
APUNTES



DE ESTUDIO

CASOS EN ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES QUE OPERAN EN EL PERU

TOMO III

Isabel Miyashiro Miyashiro
Compiladora



CENTRO DE INVESTIGACION (CIUP)
UNIVERSIDAD DEL PACIFICO

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

TOMO III

**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**

Tomó III

Isabel Miyashiro Miyashiro - Compiladora

1a. Edición: Octubre 1991



35738

BUP-CENDI

Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú /
Comp. Isabel Miyashiro Miyashiro. -- Lima : Centro de Investigación
de la Universidad del Pacífico, 1991.

/ADMINISTRACION/ESTUDIOS DE CASOS/ORGANIZACION DE LA
EMPRESA/

65 (076.5)

(CDU)

Miembro de la Asociación Peruana de Editoriales Universitarias y de Escuelas Superiores (EPUSU) 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	1
Caso 1 Autofrenos S.R.L. Christian Bellina Marín - 1989	7
Caso 2 Máquinas S.A. : Un Modelo para Armar Edwin Barreda Liza - 1988	12
Caso 3 Empresa de Transporte de Carga Pesada Interprovincial "El Trome" José Campos Barrientos - 1990	15
Caso 4 Constructora Gamma Jesús Voyset Flores - 1989	18
Caso 5 Conexiones S.A. Gerardo Cabello S., Demetrio Tantalean - 1989	21
Caso 6 Lupo S.R.L. Guillermo Barreto Q., Roberto Paiva - 1987	25
Caso 7 Serprodat S.A. Anónimo a solicitud del alumno - 1989	28
Caso 8 Gerencia Minera S.A. Anónimo a solicitud del alumno - 1989	34
Caso 9 Compañía Minera El Sol José Osorio Salirrosas - 1989	38
Caso 10 Glassex S.A. Víctor Morales Ramírez - 1990	43
RECOMENDACIONES	47

INTRODUCCION

Una de las preocupaciones que la Universidad del Pacifico 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 cambios que requieren las organizaciones que operan en el país.

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 los aspectos teóricos, e invita a adaptarlos, innovarlos e incluso crearlos.

Al alumno se le recomienda que intente primero solucionar el caso en forma individual y luego constate la solución que él plantea con la de sus otros compañeros, como un medio de aprendizaje para trabajar en equipo e ir desarrollando en 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 de los alumnos de la Escuela de Post-Grado. Estos fueron elaborados en forma voluntaria por los alumnos del Seminario de Administración General durante el período enero 1986 a abril 1990. Cabe destacar que se logró reunir más de 130 casos.

La profesora y compiladora desea manifestar su agradecimiento a todos los alumnos que aportaron casos 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 las Srtas. Flavia Busato T. y Katia Makhoulf, así como la paciencia y simpatía de la Srta. María Soria en el mecanografiado de los mismos.

ISABEL MIYASHIRO MIYASHIRO
Compiladora

Lima, febrero 1991

AUTOFRENOS S.R.L

AUTOFRENOS S.R.L. inició sus operaciones en la segunda mitad de la década de los 70, exactamente en junio de 1978, durante la segunda fase del gobierno militar.

La sociedad nació de la unión de Jacinto López, Luis Hidalgo y Manuel Bauer, éste último socio capitalista mayoritario. Los dos primeros, además de un pequeño aporte de capital, aportaron sus conocimientos técnicos adquiridos en la planta de ensamblaje de la Ford, que funcionó en el Perú hasta principios de la década y en la cual habían laborado por casi quince años. Esta planta de ensamblaje fue cerrada a raíz de las disposiciones gubernamentales que normaron el ensamblaje nacional por categorías de vehículos a la cual no se adhirió la Ford y se retiró del país.

El espíritu de los socios era crear un centro de mantenimiento y reparación de sistemas de frenos para automóviles. Se habían instalado en un terreno que ocupaba casi media manzana en una de las zonas más comerciales del distrito de Breña. Este terreno había sido de la familia Bauer, pero le fue cedido en calidad de adelanto de herencia a Manuel.

Por aquel entonces, Manuel Bauer tenía 25 años y una gran visión para los negocios. Había dejado los estudios universitarios de Ingeniería Mecánica, pues decía que su verdadera vocación era ser empresario. Manuel consideraba que con la participación de los maestros López e Hidalgo y su ingenio iban a montar el mejor taller de Lima en lo que ser refería a frenos, campo que los maestros dominaban. El maestro Hidalgo, por intermedio de la Ford, había asistido anteriormente a un seminario en Detroit sobre sistemas de frenos.

Cuando iniciaron el negocio invirtieron alrededor de S/. 1'500,000, siendo el aporte de Bauer la suma de S/. 1'100,000 y un terreno. Con el capital inicial se hicieron cinco zanjas de trabajo, se construyó una oficina, un depósito y se hicieron otras inversiones de infraestructura

y herramientas.

Se contrataron operarios sin experiencia para el área de frenos, los cuales fueron asignados a los dos maestros para que iniciasen el proceso de aprendizaje. Durante los primeros tres años el negocio anduvo de forma estable, las utilidades que dejaba eran buenas y habían ganado prestigio. La parte administrativa era asumida por Manuel Bauer, el cual contrató a un contador a tiempo parcial para que se encargase de llevar la contabilidad y todo lo relacionado con impuestos y trámites legales.

El negocio por aquellos años estaba orientado hacia clientes particulares y los tipos de vehículos en los que se trabajaba eran prácticamente estándar, ya que sólo había cuatro empresas que ensamblaban vehículos en el país y toda la parte de frenos, en su gran mayoría, estaba compuesta por partes nacionales. Ello les permitía contar con su propio stock de repuestos, el cual era adquirido directamente de los fabricantes.

Al cabo de tres años, el maestro Hidalgo, que ya contaba con 58 años, le dijo a Bauer y a López que quería retirarse del negocio, pues sus hijos ya estaban grandes, su posición económica no era mala y consideraba que ya era hora de descansar. A Manuel Bauer le pareció una buena oportunidad para hacerse de su parte del negocio, pues su objetivo era controlar la factoría él sólo. Efectivamente, adquirió la parte de Hidalgo, pues el maestro López no se interesó: él era hombre de trabajo del taller y no le agradaban los manejos administrativos. Así, la sociedad se redujo a dos socios.

Con la llegada al gobierno del arquitecto Fernando Belaunde en 1980 nuestro mercado se abrió al mundo y la industria automotriz no demoró en introducir al Perú una gran variedad de marcas y modelos de autos que hicieron que el parque automotriz se renovara de forma bastante rápida. Hasta entonces, nuestro mercado se había circunscrito a modelos tercermundistas obsoletos en el mercado internacional. Manuel Bauer pensó que el momento del despegue había llegado para la factoría. La gran cantidad de vehículos importados que inundaron el mercado iban a requerir de talleres especializados, acorde con la nueva tecnología utilizada en los mismos, por lo que Bauer le propuso al maestro López comprarle su parte del

negocio y a la vez proponerle que continuara trabajando en la factoría con un muy buen sueldo. La propuesta fue aceptada por el maestro López. A partir de ese momento, Manuel Bauer quedó como dueño único de la factoría, la cual a esa fecha había adquirido una gran reputación y prestigio debido a la alta calidad del trabajo que allí se realizaba.

Bauer pensó que ahora, como dueño absoluto del negocio y con el concurso del maestro López, de quién estaba seguro podía esperar lealtad a la factoría, le esperaban tiempos realmente prometedores. Para tal efecto, Manuel Bauer concertó un préstamo con el Banco Industrial por US\$ 55,000 con lo que hizo tres nuevas zanjas de trabajo, las equipó con elevadores hidráulicos, adquirió lo último en herramientas de taller y también un lote de repuestos para frenos de diversas marcas de vehículos, y es así como AUTOFRENOS se convirtió en el taller líder en reparación de frenos.

Además de los 27 operarios con que contaba, contrató una secretaria y un administrador de empresas recién graduado en una prestigiosa universidad local, para que se encargue de la "empresa y su burocracia administrativa", como les dijo Bauer el día que los contrató.

Gastón Murgía, el nuevo administrador, comenzó a laborar haciendo una evaluación de la empresa. Notó que contaban con una computadora IBM que no usaban. Echó mano de ella, para facilitar su trabajo.

Como primera medida, Gastón comenzó a organizar la cartera de clientes, con la ayuda de la secretaria que hasta entonces se había limitado a hacer facturas y encargarse de la caja. Gastón pensó que el prestigio de la factoría debía explotarse. Comenzó a cursar carta a grandes empresas privadas y públicas que contaran con flotas de automóviles, ofreciéndoles el servicio preventivo y periódico de los frenos; haciendo hincapié en las estadísticas de los países desarrollados sobre la incidencia de los desperfectos de frenos en los accidentes fatales de tránsito. Esta iniciativa gustó mucho a Bauer y tuvo gran acogida, por lo que la factoría pronto comenzó a sentir su efecto, con una demanda insospechada de órdenes de trabajo y contratos para mantenimiento de flotas importantes. Ello, unido al

buen servicio que mantuvo, permitió a la factoría obtener grandes ganancias.

La bonanza de la factoría fue grande y el éxito de Gastón fue notable. Bauer se jactaba de haber hecho en su contrato el mejor negocio de su vida, aparte del hecho que le permitía no estar pendiente de todo como antes. Tal era el auge del negocio que a Bauer hasta le cruzó por la mente la idea de una sucursal.

Toda esta algarabía comenzó a llegar a su fin a principios de 1988, cuando la crisis se empezó a sentir. Los contratos de años con empresas y firmas privadas comenzaron a rescindirse, las empresas públicas bajaron su demanda de servicios y pagaban sus facturas con retraso. Sus proveedores comenzaron a restringir el crédito. Es así que un día Gastón, preocupado, le dijo a Bauer:

-“Señor, estamos atravesando una crisis general en el país y la tendencia es a emperorar. Como medida urgente, debemos diversificar el negocio: entrar a los lubricantes, afinamiento y venta de repuestos de encendido”. -“No -lo interrumpió Bauer- no, Gastón, con nuestro prestigio ya ganado en los frenos, no vale competir en otras áreas. Mira, aquí a la vuelta encuentras de todo. Mejor nos quedamos con lo nuestro, los frenos son nuestro negocio y con eso sobrellevaremos la crisis”.

Llegó setiembre de 1988. El famoso ajuste de precios hizo remecer al país y también a AUTOFRENOS. Hubo agitación entre los operarios. Estos no habían estado mal pagados, se habían mantenido en el promedio, pero la crisis los había tocado. Las ganancias habían bajado notablemente por lo que Bauer llamó a Gastón y le dijo:

-“Gastón hace ya como tres meses que las ganancias han caído, con las justas alcanza para pagar planillas. El personal está inquieto y, revisando los reportes de trabajo diario en el rubro de ‘trabajo efectuado’, sólo veo que siempre hacen limpieza y regulación. Me están sacando la vuelta los operarios, o no sé. A partir de la fecha, todo carro que entre a la factoría le reportan cambio de jebes y fajas como mínimo, hagan o no el trabajo. Dile al maestro López que quiero hablar con él. -“¡Pero señor Bauer, -dijo Gastón-, nuestro prestigio tan bien ganado!” Bauer lo interrumpió -“Ordena a los operarios lo que

te he dicho. Se trata de sobrevivir. El prestigio no paga planillas".

Gastón se quedó en la oficina perplejo. Con ocho años en la compañía, le había tomado cariño, ganaba bien, le financiaban su maestría. Suspiró y exclamó: -"Y ahora ¿qué hago?".

ELABORADO POR: CHRISTIAN BELLINA MARIN - ABRIL 1990.

MAQUINAS S.A.: UN MODELO PARA ARMAR

En el año 1978, la unión de cuatro personas, con aporte económico uniforme y financiación de la banca privada, dieron origen a la empresa Máquinas S.A., dentro del sector metal-mecánica.

Dicha empresa decidió dedicarse a tres tipos de actividades: ensamblaje de maquinarias de acuerdo al estudio de mercado, ensamblaje de maquinarias a solicitud del cliente y comercialización a través de tiendas de propiedad de la empresa.

La estructura de la empresa se dividía en tres gerencias: administrativa, de comercialización y de planta. La gerencia administrativa estaba compuesta a su vez por las áreas de contabilidad, compras y administración. Esta última comprendía las secciones de archivos, pagos, créditos y cobranzas. La gerencia de comercialización estaba compuesta por las áreas de ventas y marketing. Finalmente, la gerencia de planta comprendía las áreas de producción, ingeniería de diseño y almacenamiento. Máquinas S.A. tuvo un comienzo muy alentador, con un crecimiento vertiginoso. Desplazo a otras marcas ya en el mercado, debido a su alto rendimiento y precios competitivos. Sin embargo, este desarrollo acelerado de la empresa produjo ciertos desajustes y descoordinaciones en ella. A partir de los años 1986-1987, las fricciones entre las áreas de compras y almacén no se hicieron esperar. Debido a la gran cantidad de pedidos de ensamble de diferentes maquinarias y a la falta de insumos para satisfacer dicha demanda, se optó por atender sólo los pedidos iniciales originando un retraso en la entrega de las maquinarias. Esto produjo, a su vez, el alejamiento de clientes y una baja en las ventas y en la producción.

A raíz de esta situación, los profesionales y empleados **no** recibieron los incrementos de remuneración esperados. En el caso **del** personal obrero, la situación era más delicada, pues se les pagaba a destajo.

Los ambientes físicos de las gerencias se hallaban bastante distantes unas de otras. La gerencia general se encontraba en el mismo ambiente que la gerencia administrativa, situada en el Distrito de Miraflores. La gerencia de planta estaba localizada en el Distrito de Ate-Vitarte y la gerencia de comercialización en Lima-Cercado. Esto hacía difícil las labores de comunicación y de coordinación, así como un control eficiente y continuo.

Por su parte, el departamento de producción, elaboraba informes quincenales, cuyo depositario final era el gerente de planta. Dichos informes se referían a la situación general de la planta. En los últimos meses, declaraban cierta fuga sistemática de materiales y equipos, pero no se tomaban medidas correctivas.

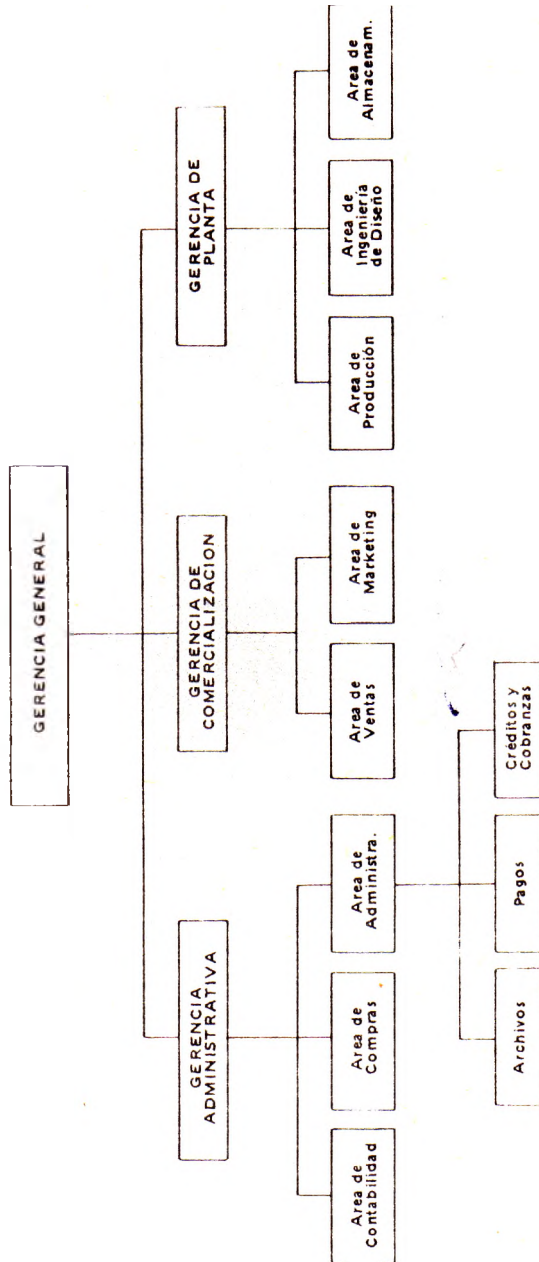
Entre enero y agosto de 1988, se percibió que era cada vez más acentuada la demora en la entrega de pedidos de los clientes. Ello motivó un ambiente de gran tensión entre las distintas áreas.

Finalmente, se estaba desarrollando, de una manera cada vez menos oculta, una fuerte competencia entre los socios por ganarse las simpatías de los trabajadores, sobre todo de los más capaces. Algunos socios pensaban independizarse más adelante. Otros querían fortalecer su liderazgo con la esperanza de poder ser el dueño mayoritario. La intención de los primeros era captar a los trabajadores más capaces para la nueva empresa que podría formarse. En esos momentos, ejercía la Presidencia del Directorio el socio de mayor experiencia y ascendencia sobre los trabajadores. Las decisiones de mayor importancia se tomaban por acuerdo de Directorio.

A pedido de los empresarios intervino una empresa consultora, para intentar resolver los problemas de coordinación, comunicación y control. A éstos, había que sumarle el nuevo problema presentado por las relaciones entre los socios de dicha empresa.

ELABORADO POR: EDWIN BARREDA LIZA - SETIEMBRE 1988

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA INTERPROVINCIAL "EL TROME"

La empresa inició sus operaciones en el año 1970, en la ciudad de Ica bajo la dirección de su propietario, Juan Escobar.

Pisco es una de las provincias del departamento de Ica ubicada entre las ciudades de Chincha e Ica. Sus habitantes se dedican principalmente a la pesca para consumo interno, cuya producción es enviada a Lima; también, trabajan en el puerto marítimo de Punta Pejerrey. Este requiere camiones para el transporte de carga y descarga de los barcos. Otros habitantes se dedican a la agricultura. Existen cuatro grandes cooperativas dedicadas al cultivo del algodón, el mismo que en temporadas de cosecha es enviado a las fábricas textiles que se encuentran tanto en Ica como en Lima.

Asimismo, en Pisco se encuentran instaladas cinco fábricas de harina de pescado pertenecientes a Pesca Perú, tres fábricas de conservas de pescado, cuatro fábricas textiles y las laminadoras Aceros Arequipa y El Pacífico.

La empresa de transportes "El Trome" se inició con un solo camión tipo baranda, marca Ford, modelo F-600, serie FOU 66, del año 1969.

Juan Escobar era muy meticuloso en los detalles de la empresa. Cumplía la ley en todos sus aspectos, también era bastante cuidadoso con su camión y realizaba el mantenimiento preventivo (cambio de aceite y filtros, lavado y engrase) y reparaciones en forma oportuna.

De otro lado, Juan decía siempre: "los amigos se conocen en el bar o en las casas de juego". Por ello, asistía a todos los partidos de fútbol, peleas de gallo, juegos de casino y no se perdía ninguna reunión social que realizaran sus amigos.

Esta política lo llevó a rodearse de buenos amigos que lo buscaban y recomendaban para realizar trabajos con su camión,

teniéndolo así constantemente con trabajo, lo que lo incentivó a comprar un segundo camión y posteriormente dos camiones más.

En total, llegó a tener cuatro camiones, cuyas especificaciones técnicas son las siguientes:

CAMIONES				
TIPO	MARCA	MODELO	SERIE	AÑO
Baranda	Ford	F-600	FOU 66	1969
Baranda	Ford	F-700	FOU 69	1969
Baranda	Ford	F-800	FOU 72	1974
Plataforma	Dodge	D-800	642236	1976

Juan tenía varios hijos, todos ellos casados, excepto el menor, Alfredo, de 28 años de edad, quien se daba la gran vida con el dinero de su padre. Alfredo estudiaba Ingeniería Química en la Universidad Nacional "San Luis Gonzaga". Todos los días tenía que viajar de Pisco a Ica, y viceversa, debido a que ayudaba a su padre en el control, operación y reparación de los camiones.

El día 17 de marzo de 1987, Juan Escobar fallece y pocos meses después, su esposa. Juan deja los cuatro camiones, propiedades y una considerable suma de dinero, el mismo que estaba a nombre de su hijo Alfredo.

Al hacerse la repartición de la herencia, Alfredo, que conocía el negocio del transporte, compra las acciones de algunos de sus hermanos, quedándose finalmente con la empresa, tres camiones y un terreno.

A raíz de la muerte de Juan, la empresa dejó de trabajar un mes. Luego, Alfredo cambió el rumbo de trabajo de los camiones, haciendo servicios solamente en la misma ciudad con uno o dos de los camiones, pero nunca con los tres, debido a fallas mecánicas o porque no tenían trabajo. Generalmente, los camiones se malograban en pleno

trabajo, originando descontento entre las personas que solicitaban su servicio.

Llegó un momento en que se trabajaba una semana y se "descansaba" un mes.

Desesperado por la caótica situación de la empresa, Alfredo se pregunta constantemente qué debe hacer para enrumbar la empresa.

Si usted fuera asesor de Alfredo, ¿qué le recomendaría?

ELABORADO POR: JOSE CAMPOS BARRIENTOS - ABRIL 1990.



35738 17

CONSTRUCTORA GAMMA

Constructora GAMMA es una empresa nacional constituida en 1965 por los hermanos Octavio y Flavio Gamma, ambos ingenieros civiles con una participación de 60% y 40% respectivamente, encargándose Octavio desde el inicio de la parte operativa y comercial en tanto que Flavio de los asuntos administrativos - financieros.

Durante los primeros años, la empresa creció aceleradamente y se hizo de un importante pull de maquinaria pesada (tractores, cargadores frontales, volquetes, rodillos retroexcavadoras, etc). A partir de 1983, la inversión del Estado se reduce drásticamente y el sector construcción entra en crisis, situación que se agudiza año a año. El volumen de obras es tan reducido que los contratistas se ven obligados a competir por contratos a precios muy bajos, que generan pérdidas pero los mantienen en operación. Algunas empresas tratan de alquilar sus equipos al sector minero y agrícola, mientras que otras intentan diversificarse.

En febrero de 1988, Octavio y Flavio Gamma analizan detalladamente la situación. Contaban con el 70% del equipo paralizado y se pronosticaba para dicho año una caída del P.B.I. sectorial en 30%. En esos momentos, con una generalizada crisis económica en el país, incursionar en otra actividad resultaba sumamente riesgoso. No se vislumbraba a nivel nacional ninguna alternativa de utilización del equipo, y la venta de algunos equipos implicaba hacerlo por debajo de su valor real. Realizado el análisis, llegan a la conclusión de que tenían que buscar un nuevo mercado para el equipo. Necesariamente, tendría que ser en el exterior. Se decide encargar a Flavio que lleve adelante el proyecto en Bolivia.

La empresa tuvo que definir quién reemplazaría a Flavio. Dada la difícil situación, no se consideró acertado contratar una persona, siendo la idea utilizar los recursos humanos disponibles. Los candidatos eran:

- Srta. Valdez, Contralora, 56 años, 16 años de servicios.

- Ing. Ruiz, Gerente Ingeniería, 55 años, 23 años de servicios.
- Ing. Costa, Gerente Equipos, 54 años, 23 años de servicios.
- Ing. Vargara, Gerente de Obras, 35 años, 10 años de servicios.

La Srta. Valdez, quien reemplazó a Flavio durante sus vacaciones, no fue de gran ayuda para Octavio. Por la naturaleza de las decisiones técnicas-financieras, simplemente no las tomaba y Octavio diariamente tenía que dedicar tiempo a estos asuntos, absorbiéndole gran parte de su tiempo. El Ing. Ruiz era un excelente técnico, pero no tenía experiencia administrativa. Al Ing. Costa le faltaba empuje, caminaba a "ritmo de ministerio". Finalmente, se decide que sea el Ing. Vargas el reemplazante, pero sería necesario prepararlo.

En lo que restaba del año, el Ing. Vargas trabajó muy de cerca con Octavio y Flavio, compenetrándose con los planes trazados. A principios de 1989, Flavio viaja a Bolivia y el Ing. Vargas asume sus funciones. Su nombramiento fue bien recibido a nivel de gerentes, pues se conocía su capacidad y dedicación al trabajo. Pero en los niveles inferiores no tuvo la misma aceptación, sobre todo en el personal antiguo que lo veían muy joven y extrañaban el estilo de Flavio. Una de las políticas que Vargas aplicó fue la de reducir al máximo la organización, eliminando el personal "no clave". Para esto impuso algunas normas rígidas de horarios, un trato impersonal que rompía las costumbres y engrimientos existentes y una política de salarios discriminatoria, a favor del personal clave. Entre las renunciaciones notorias estuvo la del jefe de compras (23 años de servicios), por detectársele "compras arregladas"; el supervisor de taller (23 años de servicios), por pérdidas sistemáticas de repuestos; el jefe de almacén, por no aceptar cambio en el horario de trabajo que lo obligaba a venir los sábados. No se contrató personal nuevo. A los empleados se les reasignó tareas. Reinaba el descontento, los jefes de área lo habían comunicado a Octavio, pero él reconocía que, dadas las circunstancias, las medidas adoptadas eran las correctas, pero le preocupaba el rendimiento y colaboración del personal. Por otro lado, el proyecto en Bolivia se llevaba en forma reservada, sólo lo conocían a nivel de gerentes. Se invertía en reparar equipos y remesar dinero

a Bolivia. Algo se había filtrado en los empleados y se especulaba acerca de los planes de la empresa y de la suerte de los empleados. Se decía incluso que no había dinero para sueldos, porque todo se invertía en los equipos y que, finalmente, se trasladaría la empresa a Bolivia, quedándose ellos sin trabajo.

Flavio llevaba ya 4 meses en Bolivia. La constitución de la empresa estaba culminada y se avanzaba en los trámites para el traslado de los equipos desde el Perú y su internamiento en Bolivia. Al mismo tiempo, se buscaban clientes para el alquiler de los equipos y se contactaba con contratistas bolivianos para participar en forma asociada en las obras públicas o privadas en Bolivia (el aporte de Gamma sería en maquinaria).

Justamente un día antes, Flavio llamó telefónicamente a Octavio para comunicarle que estaba por cerrar la compra de dos tractores modelo D8K (300 HP) y un D7G (200 HP) y que se iba a requerir su presencia por dos semanas. Mientras se dirigía a la empresa, Octavio repasaba mentalmente algunos temas. Era alentador haber conseguido el primer contrato en Bolivia y a tarifas buenas, habría que ver que se hacía porque se habían alquilado los dos D8K y sólo estaba disponible el D8G. Por otro lado, consideraba que había llegado el momento de fusionar las dos empresas. Se preguntaba cómo organizarse para coordinar los planes de Flavio y Vargas, que estaban en dos medios diferentes y que seguramente, en situaciones concretas, tendrían intereses opuestos en cuanto a la asignación de fondos, equipo, personal, etc. ¿Qué posición debía ocupar él en la nueva estructura?

Al llegar a su oficina, llamó al Ing. Vargas para comunicarle su conversación con Flavio y sus otras inquietudes, pero sorpresivamente el Ing. Vargas le entregó su carta de renuncia explicando que había obtenido una visa para residir en E.E.U.U. y que en 45 días estaría viajando.

ELABORADO POR: JESUS VOYSEST FLORES - DICIEMBRE 1989.

CONEXIONES S.A.

Conexiones S.A. es una empresa peruana dedicada al rubro de metal - mecánica, siendo su negocio principal la fabricación de insumos de conexiones de acero forjado: uniones, tees, codos y bridas. Inició sus operaciones en 1984 con dos máquinas, cinco obreros y un vendedor. Luego fue creciendo rápidamente, por lo que hubo que incrementar la cantidad de máquinas para cubrir la producción. Por tal motivo, el área física de la planta tuvo que ampliarse a cinco veces su espacio inicial, lo que se consiguió comprando los terrenos aledaños.

Actualmente, Conexiones S.A. cuenta con una fábrica ubicada en Chorrillos, donde se encuentra tanto el personal administrativo (9 personas), como el obrero (30 personas). Además, tiene una tienda de ventas y promoción en Lima, en la que trabajan dos vendedores nuevos. El organigrama de la empresa es el siguiente:



El principal accionista es Alberto Laguna, de profesión ingeniero mecánico, quien además se desempeña como Gerente General.

Laguna tiene amplio conocimiento del negocio, gracias a que trabajó en diferentes empresas del rubro metal mecánico, tanto en producción como en ventas.

El jefe de planta, Luis Mares, es un técnico en mecánica con 50 años de edad, de carácter serio y poco comunicativo, lo cual unido a su trato tosco ha contribuido a generar continuos roces con el

personal obrero. Esto trae como consecuencia la casi no existencia de comunicación entre el Jefe de Planta y el personal obrero. El personal obrero trabaja casi independientemente de la jefatura y sólo se comunican cuando deben completar pedidos importantes o cuando no se han cubierto algunas cuotas de producción solicitadas por la Gerencia.

El trabajo diario de los obreros se realiza en dos turnos de ocho horas, uno en la mañana y otro en la noche. En ambos, cuentan con una hora de refrigerio que el personal los utiliza para retornar a sus casas, pues todos viven cerca de la fábrica. Adicionalmente, pueden tomarse descansos de 15 minutos. Con respecto al personal administrativo, éste tiene el horario normal de oficina.

La empresa gira en torno a Laguna, quien centraliza toda la actividad, establece las cuotas de producción y todas las decisiones se le deben consultar.

Laguna, para ayudarse en su gestión, contrata a un ingeniero industrial con conocimientos de computación para que establezca un sistema de información gerencial con cifras y cuadros estadísticos. Estos los coloca en la puerta de su oficina, para mostrarlos a sus clientes.

La empresa cuenta con un "vendedor estrella", Flavio Pedraza, quien actúa con bastante libertad para negociar y buscar clientes, ganándose el reconocimiento por méritos propios. Cuando la empresa recién comenzaba y no era conocida, Pedraza fue invitado a asistir a una reunión de negocios conjuntamente con otros competidores de Conexiones S.A. En dicha reunión tendrían la oportunidad de promocionar sus productos. A mitad de la reunión y viendo que tendría poca oportunidad de ser escuchado, dijo que existía un empleado García en la compañía. Llamó al camarero, le dió un número telefónico y le pidió que le comunicara con el señor "Alan García" (todavía no era Presidente). El camarero, sorprendido, lo comunicó por teléfono. Seguidamente, se desarrolló un diálogo breve y natural con "Alan García", que fue seguido por todos, a quien le dijo que no podrían reunirse para cenar pues tenía una reunión de negocios.

Este hecho ocasionó que rápidamente fuera Pedraza el centro de la reunión y pudiera explicar muy fácilmente sus productos, logrando posteriormente cerrar tratos y obtener sus primeros clientes.

Los trabajadores están insatisfechos con la política de remuneraciones. Pueden laborar recibiendo el ingreso mínimo fijado por el gobierno, o a destajo. Para los trabajadores laborar a destajo no era atractivo, a pesar de que podían duplicar el ingreso mínimo, sin tener que laborar horas extras: observaban que lo que percibían por cada pieza era un monto pequeño.

Uno de los operadores más hábiles y de más experiencia y con una gran capacidad de liderazgo, fue formando un grupo de obreros, entre los más hábiles, con los cuales pensaba independizarse en un plazo de 3 a 6 meses. Incluso se rumoreaba que había sostenido conversaciones con posibles socios capitalistas. La Gerencia tenía conocimiento de estos hechos, pero no le prestaba mayor importancia. El negocio era floreciente y se pensaba que nunca faltaría mano de obra para contratar.

Otro aspecto que se pudo notar es el hecho de desperdiciar mucho material en la fabricación, siendo esta información proporcionada por el ingeniero industrial en algunos de sus cuadros. Aún así, el negocio resultaba muy rentable. No se preocupaban por la carestía de insumos que empezaba a observarse en el mercado, pues los importaban directamente. En algunas oportunidades, diseñaron y adecuaron las máquinas en forma rústica, guardando una gran resistencia y funcionalidad. En una oportunidad, un ingeniero canadiense participó personalmente en el diseño de las nuevas máquinas a utilizarse, las mismas que se fabricaron localmente.

A la Gerencia no le preocupaba el hecho de no existir control en el turno de la noche. A pesar de no contar con personal de vigilancia (sólo había un guardián para toda la planta), hasta la fecha no se habían registrado pérdidas importantes de materiales o equipos. En una oportunidad en que se registró pérdidas de materiales, se escuchó comentar a Laguna que "si los empleados se habían tomado el trabajo en transportar los pesados bloques de material, entonces al menos se le merecían por el esfuerzo realizado". El ingeniero industrial renunció

a su cargo, dado que consideraba muy limitadas las posibilidades de desarrollo profesional.

Es usted amigo personal de Alberto Laguna. ¿Qué recomendaciones le daría para que Conexiones S.A. obtenga mejores resultados?

ELABORADO POR: GERARDO CABELLO SALINAS Y DEMETRIO TANTALEAN DEL AGUILA - ABRIL 1989.

LUPO S.R.L.

Lunes, seis y media de la mañana. Como es su costumbre, Rafael Campos, accionista y gerente administrativo de una de las tres más importantes empresas del país dedicada a la fabricación y comercialización de medias y calcetines, llega a la planta para iniciar las operaciones de la semana. Luego de encender el caldero y sacar las piezas necesarias para las máquinas, sube a su oficina a revisar documentos que habían quedado pendientes desde la semana anterior.

Dos toques en la puerta de su oficina llaman su atención: Félix Gose, uno de los supervisores de producción más antiguos, encargado del primer turno de doce horas, quería conversar unos minutos con él: "Sr. Rafael, ¿en qué situación estoy acá?".

Un mes atrás, el gerente de producción, Ing. Julio García, tuvo una delicada intervención quirúrgica en la que le fue amputada una pierna. Los médicos dijeron que tendría que someterse luego a un tratamiento de sesenta días y uno posterior de seis meses. El tratamiento post-operatorio lo tenía, pues, parcialmente alejado de sus obligaciones cotidianas. Este hecho repercutía en el nivel de producción, habiéndose registrado una baja del 15% durante el último mes.

Quince días después de la operación una llamada telefónica parecía haber cambiado las cosas: José Arango, técnico especialista en máquinas de calcetería, con 34 años de servicio en el sector, que se había jubilado hacía tres meses, se enteró del percance sufrido por el gerente de producción, maestro suyo, con quien había trabajado en otra empresa del ramo. Arango llamaba a preguntar por el estado de salud de García. Rafael Campos conversó con él y, al mostrar Arango interés por volver a las máquinas, lo invitó a reunirse lo antes posible.

La reunión al día siguiente fue satisfactoria para ambos: Arango volvería a las máquinas y Rafael reforzaría la supervisión del primer turno, ya que las máquinas que se malograban en el segundo turno de

supervisión quedaban paradas hasta que fueran arregladas en el primer turno, en el que se encontraba el gerente de producción.

Tal como lo había previsto Rafael, con la inclusión de Arango en el primer turno, la producción volvió a su nivel promedio. Anteriormente, en este turno supervisaban la producción Félix Gose y su hijo como asistente. Ahora el equipo estaba formado por dos supervisores mecánicos de producción y un asistente. Se realizó para este efecto una división del trabajo: Félix Gose se encargaría de las máquinas de un cilindro, mientras que José Arango tendría la labor de supervisar las máquinas de doble cilindro, apoyados ambos por el asistente, dándole éste último prioridad a las máquinas de doble cilindro por ser éstas más numerosas y más necesitadas de atención.

Todo marchaba a la perfección, según suponía Rafael, hasta que escuchó el reclamo de Gose ese lunes por la mañana en su oficina, justamente una semana después de la inclusión de José Arango en el equipo de producción.

Gose, luego de hacerle la pregunta a Rafael Campos, acerca de su situación en la empresa se quejó de la capacidad de José Arango. Dijo: "¿Ese es mecánico o qué? La máquina 12, que él estaba arreglando el sábado, no funciona, porque ha armado la guía del tambor de mando al revés. Cualquiera que sepa de máquinas, se hubiera dado cuenta antes de romper varias piezas".

Rafael solamente pudo mostrar su extrañeza. Las referencias de Arango eran buenas, mostraba gran responsabilidad y tenía muchos años de experiencia en ese tipo de maquinaria. "Félix, el Sr. Arango es un mecánico como tú, con mucha experiencia en este trabajo. En cuanto llegue el gerente de producción le voy a comunicar este hecho para que tome las medidas necesarias".

Cuando el gerente de producción evaluó la falla, concluyó: "Esa pieza sólo tiene una posición, cualquiera se podría dar cuenta que estaba colocada al revés. El sábado Arango estuvo arreglando esa máquina. Me parece extraño lo sucedido". El gerente de producción pidió un informe a los dos mecánicos supervisores sobre lo ocurrido. Según la versión de Arango, la máquina estaba arreglada a la hora que se retiró el sábado, aproximadamente a la una de la tarde. La tarjeta

de salida de Félix Gose y de su hijo marcaban las 3:10 p.m.

La máquina se arregló sin poderse determinar a ciencia cierta quién había sido el causante de la falla.

Los roces y fricciones entre Gose y Arango eran cada vez más frecuentes e incómodos para el resto del personal. En un intento por poner fin a este enfrentamiento, Rafael Campos se reunió con el gerente general y el gerente de producción. Luego de una prolongada discusión en torno a quién sería la persona indicada para conversar con Gose y Arango y persuadirlos de poner fin a los conflictos, llegaron a la conclusión de que el conciliador debería ser el gerente general. La idea era dialogar por separado con cada uno de ellos, optándose por llamar primero a Gose y luego a Arango.

La llamada de atención a ambos fue evidente; Gose tendría que aceptar la inclusión de José Arango y éste a su vez debería evitar toda situación conflictiva con Gose. El sábado subsiguiente, los dos toques a la puerta de la oficina de Rafael Campos fueron de Arango. Dijo: "Sr. Rafael, le estoy muy agradecido por todo pero prefiero retirarme para evitar problemas. Así no puedo trabajar".

ELABORADO POR: GUILLERMO BARRETO, ROBERTO PAIVA -
DICIEMBRE 1987.

SERPRODAT S.A.

SERPRODAT S.A. es una empresa que pertenece a un grupo empresarial de gran prestigio a nivel nacional, y brinda Servicios de Procesamiento de Datos a dicho grupo. Fue fundada en 1973. Su sede se encuentra en Lima.

Esta empresa fue creciendo de acuerdo al avance tecnológico de la informática y computación, así como también, de acuerdo al crecimiento del grupo empresarial.

Actualmente la empresa cuenta con aproximadamente 100 personas, y con los siguientes equipos de computación:

- Dos computadores IBM 4361
- Un computador S/36
- Ocho microcomputadoras
- Dos impresoras conectadas a los computadores 4361
- Seis impresoras conectadas a los microcomputadores
- Otros equipos menores

SERPRODAT S.A. brinda servicios a cuarentaitres empresas, de las cuales veinte no pertenecen al grupo). Dos empresas del grupo, una del sector textil (TELASA) y otra del sector comercial (ABASA), representan el 70% de los ingresos de SERPRODAT S.A..

Durante los años de 1986 y 1987, SERPRODAT S.A. desarrolló sistemas de Base de Datos, principalmente para las empresas TELASA y ABASA, de los cuales los de mayor envergadura fueron los sistemas de contabilidad y planeamiento de la producción para la empresa TELASA, y los sistemas de ventas y cuenta corriente para la empresa ABASA.

A raíz de los constantes reclamos de las empresas TELASA y ABASA (fines de 1987) por el mal servicio que brindaba SERPRODAT S.A., la empresa decide hacer un estudio al respecto, detectándose las

principales causas:

- Falta de un mejor equipo de cómputo y comunicaciones (para teleproceso)
- Mal diseño de algunos sistemas.

En consecuencia, el Directorio de la empresa (conformado por cuatro personas de TELASA y dos de ABASA), deciden comprar mejores equipos de cómputo y comunicaciones, y hacer un cambio en la organización de SERPRODAT S.A., específicamente del Departamento de Desarrollo. Este cambio organizacional del Departamento de Desarrollo supuso la creación de Jefaturas de Areas, las cuales se indican en la figura 2.

Los jefes de áreas tenían como principal responsabilidad el análisis, implantación y buen funcionamiento de los proyectos de procesamiento de datos, así como la constante satisfacción de los clientes. Estos habían sido elegidos entre los jefes de proyectos del departamento de desarrollo que cumplían con los requisitos mínimos para dicho puesto. En los primeros meses de 1988, en que se realizan los cambios en el Departamento de Desarrollo, Elvis Montoya (gerente respectivo) renuncia al cargo por motivos personales. El Directorio decide nombrar a Gustavo Vera (gerente de proyectos especiales) como nuevo Gerente de Desarrollo. Anteriormente, Gustavo Vera tenía a su cargo a tres personas, y era responsable de los sistemas en microcomputadores.

Ahora, el Departamento de Desarrollo cuenta con 33 personas, entre programadores, líderes de proyectos, jefes de proyectos, jefes de área, administradores de base de datos, y programadores-analistas de microcomputadores. Cabe señalar que los equipos de trabajo para cada proyecto comprendían a un jefe de proyecto, uno o dos líderes de proyecto y varios programadores; y los jefes de área tienen a su cargo a los jefes de proyectos y líderes de proyectos de los sistemas de área. Elvis Montoya se había formado en base a la experiencia, especialmente durante los años dedicados a SERPRODAT S.A.: trabajó allí desde que se fundó la empresa. Tenía una orientación técnica. Gustavo Vera estudió administración y empezó a trabajar en la empresa desde su fundación. Durante los años 1983 a 1986 estuvo en otra empresa del grupo.

Al asumir el cargo, Gustavo Vera realiza cambios administrativos en el departamento, dentro de los cuales decide contratar programadores a destajo, debido tanto a la renuncia de tres programadores como también al aumento de nuevos proyectos.

Esto originó que el desarrollo de los proyectos se atrasasen para aquellos que trabajaban con los pocos programadores de la empresa, y se culminasen a tiempo aquellos que trabajaban con programadores a destajo.

Manuel Sánchez, jefe del área administrativa, trabajaba en la empresa desde mediados de 1987. Tenía a su cargo a la mayoría de personas con más antigüedad en la empresa, dentro de los cuales algunos se sentían con derecho a ocupar el cargo de jefe de área. Esto suscitó el rechazo del personal del área hacia su nuevo jefe. Este personal no hacía mayor esfuerzo por cumplir a tiempo con sus trabajos respectivos.

De estos problemas, el gerente general no se enteraba, ya que en las reuniones de gerencia, se trataban principalmente aspectos sobre el servicio a los clientes, y muy superficialmente los problemas internos de cada departamento.

Desde fines de 1988 y comienzos de 1989, los usuarios de SERPRODAT S.A. se sentían insatisfechos por el servicio de teleproceso. En consecuencia, SERPRODAT S.A. ha contratado los servicios del proveedor de los equipos de cómputo y comunicaciones para hacer el estudio respectivo.

Debido a la crisis económica y política por la que atravieza el país, y al constante incremento del costo de vida (inflación mensual), SERPRODAT S.A. ha decidido aumentar las tarifas del servicio en un 80% del índice inflacionario cada 2 meses. Los clientes se niegan a aceptar los incrementos o retrasan los pagos respectivos.

Se sabe extraoficialmente que la empresa ABASA desea comprar sus propios equipos de cómputo, dado al alto costo del servicio de SERPRODAT S.A., y que por política de grupo no se lo han permitido.

Preguntas:

1. ¿Está de acuerdo con Gustavo Vera en contratar programadores a destajo?
2. ¿Qué haría Ud. en el caso de Manuel Sánchez?
3. ¿Cree Ud. que la actitud del Gerente General es correcta?
4. ¿Qué solución propondría con respecto al problema financiero de la empresa?
5. ¿Qué debe hacer la empresa ante la posibilidad de que ABASA compre sus propios equipos?
6. ¿Qué opinión le merece el cambio tecnológico de la empresa?

ANONIMO - Abril 1989

ORGANIGRAMA ANTERIOR

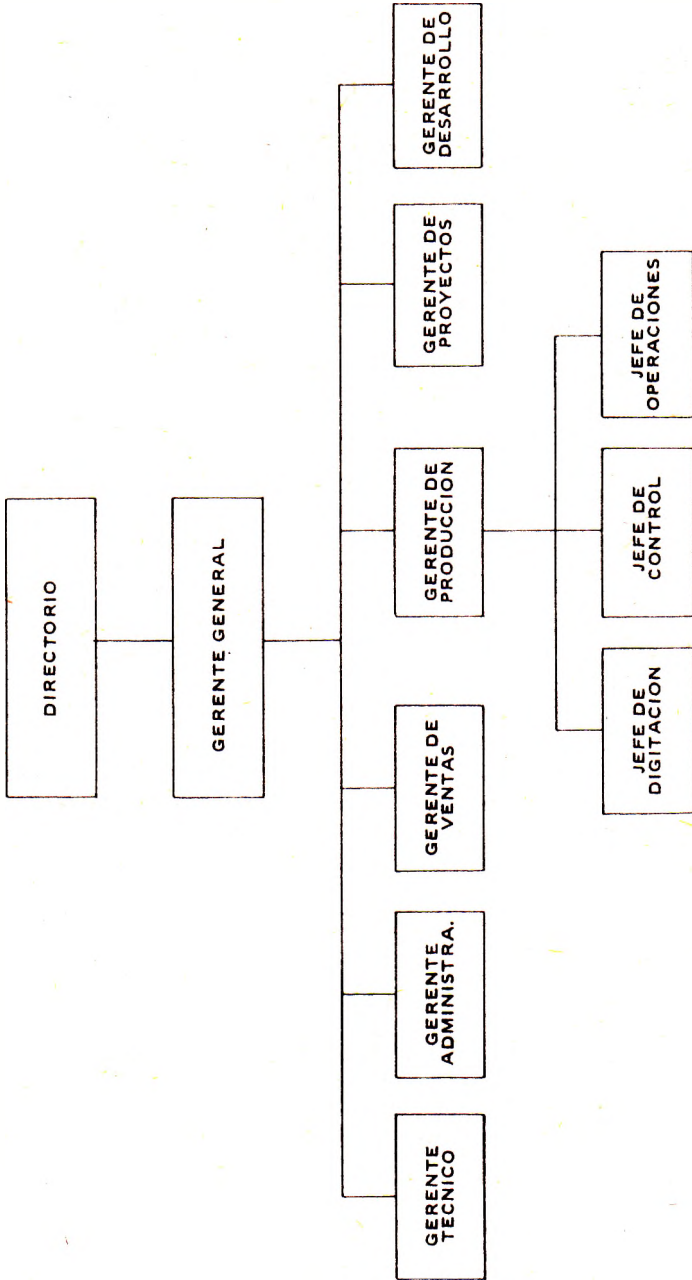


FIGURA 1

ORGANIGRAMA ACTUAL

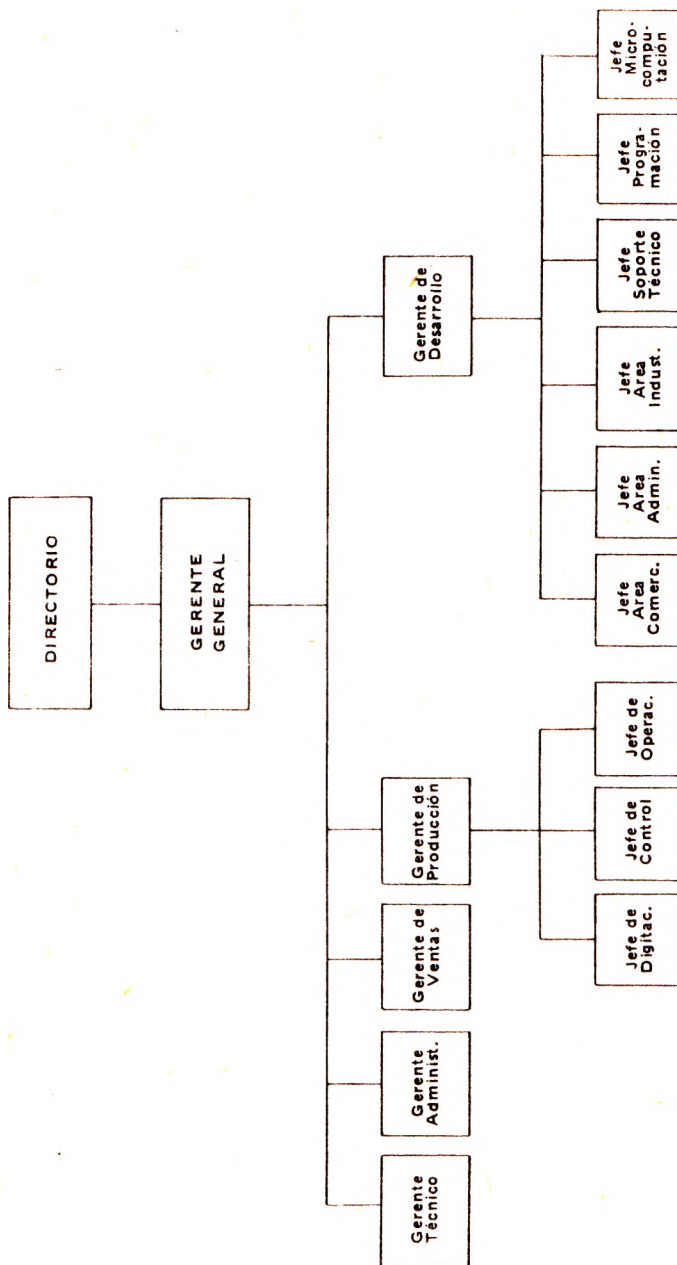


FIGURA 2

GERENCIA MINERA S.A.

Gerencia Minera S.A. (GEMINSA) es una empresa que forma parte de un consorcio de varias empresas mineras que operan en distintos lugares del país. La empresa se dedica a la gerencia de los centros mineros, proporcionando los servicios de Administración, Finanzas, Contabilidad, Comercialización, Cómputo, Logística, Geología, Ingeniería y Proyectos.

El consorcio inició sus actividades en el Perú hace más de treinta años, con capitales extranjeros y nacionales. Desde hace algunos años, el consorcio fue adquirido por los accionistas peruanos y se inició una etapa de expansión mediante la cual se fueron incorporando nuevas empresas mineras al grupo.

En la actualidad, GEMINSA administra seis empresas mineras y está organizada bajo el sistema matricial. Para enfatizar este hecho, la Gerencia tiene como política no hacer ninguna referencia a un organigrama funcional. Sin embargo, se pueden apreciar varios niveles en la organización. En un primer nivel, están el Presidente Ejecutivo y el Director Gerente General. Seguidamente, existe un Director de Finanzas y Administración, un Director de Operaciones y un Director de Comercialización. En un tercer nivel, están las Gerencias de Administración, Finanzas, Logística, Proyectos y Operaciones, además de los departamentos de Planeamiento y Presupuestos, Contabilidad, Cómputo, Geología, Mantenimiento, Legal, etc.

GEMINSA fue diseñada para tomar decisiones rápidas, apoyadas por una amplia red de información administrativa. Esto permitió que el grupo gerenciado por GEMINSA se convierta en uno de los más sólidos del país.

Con la incorporación de nuevos capitales nacionales, se hicieron cambios progresivos en las gerencias, empezando por la Gerencia General. El actual Gerente General es un Ingeniero de Minas con Maestría en Administración. Su experiencia proviene principalmente de

empresas estatales, pero su gran capacidad profesional le ha permitido alcanzar su actual posición.

El nuevo Gerente General empezó a reemplazar a algunos de los ejecutivos de la anterior administración que debían jubilarse o que, siendo extranjeros, optaron por emigrar. Adicionalmente, debido al crecimiento de la organización, se requería más ejecutivos, ingenieros y técnicos, por lo que se contrataron ingenieros de algunas empresas del Estado en donde el Gerente General había trabajado anteriormente. Aunque la capacidad técnica de los nuevos ingenieros es excelente, no toman decisiones con la celeridad que la organización requiere.

Como ejemplo se puede citar el caso de uno de los centros mineros, cuya producción dependía en un 100% de la energía de Electroperú y no cuenta con grupos de emergencia por no haber sido necesarios en el pasado. A raíz de la escalada terrorista contra las redes de alta tensión del país, los cortes de energía comenzaron a afectar la producción de dicho centro minero. En el mes de mayo del presente año, en una reunión informal del área financiera, se sugirió a los ingenieros de las áreas de operaciones y proyectos que alquilaran grupos de emergencia para dicho centro minero. En esa oportunidad, los ingenieros indicaron que debían hacer un estudio de las necesidades de energía.

Al cabo de dos meses, los ingenieros se presentaron en la oficina del Director de Finanzas y Administración. Indicaron que, según las características de los grupos requeridos, el alquiler costaría US\$ 40,000 mensuales. Por ello, solicitaron una evaluación financiera que determinara la viabilidad de la idea. El jefe de presupuestos, que se encontraba presente en ese momento, hizo un cálculo rápido y determinó que, aún cuando no se presentaran apagones durante el mes, el costo de los grupos estaba ampliamente justificado por el volumen y valor de la producción que se estaba garantizando. Coincidiendo con esto, el director de finanzas dió luz verde para el alquiler de los grupos.

En las reuniones de gerencia semanales que siguieron a este hecho, los ingenieros informaron al gerente general que se estaban realizando los estudios de ubicación, conexión e instalación de los

grupos de emergencia. Al cabo de dos meses, los ingenieros informaron que tenían listos los estudios, pero que una última evaluación, que habían realizado sin la participación del área de finanzas, había determinado que el alquiler de grupos se justificaba sólo si se producían cortes de energía por más de 60 horas mensuales. Además, manifestaron que, aún cuando en los meses anteriores el promedio de paralización por cortes de energía superaba las 60 horas mensuales, durante el último mes la situación había mejorado sustancialmente.

Al concluir la reunión de gerencia, algunos ejecutivos del área de finanzas y comercialización comentaban el problema, indicando que el descenso de la producción desde mayo hubiera justificado el alquiler de los grupos por varios años. De otro lado, se indicó que, aún cuando era cierto que la situación había mejorado el último mes, se aproximaban meses de elecciones durante los cuales se podía esperar una mayor actividad terrorista.

Debido al incremento de la actividad terrorista en los meses siguientes, los ingenieros volvieron a tocar el tema en una reunión de gerencia, informando que era posible importar grupos electrógenos sin el pago de derechos de aduana y a un tipo de cambio preferencial. Manifestaron que la oportunidad era única y que la inversión se recuperaría sólo por el hecho de revender los grupos a su precio real, cuando éstos ya no fueran necesarios. Asimismo, informaron que el alquiler de los grupos no podía llevarse a cabo por la dificultad de conseguir grupos en alquiler y la falta de tanques para almacenar petróleo.

Nuevamente, y como ya era costumbre después de las reuniones de gerencia, algunos ejecutivos reunidos informalmente comentaban: "Ahora resulta que los ingenieros quieren comprar grupos porque no consiguen alquilar ninguno, si hubieran actuado en mayo cuando habían cantidades de grupos en alquiler no estaríamos en este problema. ¿Es qué no se dan cuenta que la importación de grupos nuevos tomaría varios meses? Mientras tanto, ¿qué?. Lo que pasa es que están acostumbrados a trabajar para el Estado, donde cada decisión debe tener 20 estudios que la sustente. Es increíble que el gerente general no les recrimine. Deberíamos comentar esto durante

la reunión, pero al gerente general no le gustan las críticas a menos que provengan de él".

ANONIMO - Diciembre 1989

COMPAÑIA MINERA EL SOL

A inicios de la década del 60, un grupo de inversionistas peruanos adquirieron la propiedad de Minera El Sol. Hasta esa fecha, estuvo en manos de capitalistas extranjeros. Esta empresa de la mediana minería tiene oficinas en Lima y los yacimientos se encuentran en Ancash, donde se extraen y muelen los minerales, obteniéndose concentrados de plomo, plata y zinc.

Durante la décadas de los sesentas y setentas, y los primeros años de la década de los ochenta, la empresa obtuvo buenos resultados económicos. Así, durante el quinquenio 75-79, llegó a ubicarse entre los 500 contribuyentes más importantes del país. Esto gracias a la alta eficiencia alcanzada en el proceso de extracción, debido a la introducción, en los años 1972-73, de la entonces novísima tecnología de **trackless** en la extracción mineral.(1)

En otros aspectos, la empresa llegó a dar empleo directo a más de mil seiscientas personas entre obreros (80%) y empleados (20%). En el grupo de empleados, figuraban también profesionales altamente calificados.

Los niveles de remuneración eran sumamente atractivos para el personal de la empresa. De otro lado, las utilidades de la empresa también eran bastante elevadas. Un indicador de esta prosperidad fueron las altas cotizaciones alcanzadas por las acciones laborales en la Bolsa de Valores. El ingeniero Carlos Madrid fue gerente de la compañía durante aquella época. Los empleados lo recuerdan como una persona déspota, incansable en el trabajo, dueño de una brillante inteligencia, con una estupenda memoria para recordar los mínimos detalles. El ingeniero Madrid era el primero en llegar al trabajo, solía llamar a cada ejecutivo de la empresa gerente administrativo, contador, gerente financiero, gerente de comercialización- como también a otros subordinados que estimara conveniente. También hacía breves visitas por las oficinas de distintos departamentos. Su presencia inspiraba respeto. Algunas veces, sorpresivamente, al finalizar la jornada, salía rumbo a las minas, a donde llegaba a las tres

de la madrugada, solicitando la inmediata presencia de los ingenieros responsables. Ingresaba a las minas o a las plantas donde se evaluaba la marcha de la producción. Por lo general, el ingeniero Madrid nunca estaba satisfecho con los niveles de eficiencia y eficacia alcanzados, haciendo luego agudas y certeras observaciones y exigiendo en tono enérgico mejoras.

En setiembre de 1979, renuncia el ingeniero Madrid, ocupando entonces la gerencia general el ingeniero Alberto Lino, una persona mucho más reposada.

Por los años 79-80, la plata alcanza precios espectaculares en el mercado internacional, en promedio \$18 a \$21 la onza. Frente a esta situación, los accionistas y la alta gerencia pensaron que era el momento de crecer a grandes pasos. Como en aquellos tiempos se recurría al petróleo como fuente de energía, se decidió llevar a cabo el proyecto "RIPAC", que consistía en la construcción de una central hidroeléctrica cuya capacidad quintuplicaba las actuales necesidades de la empresa, para ello se obtuvieron créditos por US\$ 3.5 millones de COFIDE y US\$2.5 millones de la banca privada. Desde 1981, repentinamente, el precio de la plata retorna a sus niveles normales, los precios de los otros metales también decrecen. La carga financiera comienza a hacerse sentir en la economía de la empresa, comenzando ésta a arrojar pérdidas a partir de 1982. El precio de las acciones laborales que se cotizaban en bolsa se derrumbó (Ver anexo).

La crítica situación no era sólo de Minera El Sol, sino de todo el sector mediano-minero, aunque en grados menores para las empresas de su categoría. El gobierno de Belaunde Terry, decide "ayudar" al sector a través del Banco Minero. Les otorga préstamos. Minera El Sol recibe por este concepto dos préstamos por US\$5 millones entre los años 1982 y 1983, mediante las líneas denominadas FOCOMI I y FOCOMI II. La empresa, cual pequeño gigante enfermo, consume todos los fondos obtenidos y no logra recuperarse, agudizándose aún más las tensas relaciones internas con los trabajadores, y externamente con los proveedores y bancos, quienes endurecen sus posiciones con respecto a la empresa. En 1984, las relaciones entre las dos principales familias de accionistas se hacen tirantes y culminan con el retiro de una de ellas, quedando así como única dueña la familia Laurenti. La alta gerencia es reemplazada, ante esta situación.

En julio de 1988, llega a la empresa Hugo Ríos, contador público y estudiante de Maestría en Administración de una prestigiosa universidad local. Es nombrado como asistente del gerente financiero, señor Manuel Conti, miembro de la familia accionista.

El señor Ríos en sus primeros 6 meses de trabajo observa lo siguiente:

- La producción desde 1984 a la fecha ha decrecido en más del 80% (ver cuadro pág. 42).
- La deuda que actualmente asciende a US\$ 18 millones, está siendo refinanciada (50% en moneda nacional y el 50% restante en moneda extranjera) a un plazo de 10 años, con tasas de interés muy blandas, en virtud del DS. 062-88EF de abril de 1988. Esto virtualmente salvó a la empresa de una inminente quiebra.
- El total de personal de la empresa se ha reducido de más de mil seiscientos a sólo 225 personas. En esa misma proporción se ha reducido el número de profesionales, contándose actualmente con tan sólo diez ingenieros. Han desaparecido casi por completo las subgerencias y el personal de staff (organización y métodos, relaciones industriales, auditoría interna). En este período, la única área que se fortaleció fue la legal, que enfrentó simultáneamente más de cuarenta juicios por deudas.
- Los sueldos y salarios están por debajo del promedio del sector, tanto en lo que se refiere al personal no calificado como del personal profesional.
- El clima laboral es de una clara insatisfacción, especialmente en el personal obrero.
- Los estados financieros son un pálido reflejo de la realidad, excepto en lo que se refiere a pasivos. Los activos fijos se siguen depreciando y cargando a costos, como se hacía hace diez años, cuando se trabajaba en todas las minas y se utilizaban las dos plantas.

Actualmente, sólo se trabaja en una mina y en una planta. Sin embargo, se estima que el valor de mercado de los activos fijos, incluida la hidroeléctrica, es de US\$ 15 a \$ 16 millones. Se cuenta, además, con reservas probadas para 30 años. (2)

En la mañana del día lunes 3 de abril de 1989, en la oficina del gerente financiero, señor Conti, se desarrolló este dialogo:

"Bien, Hugo como tú sabes acabamos de firmar los contratos refinanciando las deudas. Estos últimos años, el 90% de nuestros esfuerzos han estado orientados a enfrentar, calmar y convencer a nuestros acreedores, ya es tiempo de dedicarnos a realizar labor productiva".

"Señor Conti, la situación es compleja pero a la vez constituye un excitante reto, veamos por donde empezamos".

Notas:

- (1) El sistema TRACKLEES implica un alto grado de mecanización en la extracción y transporte del mineral. Sustituye gran parte del esfuerzo humano al interior de la mina.
- (2) Al 31 de octubre de 1990, fecha de actualización del caso, los activos totales de la empresa suman aproximadamente US\$10 millones, en tanto los pasivos ascienden a US\$8.4 millones.

ELABORADO POR: JOSE OSORIO SALIRROSAS - ABRIL 1989.

COMPANIA MINERA EL SOL

INDICADORES ECONOMICO-FINANCIERO

AÑO	Mineral Tratado en miles TMS	Concentrado producido en miles TMS Pb y Ag	Zn	Precio de la onza de plata US\$	Utilidad (perdida) en miles US\$
1981	337	14	14	8.81	60
1982	376	11	13	7.94	(5,200)
1983	386	13	15	11.44	(3,553)
1984	304	10	13	8.14	(2,763)
1985	34	1	1	6.13	(6,280)
1986	33	1	1	5.46	(2,500)
1987	30	1	1	7.02	(1,300)
1988	50	2	2	6.5	(700)

Abreviaturas usadas:

TMS = Toneladas metricas secas

PB = Plomo

Ag = Plata

Zn = Zinc

Oz = Onza

GLASSEX S.A.

GLASSEX S.A. es una empresa industrial de gran envergadura, dedicada a la fabricación de envases de vidrio, constituida hace 25 años.

Hasta hace cinco años su estructura orgánica sólo estaba formada por la gerencia general, gerencia de planta, jefatura de finanzas, contabilidad y personal. El número de trabajadores era de 350.

La producción de GLASSEX S.A. era completamente realizable, porque había una demanda interna insatisfecha. Las pocas empresas nacionales del rubro no abastecían la demanda de las embotelladoras de bebidas gaseosas, cerveza y otros licores, a tal punto que se tuvo que importar envases para cubrir la demanda local.

Con el crecimiento de nuestra economía, durante los años 1986 y 1987, la demanda de envases se incrementó y GLASSEX S.A. alcanzó volúmenes de venta y de producción del orden de 40,000 y 42,000 T.M., respectivamente.

El crecimiento repentino de la empresa obligó al gerente general a contratar a un gerente de administración y finanzas y a su vez promocionó al jefe de personal como gerente de relaciones industriales, tratando así de aliviarse de una gran carga de trabajo, ya que la mayoría de las funciones las realizaba él mismo.

Los resultados de la actuación de los nuevos profesionales no se hicieron esperar y se notó rápidamente ciertos logros efectuados por el gerente de marketing, quien introdujo al mercado dos nuevas líneas de negocio, diversificando la producción: frascos para la industria farmacéutica y la industria de alimentos. En el aspecto administrativo, se reestructuró la empresa, determinando funciones específicas a cada trabajador. Todos estos cambios no gozaban del apoyo total de la gerencia general, que se mostraba renuente.

Al incrementarse y diversificarse la producción, no hubo la coordinación debida entre las gerencias de marketing y de planta, pues había una producción desordenada por falta de planeación. Esto generó un alto stock de productos terminados de difícil realización en el mercado, lo que originó pérdidas a la empresa, que tuvo que absorber los gastos de almacenaje y el costo de capital respectivo.

Sin embargo, no se le dió mucha importancia a este problema. La gerencia general sostenía que, con la liberación de precios, el stock de productos terminados se revaloraría de tal manera que cubriría el costo de almacenaje y la carga financiera.

En un comité de gerencia se suscitó una discusión entre el gerente de marketing y el de planta:

"Luis, el departamento de ventas tiene pedidos pendientes de atender a nuestros clientes por falta de stock".

"Lo siento, Carlos, pero el cambiar los moldes tan seguido perjudica la eficiencia de nuestra producción y lo más importante para mí es minimizar los costos de mi área"

"Yo entiendo, Luis, que pretendas ser eficiente en tu producción. Lo que no puedo admitir es que continúes produciendo mayor volumen de envases para productos farmacéuticos, cuando existen otras líneas como de las gaseosas y cerveza que tienen una rotación mucho más alta y son más rentables"

"Debes entender, Carlos, que tengo restricciones para producir los envases que tú requieres, por falta de moldes adecuados, falta de repuestos para la reparación de ciertas máquinas y el reemplazo de una parte de ellas"

Para solucionar el problema de producción se decidió emprender un programa de importaciones, invirtiéndose en bienes de capital para modernizar las instalaciones, maquinarias y equipo con el fin de aumentar la capacidad instalada y así cubrir parte de la demanda local insatisfecha, presionando de esta manera la caja generada por las operaciones de venta.

A mediados del año 1988, todo hacía presumir que se venía un ajuste sustancial de precios a nivel local, pero, a pesar de las advertencias que propalaron ciertos economistas de renombre a través de los medios de información, la administración sostuvo su posición de seguir produciendo a los mismos niveles y se procedió a abrir las cartas de crédito para las importaciones acordadas, contrayendo un pasivo en moneda extranjera del orden de los US\$ 4'500,000.

Los ajustes esperados se hicieron realidad en setiembre de 1988. La inflación alcanzó ese mes 114%, lo cual redujo el mercado de gaseosas y licores en un 50% y, por ende, afectó las ventas de envases de vidrio, por ser un producto complementario.

Los ingresos por ventas se redujeron a tal punto que se tuvo que salir al mercado exterior, exportando los productos a precios muy por debajo del promedio del precio internacional, con el solo propósito de hacer caja suficiente para cubrir los gastos corrientes de la empresa, aún sacrificando la rentabilidad.

Adicionalmente, se tomaron medidas internas para minimizar costos, apagando uno de los hornos, reduciendo la capacidad de producción y se despidió personal obrero (150 trabajadores). Asimismo, se recurrió a un apalancamiento financiero para poder hacer frente a las deudas contraídas tanto por importaciones como por adquisiciones de insumos locales.

La gran crisis de GLASSEX S.A. duró casi doce meses, período que tomó el mercado para reactivarse. Este coincidió con la campaña primavera-verano 1989-90, meses calurosos donde se acentúa la venta de bebidas.

Con el producto de los altos ingresos por la venta estacional, se pudo afrontar las grandes deudas que se venían arrastrando y se superó en algo la crisis.

Tratando de evitar situaciones similares en el futuro, la empresa creyó conveniente implementar una administración por objetivos, obligando a los gerentes y funcionarios a presentar un plan de trabajo para el año 1990 y fijando metas específicas para cada uno de ellos, sin definir un objetivo principal o global de la empresa.

Transcurrido el primer trimestre de 1990, y en vísperas de una contienda electoral, el entorno político y económico se tornaba incierto. Sin embargo, se decidió encender el horno apagado durante la crisis y contratar a los trabajadores despedidos, alcanzando nuevamente altos niveles de producción. Esto agravó el sobre stock existente.

En la actualidad GLASSEX S.A. cuenta con un stock de 6,000 T.M. de productos terminados de difícil realización en el mercado. Las ventas nuevamente han sufrido una baja apreciable y se nota una falta de liquidez para afrontar los gastos corrientes y las obligaciones contraídas.

En la última reunión, los directores le plantearon al gerente general las siguientes preguntas:

- ¿Será necesario apagar el segundo horno para reducir costos y minimizar el stock?
- ¿Será conveniente reciclar los productos terminados de difícil realización que generan altos gastos de almacenaje, habiendo escasez de vidrio roto en el mercado y sabiendo que éste representa el 45% de la mezcla para producir vidrio?
- ¿Será una buena alternativa para enfrentar la inminente crisis la exportación de envases de vidrio, teniendo en cuenta que el tipo de cambio será reajustado?
- Por último, ¿cuáles son los objetivos a mediano y largo plazo para afrontar la grave crisis?

ELABORADO POR: VICTOR MORALES RAMIREZ - ABRIL 1990.

RECOMENDACIONES

Los casos presentados en este tercer tomo pueden ser utilizados en muchos de los temas que usualmente se consideran en los cursos de Organización y Administración. A continuación se presenta una relación que, en opinión de la compiladora, pudiera ser de utilidad en el uso de los casos.

El Caso Autofreno S.R.L. podría utilizarse al tratarse el tema de Etica Profesional.

El Caso Máquinas S.A. se adecúa para tratar el tema de Crecimiento Organizacional.

El Caso Empresa de Transporte de Carga Pesada Interprovincial "El Trome" podría utilizarse al tratarse el tema de Metas y Objetivos Organizacionales.

El Caso Constructora Gamma se adecúa para recalcar el impacto del Medio Ambiente sobre la organización, como también observar los aspectos que se presentan al realizarse el Cambio Organizacional.

El Caso Conexiones S.A. sería recomendable el analizarlo cuando se trate temas de Conducta y Motivación, como también al comentar aspectos de Control Organizacional.

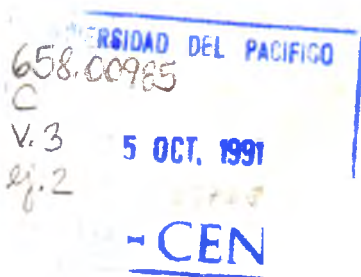
El Caso Lupo S.A. se recomienda cuando se trata aspectos de Conducta y Motivación, como en el tema de Sistemas de Influencia y Liderazgo.

El Caso Serprodat S.A. se adecúa para tratarse en los capítulos de Estructura y Cambio Organizacional.

El Caso de Gerencia Minera podría utilizarse en los capítulos de Cultura Organizacional y Estilo Administrativo, como también en los de Estructura Organizacional y Cambio Organizacional.

El Caso Compañía Minera El Sol se recomienda para el capítulo de Planeamiento.

El Caso Glassex S.A. se recomienda para el capítulo de Planeamiento.



*Se terminó de imprimir el 4 de Octubre de 1991 en los talleres gráficos de la
Universidad del Pacífico Avenida Salaverry 2020 Lima, 11 - Perú*