la empresa, no justificarían el cambio tecnológico?

Si se opta por el funcionamiento del nuevo Sistema de Control de Procesos, ¿qué decisiones adicionales se deberían tomar en cuenta dados los problemas administrativos y técnicos presentados?

De esta experiencia, ¿cuál debería ser en el futuro la actitud de Industrias Electrón S.A. ante nuevas tecnologías?

ELABORADO POR: EDUARDO ANTUNEZ DE MAYOLO RAMIS -
DICIEMBRE 1988