

---

# APUNTES

## DE ESTUDIO



### CASOS EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES QUE OPERAN EN EL PERÚ

Tomo IV

Isabel Miyashiro Miyashiro  
Compiladora



CENTRO DE INVESTIGACION (CIUP)  
UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

---

**CASOS EN ADMINISTRACIÓN  
DE ORGANIZACIONES  
QUE OPERAN EN EL PERÚ**

**Tomo IV**

**Isabel Miyashiro Miyashiro  
Compiladora**

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

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

Isabel Miyashiro Miyashiro — Compiladora  
1a. Edición: Noviembre 1992

37423

UNIVERSIDAD DEL PACIFICO  
BUP - CENDI

**BUP - CENDI**

**Casos en administración de organizaciones que operan en el  
Perú : tomo IV / Comp. Isabel Miyashiro Miyashiro. -- Lima : Centro  
de Investigación de la Universidad del Pacífico, 1992.**

/ADMINISTRACIÓN/ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA/ESTUDIOS  
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.

# Índice

## Introducción

- I. Caso: La Disyuntiva de Jaime Durán**  
Rodolfo Afda - Abril 1992 ..... 9
- II. Caso: Compañía Eléctrica Luz y Fuerza**  
Luis Enrique Zelaya - Agosto 1990 ..... 15
- III. Caso: AGROIN S.A.**  
Alfredo Alejandro Chumán - Abril 1990 ..... 23
- IV. Caso: Compañía Purificadora de Lubricantes S.A.**  
Javier del Aguila - Agosto 1991 ..... 35
- V. Caso: Columbia Sucursal del Perú**  
Adolfo Prada - Diciembre 1990 ..... 39
- VI. Caso: Industrias Pacífico S.A.**  
Alfredo Angeles - Abril 1992 ..... 45
- VII. Caso: Corporación Minera**  
Jorge Merzthal - Agosto 1990 ..... 49

<b>VIII. Caso: Fábrica de Alimentos Caravisa</b>	
Anónimo - 1990 .....	53
<b>IX. Caso: Metalmecánica S.A.</b>	
Jorge Luis Valdivieso - Abril 1992 .....	59
<b>X. Caso: Oro Andino E.P.S.</b>	
Oscar Alfredo Cárdenas - Agosto 1990 .....	65

# Introducción

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 los aspectos teóricos e invita a adaptarlos, innovarlos y hasta 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.

Los diez casos que se presentan en este texto constituyen parte de una serie, producto del aporte voluntario de los alumnos del Seminario de Administración General de la Escuela de Postgrado, durante el período enero 1986 a abril 1992. Estos pueden ser utilizados como material auxiliar tanto a nivel de pregrado como a nivel de postgrado. Cabe destacar el hecho de que se logró reunir más de 160 casos.

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

La profesora y compiladora desea manifestar su agradecimiento a los alumnos que contribuyeron con este proyecto. Asimismo, agradece el apoyo brindado por el Taller de Administración y Contabilidad Aplicada (TACAP) del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, a través de la Srta. Flavia Busato T., a los alumnos Jorge Chuy y Ana María Pereyra, quienes colaboraron en la etapa de selección y corrección inicial de los casos, así como la paciencia y simpatía de la Srta. Paola Cánepa y de la Sra. Patricia Sabroso, en la etapa de mecanografiado de los mismos.

Isabel Miyashiro Miyashiro  
Compiladora

# I

## Caso: La Disyuntiva de Jaime Durán

Son las 9:36 a.m. de un caluroso día de verano de 1992. Jaime Durán se encuentra de licencia por vacaciones en su actual trabajo y conduce su automóvil por el centro de Lima hacia la zona industrial de la Av. Argentina. Se dirige a una entrevista con Humberto, un posible futuro socio, excompañero de estudios y amigo personal, para conversar acerca de un pequeño negocio comercial que pensaba iniciar con él. Recordaba mentalmente las palabras de Humberto:

- *"Si realmente quieres sentirte realizado y tener seguridad económica, abre tu propio negocio".*
- *"Tienes razón, pero no es un buen momento para invertir y renunciar a mi trabajo"*, le respondió en aquellos días previos a las elecciones presidenciales de 1990.
- *"Está bien, pero no desaproveches tu juventud. Llámame cuando te decidas, pero antes de que cumplas los 30 años"*, le dijo su amigo, medio en serio y medio en broma.

Jaime, de 26 años de edad, trabaja desde hace más de tres en una compañía de la División de Comunicaciones de un grupo empresarial sólido y bien organizado con negocios propios y asociaciones con empresas vinculadas al Perú y otros países de Sudamérica, Centroamérica, México y principalmente



los Estados Unidos. Su compañía desarrolla *software* para empresas de países de Europa Oriental, Asia, América Latina y el Perú. Precisamente esta posición le permitió superar en poco tiempo el fuerte impacto que significó el "shock" de agosto de 1990 y las fuertes pérdidas que por obsolescencia de equipos tuvo el año anterior.

Además, Jaime recibe el reconocimiento de su compañía (aunque no esté conforme), el clima laboral es óptimo, se identifica con la filosofía empresarial y, según sus jefes, se encuentra en el grupo de personas catalogadas con buenas proyecciones para el futuro. También notó que sus jefes lo escuchaban con mayor atención y recibió mayores responsabilidades, luego de que el pequeño proyecto anterior que lideró obtuvo buenos resultados. Sus ingresos no son malos e, incluso, posee pequeñas rentas por las inversiones en acciones que se cotizan en la Bolsa de Valores.

El intenso tráfico ocasionado por la multitud de vendedores ambulantes retrasaba su viaje. Mientras tanto, daba un rápido vistazo a los titulares de los diarios que los canillitas ofrecían y pensaba: *"Todo es violencia, crisis económica y moral en este país"*.

Ciertamente, los asaltos, los paros, las huelgas, las disputas entre los poderes del Estado y el terrorismo se convirtieron en cosa de todos los días. Se distrajo luego, al pensar entusiasmado en su futuro negocio: *"Sport Wear: Cómoda ropa deportiva en el mejor sitio y al mejor precio", o mejor, "Si deporte quieres hacer, de Sport Wear debes partir"... suena bien, pero la crisis, la recesión, la competencia de los productos importados, los terroristas, los asaltos... y el proyecto del Sistema de Gestión Integral de la Información..."*, meditaba volviendo a la realidad.

En efecto, el Perú sufría las consecuencias del reordenamiento de la economía y la apertura de mercados, la persistente subversión generaba inseguridad y cuando finalizasen sus vacaciones, Jaime se reintegraría al equipo de trabajo formado para analizar la generación, la depuración y las nuevas necesidades de información en la también nueva estructura organizativa que tendría una empresa pública que contrató los servicios de la compañía donde laboraba. *"Es un buen proyecto"*, reconocía. *"Esto no lo hubiese visto de trabajar en una tiendita"*, le dijo al amigo. Este es un ambicioso proyecto que pretende descentralizar la toma de decisiones y estandarizar la generación interna de información para su mejor evaluación, a fin de reducir trámites y facilitar la futura privatización de la empresa cliente.

Al bordear la Plaza Unión, Jaime pudo constatar la pobreza, pero a la vez el tesón de los informales. *"Si esto se pudiese coordinar adecuada e inteligentemente, no seríamos tan pobres. Ojalá pudiera ser un empresario como ellos"*, razonaba mientras ingresaba a la Av. Argentina. Nuevamente, el tema del negocio comercial mereció su atención: *"¿Cómo conseguir los US\$ 8,000 que me faltan? ¡El crédito bancario es carísimo! Puede venderse el carro, pero... ¿si la rentabilidad no llega a lo esperado?"*. Dudaba mientras llegaba al lugar de reunión, una empresa textil dedicada a la confección de polos para la exportación.

*"Bien, allá voy. Quizás esto funcione..."*, murmuraba cuando descendía del automóvil y saludaba al guardián. En el segundo piso, lo aguardaba Humberto. Luego de los saludos iniciales y la conversación sobre los amigos comunes, Jaime le dijo:

- *"Bien, Beto, creo que debemos hablar de negocios."*
- *"¡Vaya, por fin te has decidido! Espero que tengas el tiempo suficiente"*, respondía Humberto mientras le ofrecía una bebida gaseosa.
- *"Creo que podré distribuir mi tiempo, pero esto no me preocupa. Lo que me preocupa es la situación actual del país que no es la óptima para invertir."*
- *"No te preocupes, Jaime. En unos cinco años estaremos como en Chile"*, dijo Humberto, optimista.
- *"¡Ojalá! Si todo va bien en la economía, esperamos que así sea; pero el negocio de la venta de ropa implica rotar los inventarios rápidamente. La inversión es considerable. Tú sabes más que yo de este asunto de la estacionalidad y modas..."*
- *¿Y quién habla de una tiendita como tú dices? Debemos iniciar una empresa de desarrollo de software, el negocio del futuro."*
- *"Pero, Beto, íbamos a hablar de venta de polos y ropa deportiva. Además, no puedo hacer esto; no sería ético"*, dijo Jaime sorprendido.
- *"Piensa... la apertura de mercados, un mercado de competencia, la necesidad de reducción de costos."*

- *"Ya sé todo eso, pero considera también la recesión, el dólar barato, la crisis..."*
- *"Mira, la recesión será temporal. Aprovechando el dólar barato, debemos comprarnos las computadoras, impresoras y todo eso. Los clientes los tengo ya; es cuestión sólo de ofrecerles los servicios, cobrar un precio razonable, contratar un par de programadores, ponerlos a trabajar y ... listo".*
- *"Sí, bueno, la inversión sería también menor, pero el tiempo que habré que dedicarle será mucho mayor. Hay que capacitar a los programadores, estandarizar el trabajo, diseñar procesos de control de calidad, tener un servicio postventa, Además, tendría que renunciar. Yo sólo pensaba en administrar parcialmente, fuera del horario de trabajo, el negocio de polos, y seguir trabajando en la oficina."*
- *"Jaime, piensa bien aquello de renunciar. Pienso que eres un buen líder de proyectos; sólo es cuestión de distribuir adecuadamente el trabajo y tu tiempo. En una semana será el cumpleaños de mi enamorada, anda a la fiesta y hablaremos de esto. ¿Qué te parece?"*
- *"Ok, nos veremos entonces y no descartes lo de "Sport Wear". A partir del lunes, regreso al trabajo", dijo Jaime.*

Jaime terminó confundido; nunca había pensado en un negocio propio de *software*. Con una formación en ingeniería industrial, siempre había pensado que desarrollaría *software* en una empresa de prestigio, para conocer otros negocios y adquirir experiencia en administración. A través de los diversos proyectos, aprendió a tratar a personas de diversa formación profesional, varios tipos de empresas, organizaciones, etc. Comprendió la influencia del entorno y el medio laboral en aquellas y en las empresas del Grupo. Pero también desea mejorar su *status*, algo que sería una apuesta a largo plazo en su trabajo actual. *"Quisiera tener una empresa propia, dedicarle mi mayor esfuerzo y salir adelante"*, decía a sus amigos.

El lunes, a las 8:00 a.m., Jaime se reintegra al trabajo y es informado del avance del proyecto. Se entrevista con el jefe del mismo, quien le dice:

- *"Tengo dos noticias. Durante tus vacaciones se concretó un proyecto internacional importante y has sido asignado a él."*

- *"¿Y el trabajo actual?"*, interrumpió Jaime.
- *"Bien, ésta es la segunda noticia. Si aceptas, liderarás la parte del proyecto que nos corresponde. La gente es la misma y se contratará a una persona para apoyarlos."*
- *"Caramba, parece que para valorar tu trabajo debes estar ausente"*, bromeó Jaime muy contento. *"Aceptaré el reto"*, añadió confiado.
- *"Espero que tengas suerte y puedas mantener el margen de utilidad que está actualmente presionado por la baja cotización del dólar y el retraso en los pagos. Creo que eres consciente de que tendrás que dedicarle quizás algunas horas extras"*, le indicó el jefe, quien procedió a explicarle lo sucedido durante su ausencia, así como también en qué consistía su nuevo trabajo y sus responsabilidades.

Durante la semana le fue confirmada la nueva situación. Es así que Jaime fue presentado ante el equipo de trabajo como el nuevo jefe. En estas reuniones fue informado de algunos aspectos de la reestructuración organizativa, que implicaba que algunas personas de la empresa cliente salieran del proyecto lo antes posible, la reducción de los plazos de desarrollo debido a la presión del gobierno por la privatización y ciertos aspectos técnicos del nuevo equipo de cómputo que no se habían indicado anteriormente. Notó, además, una cierta molestia por el cambio de la jefatura del proyecto. Esto le preocupó, puesto que tendría que demostrar que era tan bueno o mejor que el anterior jefe y, sobre todo, porque podría significar un retraso en el proyecto.

Además, tendría que enfrentar las dificultades burocráticas en la empresa pública para efectuar la cobranza de las horas extras adicionales. Además, se prolongaba la selección de la nueva persona, lo que implicaba retrasos no imputables al cliente. Su prestigio y capacidad estaban en juego. *"Yo no soy un peddedor"*, se dijo a sí mismo.

Fue entonces que recibe la llamada de su amigo Humberto, quien le recuerda la reunión y el asunto que tratarían, presionándolo:

- *"Ya tengo dos empresas interesadas en nuestros servicios. Fue fácil, sólo les indiqué dónde trabajabas y a qué tipo de empresas le prestas el servicio."*

- *"Beto, sabes que ahora lidero el proyecto que te conté. Tengo algunos 'problemitas' por solucionar. Hablaremos del negocio el sábado."*
- *"No me puedes adelantar tu decisión..."*
- *"No, tengo que analizar bien lo que voy a hacer y cómo lo haré..."*

# II

## **Caso: Compañía Eléctrica Luz y Fuerza**

En el año 1906 un grupo de inversionistas nacionales y extranjeros, entusiasmados por los ingentes potenciales hidroeléctricos que presentaba la geografía peruana, decidieron formar la Compañía Eléctrica Luz y Fuerza, a fin de generar los recursos energéticos necesarios para cubrir la reducida demanda de la capital, que contaba en esa época con 200,000 habitantes.

Las primeras fuentes de energía estaban constituidas por grupos generadores a base de petróleo, lo que significaba un alto costo económico en comparación con la energía que podía ser conseguida mediante el represamiento y derivación de las aguas andinas.

Es así como se inician los estudios respectivos con el apoyo de expertos suizos, los que dan como resultado una serie de proyectos que, por su calidad y magnitud, gozan del reconocimiento científico y financiero de la época. Todo ello permite obtener diversas fuentes crediticias para comenzar la gran obra.

En 1953 se inaugura la Central de Moyopampa con una potencia de 35,000 kw (Anexo No. 1a); hacia 1955, la Central de Callahuanca, con una potencia de 40,000 kw (Anexo No. 1b); en 1958, la Central de Huampaní con una potencia de 30,000 kw (Anexo No. 1c). Al aumentar la demanda, se ponen en funcionamiento dos nuevas turbinas de gas que repotencian la antigua Central Térmica de Santa Rosa hasta llegar a 27,000 kw (Anexo No. 1d).

En 1960 se hace cargo de dirección de la empresa el Dr. Giulotti, hombre de excepcionales cualidades para ese puesto y decidido impulsor de la misma, quien con perspectiva visionaria encuentra que la solución al problema integral de la energía para Lima debe hacerse por medio del transvase de las aguas transandinas.

Al año siguiente, es decir 1961, se determina iniciar la construcción de la Central de Huinco. El Gerente General -Sr. Giulotti- manifiesta en esa ocasión: *"El éxito futuro de toda empresa que radica en Lima dependerá de tres factores: personal capacitado, métodos directivos modernos y abundante disponibilidad de energía eléctrica"*. Asimismo, dice: *"Es probable que ante la seguridad que ofrecerá la capital como una ciudad con eficiente servicio eléctrico, se produzca un fenómeno de centralismo industrial"*. Y termina expresando: *"A medida que el Plan de Electrificación vaya desarrollándose conjuntamente con los beneficios de la Ley Industrial, se logrará la necesaria e indispensable industrialización de las provincias"*.

En 1965 Huinco está lista y proporciona a Lima 60,000 kw de potencia para su primera etapa (Anexo No. 1e). La capital inaugura modernos sistemas de iluminación en las grandes avenidas y la Compañía Eléctrica Luz y Fuerza se constituye en la pionera de su ramo en Sudamérica. Asimismo, se producen las primeras invasiones de terrenos en Lima, signo inequívoco de un flujo migratorio acelerado (ver Anexo No. 2).

Durante esta década, la empresa era una organización modelo. Su administración se encargaba de cumplir con metas específicas y para ello no dudó en utilizar tecnología de avanzada (instaló el primer computador IBM). Asimismo, se preocupaba por la permanente capacitación de su personal (incluso internacionalmente) y mantenía una política de ascensos y sueldos sobre la base del esfuerzo y rendimiento personal. Además, por el constante desarrollo de proyectos, su estructura estaba bastante ligada a procedimientos matriciales. Su responsabilidad no quedaba sólo en el aspecto económico, sino que llegaba a aspectos discrecionales, pues se constituía en factor de desarrollo de las zonas en que efectuaba sus trabajos, proporcionando agua, luz, televisión, apoyo al desarrollo agrícola y ganadero, etc. En síntesis, el servicio ofrecido era de primera calidad y hablar de un apagón era noticia de primera plana por la eventualidad del mismo.

En 1968 se sigue la construcción de nuevas centrales y la ampliación de las ya existentes. Para el año 1971, se prevé inaugurar la Central de Matucana con un potencial de 120,000 kw (Anexo No. 1f).

Sin embargo, a partir de 1970 y a pesar de que la compañía cumplía cabalmente con los compromisos de crédito contraídos, los organismos externos de financiamiento suspenden sus aportaciones. La empresa que perseguía un ambicioso plan de desarrollo que incluía la Gran Central del Sheque (con capacidad de 600,000 kw y que permitiría incrementar en 2.5 veces el flujo de agua potable a Lima), se ve momentáneamente paralizada.

Es así que en 1972 y ante la perspectiva de afrontar el futuro de la compañía se convoca a una Junta General Extraordinaria de Accionistas para discutir el incremento del capital de la empresa basado en un préstamo ofrecido por COFIDE. Con esta inyección crediticia, el Estado se hace propietario del 20% del accionariado. El Gerente General afirma en ese momento: *"Este préstamo nos permitirá responder al reto que nos plantea el desarrollo eléctrico, lo que implica duplicar cada siete años la capacidad de generación y distribución de energía, o sea, de crecer a una tasa anual del 10%."*

A partir de entonces, los sucesivos directorios empiezan a ser integrados por personas que desconocían los problemas hidroeléctricos. En 1973 se inaugura la Central Hidroeléctrica del Mantaro (Anexo No. 1g) con un potencial instalado de 200,000 kw (obra desarrollada por la Corporación del Mantaro con aportes estatales) y se hace realidad el Sistema Interconectado. En el día de su inauguración, el Ministro de Energía y Minas dice: *"La presente obra promoverá la indispensable y anhelada descentralización, así como un significativo ahorro de divisas por el menor consumo de centrales térmicas"*.

Sin embargo, en ese mismo año, un funcionario comentó: *"La generación y venta de energía eléctrica, por su naturaleza de servicio público, debe hallarse necesariamente bajo el control del Estado, al que corresponde determinar los programas de obras, fijar prioridades, regular las tarifas, etc."*

Al final de 1973 y por Resolución Suprema, el Estado, mediante un nuevo aporte de capital, se hace partícipe del 50.64% de acciones y dispone que, a partir de esa fecha, la Compañía Eléctrica Luz y Fuerza sólo distribuiría la energía, mientras que el Estado se encargaría de su generación. Mientras tanto, el Dr. Giulotti decide acogerse al goce de su jubilación.



Transcurren los años y se observa, en un informe de CEPAL (1979), que el consumo per cápita de energía eléctrica es de sólo 500 kwh anuales, lo que genera en el Perú una seria crisis de energía. Esto era lógico, pues en diez años no se había efectuado una ampliación adecuada de la frontera eléctrica. Asimismo, se registra el primer atentado dinamitero contra las torres eléctricas de transmisión.

Un análisis publicado en 1980 refiere: *"Durante la década del 70 al 80, la disminución del índice de demanda energética se debió a la desfavorable evolución de la economía nacional en ese lapso y al hecho de que el Estado, convertido en único inversionista dentro del subsector eléctrico, no pudo generar suficientes recursos para la expansión del mismo. El Perú tiene un atraso de diez años en los proyectos de inversión hidroeléctricos"*.

Hacia 1982 se siguen afrontando más dificultades para conseguir recursos financieros, pero se logra potenciar la nueva Central Térmica de Santa Rosa hasta 152 mw para casos de emergencia.

En 1983 se da inicio al Proceso de Regionalización de acuerdo con lo dispuesto por la Ley General de Electricidad, y la Compañía Eléctrica Luz y Fuerza se constituye como una empresa regional de servicio público, asignándosele como ámbito geográfico el departamento de Lima hasta el río Pativilca y restituyéndosele dentro del departamento de Junín las zonas en las cuales hace captación de las aguas de su sistema. Esta acción permite, cual ave fénix, empezar a actualizar proyectos tales como: la Central de Sheque, el represamiento del río Blanco, la Central de Salto Bajo y la obra de Yuracmayo. Además, la citada ley instrumenta la participación de empresas privadas para que, dentro de ciertas pautas, contribuyan al desarrollo hidroeléctrico nacional.

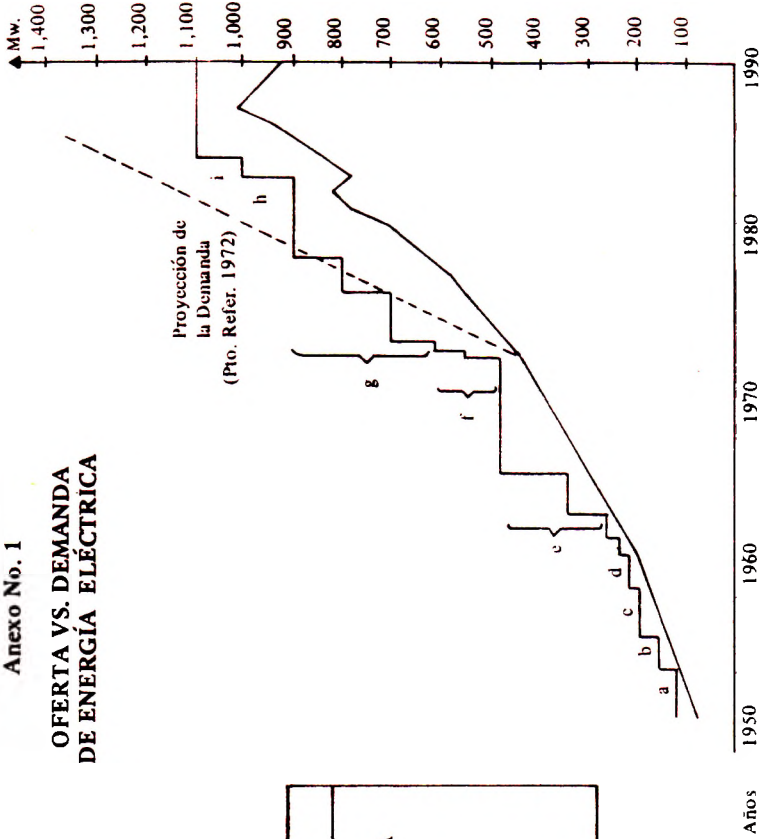
Sin embargo, en 1985 este impulso inicial sufre una recaída y todas estas obras no avanzan en la magnitud que corresponde. De esta forma, se llega a 1990. En pocas palabras, se han perdido otros diez años. Pero la empresa continúa su marcha y ante la próxima transferencia de gobierno, una comisión de la Compañía Eléctrica Luz y Fuerza revela la situación actual y sus principales problemas:

- a) Existen inapropiados reajustes tarifarios de una magnitud tal que para recuperar los niveles de 1985, las tarifas deberían ser aumentadas en un 600%.

- b) Menor demanda de energía que se tradujo en una venta anual inferior en 8% a la registrada en el ejercicio de 1989, debido principalmente a la retracción del consumo industrial, a pesar de que las proyecciones históricas hacían prever un incremento anual del 6% de la venta de energía. Asimismo, el índice de energía generada y no cobrada alcanza un 11% a 12%.
- c) Los gastos operativos han tenido un crecimiento cercano al índice inflacionario. A pesar de haberse dispuesto medidas de austeridad, tales como aplazamientos de tareas de mantenimiento, no reposición de focos de alumbrado público, etc., los gastos aumentaron.
- d) Se ha destinado un 40% de lo recaudado en el ejercicio al Fondo de Compensación de Generación, el cual, se afirma, está destinado a cubrir las diferencias de los costos de generación de las demás empresas de servicio público de electricidad.
- e) De acuerdo con un pacto sindical, los trabajadores reciben trimestralmente un reajuste automático por costo de vida. Sin embargo, en el último año, sólo se les ha podido pagar el 50% de sus sueldos. Los gastos por este concepto son del orden del 25%.
- f) La acción del terrorismo ha implicado un gasto de 32 millones de dólares entre los años 80 y 90, debido a la reparación de torres, energía dejada de vender y gastos en combustible para poner en marcha la Central Térmica.
- g) La intensa sequía que azota la región central imposibilita generar más energía, ya que no se cuenta con el recurso hídrico.
- h) La aparición de una empresa privada dispuesta a construir una minicentral que inicialmente abastezca de energía a San Isidro y Miraflores.

El Sr. Kuang es designado Gerente General de la compañía y no está muy seguro de la información que le ha sido proporcionada por el equipo de transferencia. El sospecha que los constantes cortes de luz no se deben principalmente al terrorismo ni a la sequía como se manifiesta en anuncios periodísticos, sino más bien cree que se deba a causas internas y a decisiones desacertadas. ¿Qué haría usted?

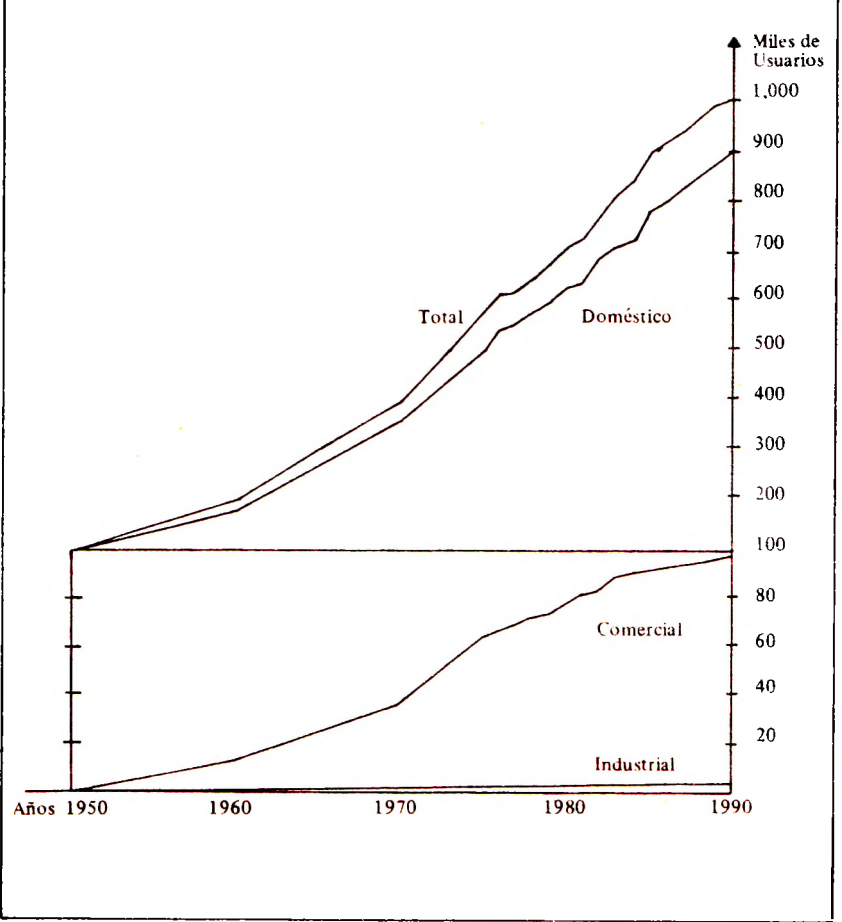
**Apexo No. 1**  
**OFERTA VS. DEMANDA**  
**DE ENERGÍA ELÉCTRICA**



REFERENCIA
a/ MOYOPAMPA
b/ CALLAHUANCA
c/ HUAMPANI
d/ SANTA ROSA
e/ HUINCO
f/ MATUCANA
g/ MATARO
h/ SANTA ROSA
i/ RESTITUCIÓN

Anexo No. 2

CANTIDAD DE USUARIOS CLASIFICADOS POR GRUPO DE CONSUMO



# III

## Caso: AGROIN S.A.

AGROIN S.A es una empresa agroindustrial que se dedica a la exportación de productos no tradicionales, específicamente espárragos y, dentro de esta línea, el espárrago blanco.

La empresa fue fundada el 1 de enero de 1983; el capital está formado por el aporte neto de empresarios peruanos: Jorge Frías (Presidente del Directorio), Leonardo Frías (Gerente General), ambos hermanos, y el Sr. Walter Arias. La planta se encuentra ubicada en la zona del Norte Chico.

El espárrago se puede vender en conserva (envase de lata y envase de vidrio). Este rubro es, en la actualidad, el producto "estrella" del sector agropecuario. En 1989, pese a que sufrió una ligera baja con respecto al año anterior, siguió siendo el producto agrícola no tradicional más exportado con US\$ 18.97 millones. Sus principales compradores son: Dinamarca (33%), Alemania Federal (19%); y Holanda (12%). Este mercado, en particular, está en continuo crecimiento, no sólo por la natural expansión en el consumo de estos países, sino, además por el descenso en la producción de Taiwán, uno de los principales exportadores (ver Anexo No. 2).

De un lado, la planta está diseñada para este tipo de producción en conserva. Por otro lado, la exportación de espárragos congelados está experimentando un rápido crecimiento en los últimos años, sobre todo, a partir del empleo de la tecnología IQF (congelado rápido individual). La empresa ha comenzado a exportar bajo esta modalidad. Para ello, inicialmente alquila los servicios de congelado, aunque entre sus objetivos está el contar dentro de poco con su propio sistema de congelado.

La estructura organizacional de la empresa se indica en el Anexo No. 1. El Gerente General, Leonardo Frías, de 52 años de edad, ingeniero pesquero con estudios de postgrado en administración, es un profesional de reconocida capacidad y con amplia experiencia en el ramo. Anteriormente había desempeñado este cargo en otra empresa privada. Laboró también como agregado comercial en Estados Unidos y China. Los otros socios poseen también magníficas calificaciones profesionales y personales.

El abastecimiento de materia prima (espárrago blanco) dependía inicialmente de la producción de la zonas de Santa (Ancash), Chao y Virú (La Libertad) que son zonas esparragueras por tradición. La empresa demanda inicialmente de 8 a 10 tm.

El Perú posee condiciones ecológicas favorables para este cultivo durante todo el año, obteniendo, de este modo, buenos precios, cuando por efecto de la estacionalidad, la oferta internacional decrece.

El desarrollo que el cultivo del espárrago ha tenido es el siguiente:

1. *Introducción:* En la década del 50, gracias a un prominente hacendado de la zona de Trujillo.
2. *Extensión:* El cultivo comenzó a despertar inquietud en la zona, al tiempo que personas visionarias comenzaron a promocionarlo. Este se extendió en las zonas de Chao, Virú, Trujillo y Santa.
3. *Desarrollo:* Se instaló la primera planta conservera en la zona de Trujillo en el año 1960. Posteriormente surgieron otras.
4. *Area y total de producción:* En la actualidad, existen aproximadamente 5,200 hectáreas sembradas de espárrago con un rendimiento promedio

de 5.2 tm (toneladas métricas/año) con una producción anual cercana a las 27,000 tm. (ver Anexo No. 3).

En la zona de Chao, Virú, el espárrago es un importante cultivo, que representa para el agricultor buenos ingresos económicos, que le permite vivir en forma cómoda. La rusticidad del cultivo evita que el agricultor sufra gastos de control sanitario (plagas y enfermedades).

El Perú también exporta el espárrago verde en forma fresca. En este rubro destaca como exportadora la Asociación de Productores de Ica, cuyo principal mercado es el norteamericano.

Como se ha podido observar, la producción de espárragos se divide en dos clases:

- a) Producción de espárrago blanco
- b) Producción de espárrago verde

El tratamiento del cultivo es igual en ambos casos, excepto por diferencias en: distanciamientos de siembra y el uso de variedades específicas; diferencias en el momento de la cosecha. Cuando el cultivo está listo para esta etapa, se elimina totalmente el follaje, o sea, la parte aérea de la planta.

Para obtener espárragos blancos, se coloca tierra encima de las plantas cortas (aporque). Luego los tallos que comienzan a emerger debajo de la tierra acumulada y que son de color blanco son cosechados. Para el caso del espárrago verde, no se acumula tierra y los nuevos tallos que salen directamente son de color verde; en ambos tipos de producción, los tallos son cortados a una longitud de 20 a 25 cm.

Como se mencionó anteriormente, el abastecimiento de materia prima de la planta proviene de los valles del norte (Chao, Virú, Santa). Sin embargo, presenta muchos inconvenientes como:

1. No contar con personal que se encargue del acopio del producto.
2. El aprovechamiento del agricultor: En la zona existen varias empresas conserveras y, como AGROIN S.A. es "foránea", muchas veces el agricultor se aprovecha y aumenta el precio por kilogramo del producto.
3. El pago del transporte del producto.

No obstante, el problema mayor es el de la *calidad del producto*, que se pierde a medida que transcurre el tiempo desde la cosecha (6.00-10.00 a.m.) hasta la llegada a la planta (4.00-5.00 a.m. del día siguiente), lo que trae como consecuencia el aumento del índice de fibrosidad (el turión, que es la parte comestible o aprovechable, se deshidrata). Por lo tanto, el deterioro del producto hace que sólo se aproveche el 50% de los espárragos.

Dada esta situación, a mediados del año 1984, el Gerente General, en reunión de directorio, tomó una decisión y, dirigiéndose a sus miembros, dijo: *"Señores, esta situación no puede continuar. Nuestra captación de materia prima en el norte nos origina muchos problemas, por lo que de inmediato se debe comenzar a promocionar y desarrollar el cultivo en nuestra zona, la que también presenta condiciones favorables para el cultivo"*. El acuerdo fue unánime: contratar para tal fin a un ingeniero agrónomo.

Una primera tarea que llevó a cabo dicho profesional fue la de iniciar un programa de siembra de almácigos (primera fase del cultivo). Sin embargo, encontró muchas dificultades para conseguir que los agricultores aceptaran el cultivo del espárrago. Sólo uno aceptó sembrarlo y ello debido a que era amigo del Gerente General.

El agricultor tenía desconfianza, ya que por tratarse de un cultivo perenne, la primera cosecha se obtenía a partir del primer año de sembrado, en contraste con los cultivos de la zona (maíz, frijol, hortalizas, etc.). Aun más, el agricultor temía que la empresa se quedara con sus tierras.

Por su naturaleza, el espárrago es considerado un cultivo perenne. Puede durar hasta veinte años; aunque para fines comerciales se ha estimado un período de once años, con un total de corte igual a veintidós, debido a que al año se obtienen dos cortes o cosechas.

Basándose en el informe del ingeniero agrónomo, quien manifestaba que a pesar de haber explicado las bondades del cultivo no encontraba aceptación por parte de los agricultores, el Gerente General citó a una reunión y, conjuntamente con el Superintendente de Fábrica y el mencionado ingeniero, manifestó lo siguiente: *"Con este sistema no vamos a conseguir que un solo agricultor siembre con nosotros. Vamos a dar el ejemplo. Vamos a comprar tierras y comenzar a sembrar. Estoy seguro de que los agricultores al ver nuestros cultivos, también querrán sembrar"*.



Así se hizo. A principios de setiembre de 1985, se compraron dos fundos con un total de 23 hectáreas y, a inicios de 1986, comenzaron las siembras<sup>1</sup>.

Después de que la empresa comenzó a sembrar espárragos en sus fundos, los agricultores de la zona empezaron a interesarse por el cultivo. Así, se inició un programa de extensión de dicho cultivo y la captación de agricultores.

El sistema funcionaba mediante contratos con una serie de cláusulas. Por un lado, la empresa se comprometía a proporcionar las coronas (unidades de propagación para la siembra); aseguraba la compra del producto, facilitaba el financiamiento del cultivo e incluso brindaba asesoría técnica.

El agricultor, por su lado, se comprometía a sembrar y ejecutar las labores técnicas y a vender el producto a AGROIN S.A. La adquisición de coronas se pagaba con los productos de varias cosechas.

A partir de ese año, se comenzó a incrementar el área de siembra en la zona. En la actualidad, existe aproximadamente un total de 180 hectáreas que proveen de materia prima a la planta. Se ha estimado que ésta requería de 500 hectáreas para autoabastecerse.

A medida que transcurrió el tiempo y al darse buenas perspectivas para la exportación, hicieron su aparición nuevas empresas de menor envergadura, que visitaron a los agricultores en sus fundos ofreciendo mejores precios por kilogramo de producto. Algunos agricultores comprometidos con la empresa, comenzaron a vender sus productos a otras empresas, ocasionando, como es lógico, el malestar correspondiente a AGROIN S.A.

Muchas de estas pequeñas empresas son inestables y pagan precios más altos sólo en épocas de mayor demanda y luego desaparecen. Para evitar esta contingencia, el Gerente General expuso lo siguiente en una reunión: *"Es preciso terminar con esta molesta situación, por lo que de hoy en adelante, Ingeniero -dirigiéndose al ingeniero agrónomo-, comuníquese a todos los agricultores que la empresa no se responsabilizará por las compras de las producciones futuras de aquellos que vendan sus productos a otros competidores"*.

---

1. Se debe recordar que en el año 1985, con la famosa reactivación propuesta por el gobierno de turno, el agricultor tenía amplias facilidades para cultivar.

La empresa continúa su marcha normal. En la fábrica, el personal obrero trabaja en un clima de tranquilidad. El Superintendente de la fábrica es un ingeniero industrial con experiencia en esta actividad, debido a que había desempeñado este cargo anteriormente. En dicha oportunidad, trabajó conjuntamente con el actual Gerente General, lo que explica el alto grado de confianza existente entre ambos.

En AGROIN S.A existe la política de que el personal se sienta contento. Alguna vez el Gerente manifestó: *"Es imprescindible que el personal se identifique con la empresa. Para ello es necesario un buen trato"*. De allí que la empresa se preocupe de brindar los servicios de comedor, asistencia social, consultorio médico y buenas bonificaciones en las fiestas tradicionales.

Asimismo, la empresa tenía un programa de proyección social a la comunidad. En el año 1985 inició un programa de desayuno gratuito para las personas pobres y, en el año 1986, donó un terreno para el asilo de ancianos.

En la parte operativa, la fábrica, aparte del Superintendente General, cuenta con un Jefe de Producción, quien supervisa a dos ingenieros de planta. Tiene también un Departamento de Maestranza o Mantenimiento y un Departamento de Control de Calidad, este último importantísimo para el proceso de producción y que se encuentra a cargo de un ingeniero jefe con el apoyo de otro ingeniero. Existe, además, un almacén de materiales y de productos terminados.

El área administrativa está a cargo de un ingeniero industrial. Se cuenta también con un Jefe de Personal, un contador (Oficina de Contabilidad ) y personal de oficina.

A mediados del año 1986, avizorando el futuro, el Gerente General se reunió con el personal de producción (fábrica y campo) y manifestó lo siguiente: *"Si bien es cierto que el espárrago en la actualidad es un 'boom', esto no significa que va a seguir manteniéndose constante."*

*Podría ser que en un momento determinado, otros países comenzaran a producir en gran escala, lo que ocasionaría una caída de precios que haría imposible seguir exportando. Es más, en mi último viaje, he visto que China Comunista ha iniciado la siembra en grandes extensiones, por lo que es necesario empezar a diversificar la actividad de la planta."*

A su turno, el Superintendente de la fábrica dijo: "*Es necesario contratar una persona con experiencia, para que se haga cargo de este nuevo proyecto*".

Es así que en febrero de 1987 se crea el Departamento de Otras Líneas y se contrata para tal efecto a un profesional de industrias alimenticias, con amplia experiencia, en el cargo de Subgerente de Operaciones.

Este departamento se subdivide a la vez en dos subdepartamentos.

1. *Otros cultivos*: Fresa (para su producción en almíbar y mermelada); vainita; *snow peas* (*jo lan tao*); marigol (para la producción de harina); *baby corn* (maíz) y pepinillo (para la producción en encurtido).
2. *Platos criollos*: Comidas enlatadas a base de pollo y cerdo.

El Subgerente de Operaciones propone al Gerente General: "*Para cumplir con este programa, se requiere contar con los productos adecuados. Debemos contratar a dos ingenieros agrónomos e importar semillas*". Esto fue aceptado por el Gerente.

La empresa siempre mostró preocupación por mejorar y obtener altos niveles de calidad de sus productos, así como de dar a conocer la calidad de sus productos en el ámbito internacional. Participa continuamente en las ferias mundiales, por ejemplo, estuvo en Anuga 1989 (Alemania), en donde los productores peruanos de espárragos concertaron ventas por US\$ 20 millones. Los productores peruanos aseguraron el liderazgo en este producto.

En cuanto al marigol, es un cultivo de los meses de verano. Hasta el momento se ha exportado harina de marigol a los Estados Unidos. Sin embargo, ésta no es una actividad permanente, dado que depende mucho de la producción de México, que es el primer productor. Sólo cuando los productores mexicanos han tenido problemas, nuestro país puede exportar a los Estados Unidos.

Con respecto a los demás cultivos, se han exportado pequeñas cantidades y existen posibilidades de continuar haciéndolo. Con referencia a los platos criollos, la producción está orientada al mercado nacional, mientras que se siguen realizando las muestras correspondientes.

A partir del año 1988, en el país se acentuó una ya grave situación económica. Y es el rubro de exportación el que comenzó a ser afectado por la política negativa del gobierno de turno. Era difícil obtener crédito para seguir trabajando.

Los insumos para los campos de producción (fertilizantes, pesticidas, etc.), así como para la planta (el caso de los materiales como los envases metálicos) eran caros, de mala calidad y difíciles de conseguir.

Uno de los mayores problemas que enfrenta esta empresa es el avance del terrorismo, pues la zona en la que la empresa se halla ubicada es considerada "zona roja". De allí que ésta, previendo posibles ataques a la planta de procesamiento ha solicitado la debida protección policial.

En marzo de 1990, el país vivía en una gran incertidumbre, debido a las próximas las elecciones presidenciales y generales.

Así, la noche del 28, el Gerente General cita a una reunión y manifiesta: *"Estamos próximos a elecciones y debemos esperar cualquier cosa de los subversivos."* "A usted -dirigiéndose al Jefe de Personal-, le encargo reforzar el sistema de vigilancia". *"Cada uno de ustedes debe tener mucho cuidado en su transitar diario. ¿Alguno de ustedes tiene alguna pregunta?"*

Un ingeniero de planta dijo: *"Deberíamos portar armas para nuestra defensa personal"*. El Gerente le respondió: *"De nada nos serviría contar con un arma ante un grupo criminal"*.

En la madrugada del 29, un grupo subversivo incursionó en la planta y dinamitó las instalaciones, destruyendo totalmente el almacén general (materiales e insumos, productos terminados listos para su embarque, etc.) y cinco unidades móviles. Si bien es cierto que la planta estaba asegurada, el seguro no cubría todos los materiales y equipos existentes.

Mientras el Gerente General veía cómo el fuego consumía vorazmente los materiales, un obrero se le acercó y, estrechándole en un abrazo, le manifestó: *"Ingeniero, no importa que hayan destruido la fábrica; lo más importante es que usted se encuentre vivo"*.

Igualmente un grupo de obreras se acerca para expresarle su apoyo, y una de ellas le dice: *"Ingeniero, sabemos que usted no se va a doblegar. Cuente*

*con nosotras. Si es preciso, trabajaremos gratis para levantar nuevamente nuestra fábrica."*

Los gestos de su personal lo conmueven y le levantan el ánimo. De inmediato, llamó al Jefe de Maestranza y le dijo: "*Necesito su informe del estado actual de la fábrica*".

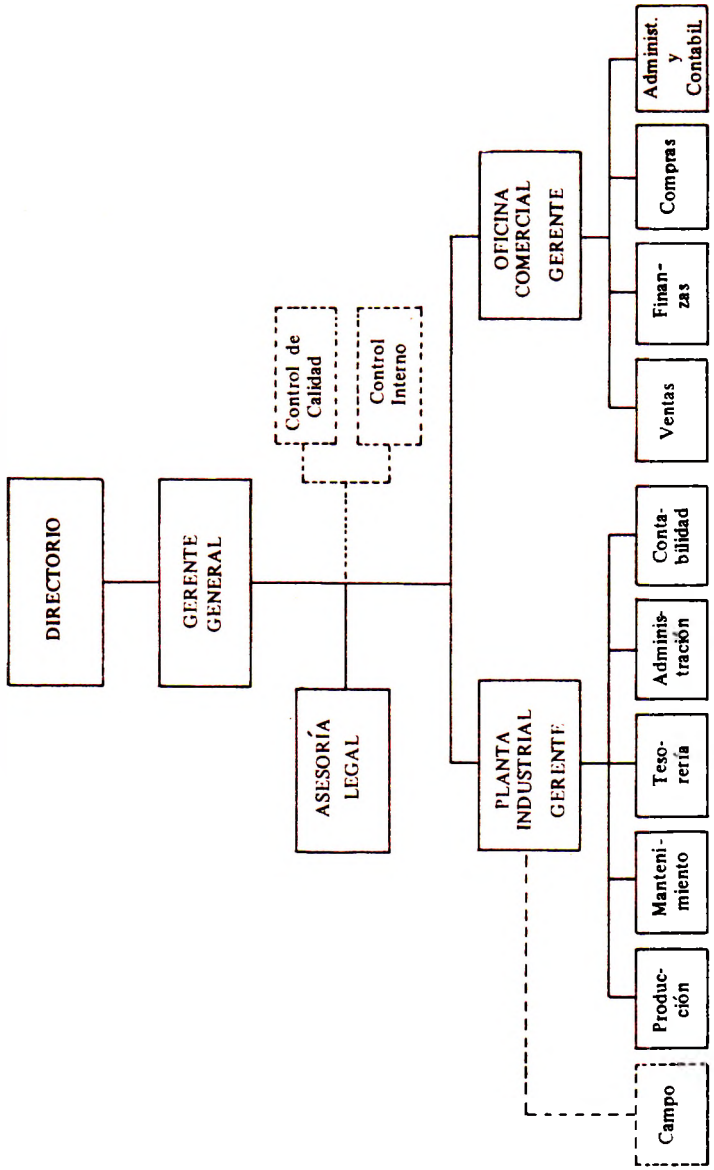
En un corto tiempo, recibió la siguiente información: "*Ingeniero, el caldero ha sufrido daños superficiales, los autoclaves no fueron tocados, los grupos electrógenos sí fueron destruidos, al igual que todas las instalaciones. Trabajando aceleradamente me comprometo a entregarle la planta operativa en menos de dos meses.*"

El Gerente reunió a su personal obrero (450 mujeres y 150 hombres) y empleados (20) en el patio de la planta y les comunicó: "*Una pandilla de subversivos no nos va a amilanar, ninguno de ustedes se va a quedar sin trabajo. Por ahora, se quedará el personal indispensable (Maestranza y un número reducido), que procesará los espárragos en una pequeña planta que se alquilará y utilizará la producción de la zona. El resto saldrá de vacaciones. Les prometo que el primero de mayo, en su aniversario, nuestra planta reiniciará su operaciones*".

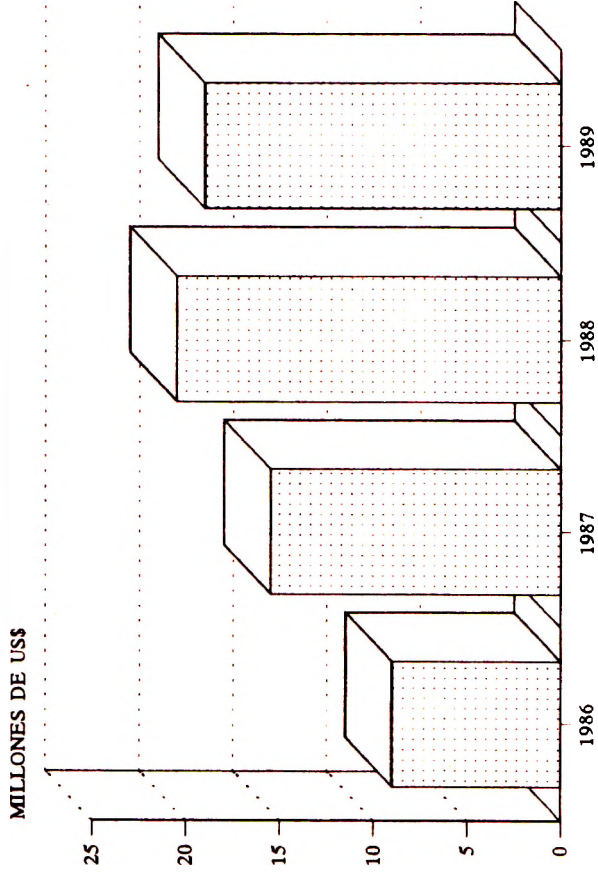
La fábrica ha vuelto a operar, pero en una situación de incertidumbre. El Gerente se reunió con el personal de producción (fábrica y campo) y les manifestó: "*Vamos a incidir con mayor fuerza en nuestra producción. Vamos a incrementar el área de cultivo y comenzar a trabajar con el espárrago verde. Pero si nuevamente los subversivos atacan, definitivamente terminaremos aquí.*"

Ante esta situación, quedan flotando las siguientes inquietudes: ¿Regresarán los subversivos a destruir la fábrica?, ¿se podrá sostener la situación económica de la empresa?

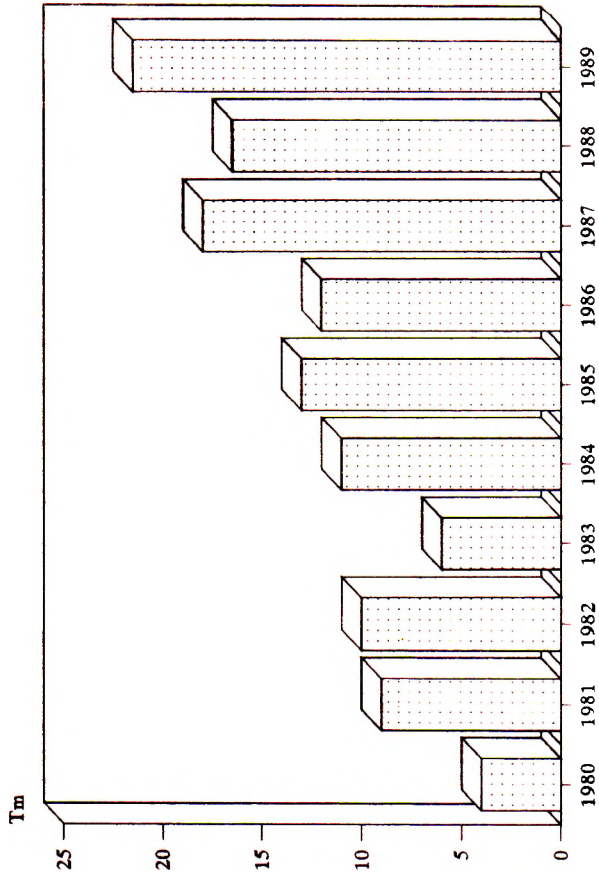
Anexo No. 1  
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE AGROIN S.A.



Anexo No. 2  
**EXPORTACIÓN DE CONSERVAS DE ESPÁRRAGOS**



Апехо No. 3  
VOLUMEN DE PRODUCCIÓN DE ESPÁRRAGOS





# IV

## Caso: Compañía Purificadora de Lubricantes S.A.

El señor Weinstein estudió Administración de Empresas en una prestigiosa universidad norteamericana y regresó al Perú en 1957. Junto con su hermano, un ingeniero civil graduado también en EE.UU., se dedicó al negocio de la construcción.

Después de un tiempo, ambos dejaron la pequeña empresa constructora y formaron, con otros socios, una empresa pesquera que, con el correr de los años, se convirtió en una de las más importantes del país. Esta rendía altas utilidades, pero fue confiscada durante el régimen militar.

Al pasar de los años, el señor Weinstein, de cierta forma receloso y desilusionado de las posibilidades de invertir en el país, emigra al extranjero, donde se entera de la existencia de compañías que se dedican a la purificación de aceite industrial y que vendían sus servicios a diversos sectores de la industria. Es así como después de varios años y acabado el régimen militar, decide realizar estudios de mercado en el Perú, los que resultan bastantes prometedores.

Durante 1980-1981, se constituye la empresa Purificadora de Lubricantes S.A., que se dedica a la venta del servicio de purificación de aceites

industriales, eliminando la contaminación por uso de los aceites de compresores, transformadores, turbinas, equipos hidráulicos, térmicos, fábricas textiles, industrias plásticas, mineras, etc. (y en general todo tipo de aceite que no trabaje con motores de combustión interna).

La empresa requirió una inversión total de aproximadamente US\$ 450,000, con la que se adquirió una moderna maquinaria automática extranjera, única en su género en el país. La capacidad instalada es de 550 galones por día.

Purificadora de Lubricantes cuenta con tres socios, de los cuales el socio mayoritario, con el 90% de las acciones, desempeña el cargo de Gerente General; los otros socios son sólo aportadores de capital y su intervención en el manejo de la empresa es casi nula.

La empresa está compuesta por un Gerente General (Sr. Weinstein), un administrador y dos operadores. Al principio se contrató a un ingeniero para la instalación de los equipos. Una vez finalizado su trabajo y dado que las máquinas eran automáticas, se vio que su presencia no era justificaba, por lo que se le rescindió el contrato.

En 1984 la planta entra en funcionamiento. Al inicio la mayoría de las empresas que utilizaban aceite industrial se mostraban incrédulas ante el procedimiento de purificación, pero poco a poco algunas de ellas empezaron a hacerlo y vieron las bondades que el proceso ofrecía, facilitando, de esta manera, su ingreso al mercado.

El proceso de purificación tiene la ventaja de que aquellos aceites que las diversas industrias una vez utilizados desechan, son descontaminados en la planta purificadora para ser utilizados nuevamente. Sin embargo, el señor Weinstein está consciente de que el principal problema de su compañía es la falta de confianza de los empresarios en el proceso de purificación de aceite.

A pesar de que este servicio representa para el cliente el 50% de lo que le costaría adquirir un nuevo aceite y de ofrecérseles todas las garantías posibles, el principal obstáculo con el que se enfrenta la purificadora es la reticencia por parte de los empresarios a volver a utilizar el aceite.

La demanda por aceite industrial en el Perú bordea los 3,800 millones de galones al año. Todavía existen muchas empresas industriales que desechan el aceite utilizado y adquieren uno nuevo. Si purificaran el aceite, el gran

ahorro que obtendrían se reflejaría en una disminución de los costos de producción.

Actualmente la empresa está purificando un promedio de 14 cilindros al mes<sup>2</sup>, con tendencia a mejorar; siendo su punto de equilibrio 16 cilindros mensuales.

Durante los últimos años, el señor Weinstein ha estado invirtiendo en publicidad para el servicio que brinda la purificadora, a través de anuncios en los periódicos y llamadas telefónicas a diferentes industriales. Todo ello le ha permitido captar la atención de algunos de ellos, aunque la gran mayoría aún prefiere seguir desechando el aceite usado.

Weinstein se halla muy preocupado en estos días, debido a que una gran empresa comercializadora de aceite ha estado desprestigiando el proceso de purificación, mediante cartas enviadas a diversas fábricas que demandan aceite industrial. Entre ellas, se encuentran algunos de sus actuales clientes. Por otro lado, le inquieta el hecho de que la empresa no genera utilidades hasta la fecha.

---

2. 1 cilindro = 55 galones.



# **Caso: Columbia Sucursal del Perú**

Columbia Sucursal Perú, se constituyó a principios de la década del 80, como subsidiaria de una compañía americana. Su objetivo era dedicarse a prestar servicios de análisis de laboratorio de minerales metálicos y no metálicos, a fin de certificar su calidad y, consecuentemente, determinar su valor de venta.

La casa matriz de Columbia tiene su sede en Indiana, Estados Unidos. Fue fundada hace más de un siglo y cuenta con subsidiarias en más de 40 países de gran avance tecnológico.

Columbia Sucursal Perú, cuenta con 47 empleados, de los cuales, 19 trabajan en el área administrativa y 28 en las áreas técnicas de laboratorio (ver Anexo No. 1).

Desde la formación de la empresa, el puesto de Director Gerente ha estado en manos del Sr. Ray Everton, ciudadano canadiense e ingeniero químico de profesión. Everton fue destacado por la casa matriz para hacerse cargo de la sucursal peruana.

Everton, desde un inicio, se dedicó a efectuar una intensa labor de mercadeo, estableciendo contactos con prácticamente todas las empresas minerales del país y logró en poco tiempo dotar a la sucursal de una excelente imagen, basada en un servicio de alta calidad. Actualmente, la sucursal goza de gran prestigio y se ha constituido en una de las empresas líderes en la prestación

de servicios. Cuenta, además, con una cartera de clientes de aproximadamente 500 empresas mineras, tanto del sector público como del sector privado.

A continuación, se muestra el resumen de las funciones operativas de recepción de muestras de minerales, facturación y cobranzas.

- El área de recepción del laboratorio recibe las muestras y abre una "orden de trabajo". Mediante una copia de esta orden, informa al cliente acerca del precio en dólares del servicio.
- La política de ventas es la de "pago adelantado". Sin embargo, debido a la mala situación financiera de la mayoría de las empresas mineras, en la práctica el cobro se efectúa mucho después de realizado y facturado el servicio.
- El área de recepción del laboratorio coordina con los técnicos la ejecución de los análisis, cuyos resultados son anotados en la "orden de trabajo". Posteriormente, la secretaria de recepción emite la factura y el "certificado de análisis" respectivo, los que son remitidos al cliente. Además, se envía una copia al área de contabilidad.
- En contabilidad, un asistente procede a registrar la factura y tramitar su cobro, pues éste no se realiza con anterioridad. La sucursal no cuenta con cobradores, por lo que efectúa las cobranzas por medio de un conserje. Las excesivas labores del asistente contable y del conserje no permiten realizar un adecuado seguimiento a las facturas pendientes de cobro (aproximadamente se emiten 400 facturas al mes). Todo ello ocasiona que muchas veces se siga prestando servicios a clientes con numerosas facturas pendientes.
- No existe una adecuada coordinación entre el área de recepción de laboratorio, el área técnica del mismo y contabilidad. Se ha detectado en reiteradas oportunidades servicios de análisis concluidos y no facturados o facturados con mucho retraso. El área de contabilidad no tiene influencia sobre el área de recepción del laboratorio, por lo que no puede prever estos casos.

En los últimos tres años, la rotación de las cobranzas se ha vuelto alarmantemente lenta, con la consiguiente pérdida de liquidez de la sucursal. Esto obligó a Everton a solicitar al contador un detalle de las cuentas por cobrar, así como un análisis sobre la morosidad de los clientes. El contador informó

al Gerente que, debido a la falta de personal, el sistema de cuentas corrientes se encontraba con más de tres meses de atraso. No se contaba con listados de morosidad, motivo por el cual la preparación de dicha información llevaría tiempo. Ante estos argumentos, el Sr. Everton dejó de insistir y procedió a solicitar pagarés y sobregiros a bancos locales, poniendo sus equipos como garantía.

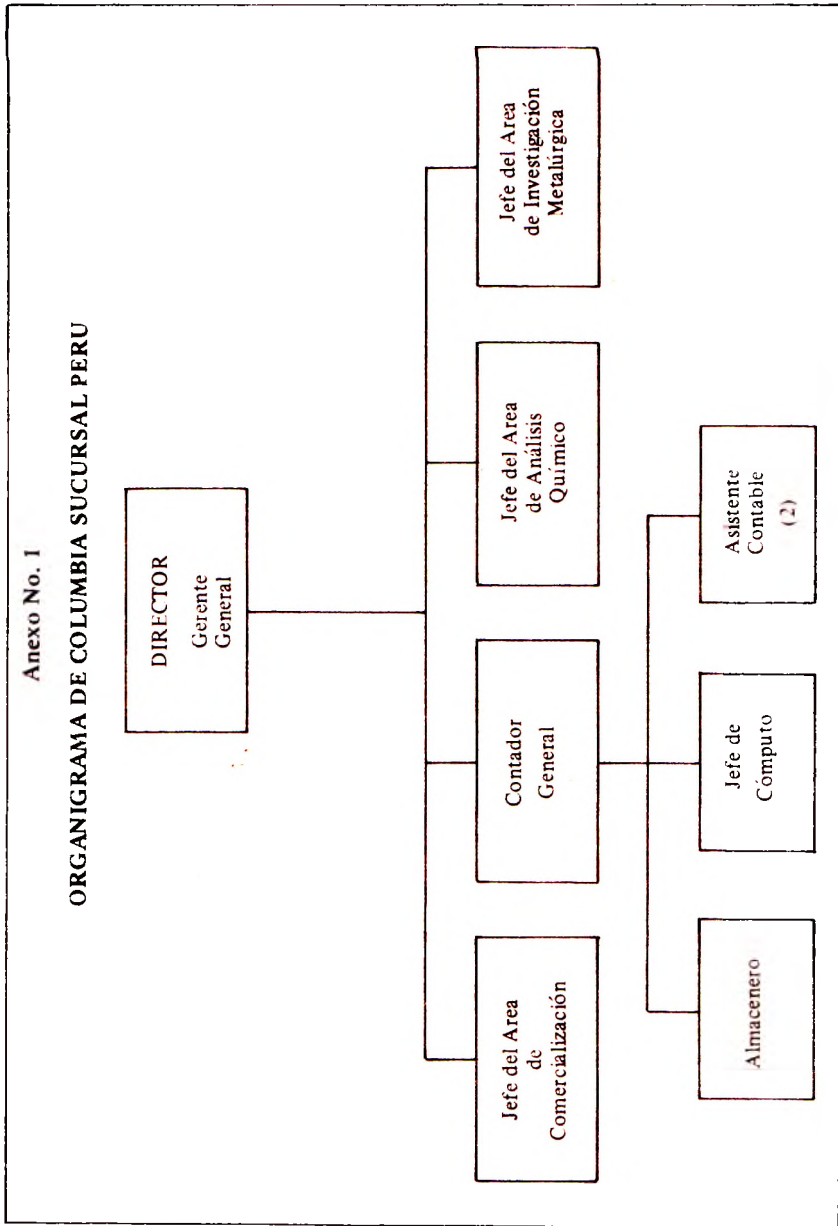
Una prestigiosa firma de auditores locales, al realizar las revisiones anuales de sus estados financieros, comunicó a la Gerencia la necesidad de adecuar la organización. Propusieron crear áreas de apoyo, debido al volumen creciente de las operaciones, así como incorporar mayor personal al área contable. Estas recomendaciones fueron archivadas por el Sr. Everton para un estudio posterior.

Respecto al control y apoyo del exterior, desde la constitución de la sucursal, la casa matriz aportó los costosos equipos de laboratorio, necesarios para el desarrollo de las actividades, así como capital de trabajo inicial. Luego la casa matriz se desentendió de las actividades de la sucursal, hecho que era poco común, pues sus contralores visitaban anualmente todas las oficinas de los países vecinos. Parece ser que esta situación se debió a los factores sociopolíticos del país durante los años 1980-1990).

Sin embargo, una mañana de julio de 1990, el Sr. Everton recibió un facsímil de la casa matriz, en el que se le comunicaba que la Oficina Central de Contraloría había previsto una visita de dos de sus contralores para el mes de diciembre, a fin de efectuar una evaluación integral de los aspectos administrativo-financieros de la sucursal. Un sudor frío invadió a Everton, al leer la comunicación, pues intuía la debilidad de sus sistemas y conocía la dureza de estas evaluaciones. Inmediatamente cogió el teléfono para hablar con Carlos Lanatta, amigo personal y socio de la firma de auditores externos de la sucursal, produciéndose así el siguiente diálogo:

- "¿Carlos?"
- Sí.
- *"Ray te saluda. Carlos, vienen los de la Contraloría de la casa matriz y necesito que me envíes a tus consultores, para que me ayudes a mejorar mis sistemas administrativos."*

- *"¡Ja!, ya ves, Ray. Si hubieras hecho caso a tiempo a nuestras recomendaciones, no estarías en estos apuros."*
- *"¡Al diablo, Carlos! Necesito tu apoyo ahora. Ayúdame con soluciones prácticas y de corto plazo."*
- *"Está bien, cálmate Ray, te visitaremos el lunes próximo y veremos qué se puede hacer."*





# VI

## **Caso: Industrias Pacífico S.A.**

Industrias Pacífico S.A. se fundó en 1936 con la participación de tres socios. Su giro principal era la fabricación de pilas secas para el mercado interno. Al inicio era un pequeño negocio, cuya capacidad máxima de producción era de 500 tm de pilas mensuales.

En 1978, dos de los socios deciden retirarse, con el pretexto de necesitar capital para emprender otros negocios más rentables. De esta manera, queda como único accionista el Sr. Manuel Glisembrig, empresario experimentado y con ganas de triunfar.

En 1980 la empresa decide cortar las líneas de producción de pilas para dedicarse solamente a la elaboración del insumo principal de éstas: los discos de zinc. La idea consistía en dirigir la mayor cantidad de producto hacia el mercado externo, para lo que Glisembrig contaba con excelentes contactos en la colectividad judía en Europa y América del Norte. Con este objetivo, cierra la planta de San Miguel y arrienda un terreno en el Callao con un área de 40,000 m<sup>2</sup>. Adquiere, además, dos hornos y una troqueladora de segunda mano, basadas en tecnología francesa.

Por otro lado, decide comprar la renuncia de los 200 obreros y 50 empleados estables y, a su vez, ofrecerles contratos a plazo fijo, lo que era permitido para las empresas exportadoras no tradicionales.

Ese mismo año, Glisembrig se contacta con un amigo de la infancia, el Sr. Víctor Fuentes, ingeniero metalúrgico graduado en Estados Unidos y con gran experiencia en la elaboración de los discos de zinc. Glisembrig pensaba encargar la fábrica a Fuentes, empleándolo como Gerente General. Sin embargo, éste se caracterizaba por ser un administrador centralista y autocrático. Así, el negocio fue creciendo pero en desorden, debido a que Fuentes no delegaba responsabilidades, razón por la cual las tareas lo iban abrumando a medida que el negocio progresaba.

En 1986 se presenta la primera crisis, evidenciada por una disminución en las ventas debida principalmente a la mala calidad de la materia prima (zinc), cuyo contrato anual de compra había sido gestionado por Fuentes con una empresa pública. Debido a la mala calidad del insumo, no se pudo cumplir con las especificaciones técnicas dadas por el cliente. Sin duda alguna, la causa era la mala organización en la planta.

La situación preocupó a Glisembrig, quien tuvo que regresar de sus vacaciones en Jamaica para analizar lo ocurrido en la planta. Al retornar, la encontró en un caos total, que se manifestaba principalmente en la decisión de los ingenieros de boicotear las decisiones de Fuentes. Glisembrig decide tomar las riendas del negocio y Fuentes se ve obligado a renunciar.

Durante los años 1986 a 1988, Glisembrig recuperó la confianza de los clientes a través de la mejora de la calidad del producto, favorables contratos anuales de abastecimiento de materia prima con dos empresas públicas y la ampliación de las líneas de productos: el óxido de zinc y las láminas de zinc con espesor estándar.

En 1988, Glisembrig, a pesar de mantenerse en la Gerencia General, decide retirarse parcialmente de las labores administrativas diarias. Debido a ello, contrata a un Gerente Administrativo-Financiero, el Sr. Raúl Fonte. La Gerencia de Producción es encargada al ingeniero Roca. El nuevo Gerente Administrativo-Financiero toma medidas a largo plazo como, por ejemplo, enviar al personal de confianza a capacitarse en maestrías de diversas áreas, pues preveía que la empresa crecería con el desarrollo de nuevos productos.

1989 fue el gran año de Industrias Pacífico: Las ventas se duplicaron. Pero se presentaron serios problemas en el abastecimiento de materias primas, además de dificultades en el manejo de stocks de repuestos. En esos días, Glisembrig decide llamar a su amigo Fuentes para que desempeñe el cargo de

Gerente de Planta, debido sus conocimientos y experiencia, pero fundamentalmente porque Fuentes mantenía contactos con las dos empresas públicas proveedoras de materia prima, con quienes se necesitaba renegociar los contratos para la ampliación de cuotas.

El año siguiente se caracterizó por las constantes fricciones entre las Gerencias de Administración y de Planta. Fonte, eminente técnico y gran administrador, no podía doblegar o ejercer autoridad alguna sobre Fuentes, quien recordaba sus años como Gerente General.

En 1991 se consigue un financiamiento a largo plazo para modernizar, ampliar y producir una nueva línea: láminas de zinc con espesores mínimos. Este era, sin dudarlo, un mercado rentable. El financiamiento provenía de fondos otorgados por el BID (Banco Interamericano de Desarrollo), dentro de un programa de créditos a cinco años. Dicho financiamiento fue conseguido por Fonte, lo que, lógicamente, no fue del total agrado de Fuentes. Este préstamo estaba condicionado a una reorganización de la planta con la implantación de medidas tales como:

- Estadísticas y seguimiento de la productividad por máquina y por proceso.
- Seguimiento del porcentaje de mermas en el proceso de troquelado.
- Implementación de un sistema de seguridad industrial.

Glisembrig decide contratar un Gerente de Planta, el Sr. Lars Mooney, quien había ejercido similar cargo en una gran empresa del mismo sector industrial, y Fuentes pasa a ser Director y encargado de la Gerencia de Suministros, este último cargo creado especialmente para él.

No pasó mucho tiempo para que surgiera una fuerte discusión entre Fonte, Mooney y Fuentes a raíz de la negociación de los contratos del nuevo financiamiento, los que involucraban una prenda industrial de todas las máquinas de la empresa. Este último punto lo decidió Fonte sin consultar con nadie. Glisembrig intervino y decidió prescindir de los servicios de Fonte y nombró a Fuentes como nuevo Gerente Administrativo-Financiero. Esta situación se produjo en diciembre de 1991. Los comentarios del personal de mando medio al día siguiente fueron unánimes: "*¡Ahora volvemos al caos de 1985!*".

# VII

## Caso: Corporación Minera

La minería en el Perú es una de las industrias generadoras de divisas más importantes. En el Perú representa el 45% del ingreso total de divisas y el 10% del PBI. Da trabajo en forma directa a 30,000 personas y en forma indirecta a 350,000 más; representa una fuente de desarrollo tecnológico y constituye, sin dudar, una fuente importante de recursos para el país.

La problemática de las empresas mineras en el país es muy compleja, ya que muchos factores derivados del entorno general y específico entran en juego. Entre los principales, se pueden nombrar los siguientes: sindicatos, gobierno, tecnología, cultura, educación, leyes, etc. Los objetivos analizados desde las tres perspectivas clásicas: ambiental, organizacional, individual, añaden complejidad al contexto descrito, pero a la vez son un campo de trabajo rico en retos y susceptible de recibir soluciones innovadoras.

### **Antecedentes**

Corporación Minera es una empresa de lo que se denomina la "gran minería" en nuestro país. Posee en concesión yacimientos polimetálicos ubicados a 2,000 metros sobre el nivel del mar. El caso se refiere sólo a una de sus unidades de producción, aunque la problemática en las otras unidades es bastante similar.

Corporación Minera, como la mayoría de las empresas de este rubro, tiene un organigrama de trabajo basado en el de su matriz americana, el cual ha

sido adaptado a nuestra realidad, pero manteniendo en puestos claves a personal americano.

La compañía gozaba de una relativa estabilidad económica sobre la base de un buen manejo empresarial y un control de costos eficiente; sus campamentos mineros permitían brindar comodidades a sus empleados de todo nivel y otorgarles cierta seguridad, así como una serie de ventajas de orden económico como casa, colegio, atención médica gratuita, escolaridad, incentivos pecuniarios, entre otros.

A pesar de esto, existía un sindicato muy fuerte y con un gran poder de presión y convocatoria. Esta situación hacía muy difícil la imposición de sanciones disciplinarias duras y eficientes. De allí que muchas veces la empresa tenía que hacer ciertas concesiones a los trabajadores.

### **El Caso**

El ingeniero Jorge Ramírez, Superintendente de Mantenimiento, manejaba muy pensativo, mientras se dirigía a su oficina en la Planta de Mantenimiento. La reunión que había sostenido el día anterior con la plana mayor lo tenía bastante preocupado. Además, la gran cantidad de trabajo, así como la presión por parte de la Gerencia de Operaciones, para que mejorara la duración de los equipos reparados significaban un reto para él en su recién asumido cargo. Esta Gerencia exigía el cumplimiento de dos objetivos:

1. Aumentar la productividad a través de una mejora en la capacitación técnica.
2. Lograr una real capacitación del personal existente. Como él ya había previsto estas nuevas medidas, sostuvo una serie de reuniones con algunos profesionales de las diferentes empresas proveedoras que constantemente lo visitaban. Incluso había viajado a Lima para ultimar los detalles de un ambicioso proyecto que él pensaba podría hacer que alcanzara los dos objetivos solicitados por la Gerencia de Operaciones. Reto que se hacía doblemente difícil si se considera que la empresa esperaba que cumpliera con los dos objetivos sin aumentar personal en su Departamento de Mantenimiento.

Adicionalmente, el ingeniero John Smith, Gerente de Operaciones, recibía presiones de su Gerencia General para recuperar los niveles de producción de años anteriores, niveles que no había podido alcanzar debido a las huelgas,

que se sucedían por lo menos una vez al año. Las negociaciones que se realizaban con el Sindicato siempre duraban de 3 a 6 meses y, terminados éstos, indefectiblemente habían paros hasta que se solucionaban. Estas huelgas afectaban directamente su capacidad de producción y no le permitían cumplir las metas fijadas al comienzo del año.

Al contar con una planta bastante automatizada con procesos definidos y un selecto grupo de funcionarios y empleados, pensaba que la solución podría encontrarse cerca de él, pero no vislumbraba todavía dónde.

Ramírez y Smith habían conversado muchas veces de los problemas de la compañía. Como Smith venía de un medio totalmente distinto al peruano, creía en soluciones académicas y muchas veces se olvidaba dónde estaba. Para Ramírez el problema era más sutil. Un proveedor le había sugerido, en forma confidencial, que los niveles técnicos de los empleados eran muy heterogéneos y que muchas de las instrucciones de los fabricantes no eran respetadas, de tal manera que el trabajo era realizado de manera bastante aceptable, aunque podía mejorar.

Ramírez investigó un poco más y encontró que los operarios recibían cursos de entrenamiento, pero que muchas veces no iban a la totalidad de las clases. Sin embargo, asistía gente que no desempeñaba el trabajo específico para el que estaba diseñado el curso. Al preguntar por resultados, evaluaciones y otros datos del rendimiento de los trabajadores, se dio con la sorpresa de que el Departamento de Entrenamiento no tenía datos al respecto. Comenzó a indagar si existía un patrón de evaluación de su nivel de conocimientos o si el entrenamiento se efectuaba de manera escalonada y específica y encontró que tampoco existía dicho patrón.

Inició, entonces, un programa en coordinación con otras áreas, para efectuar una evaluación completa de su personal, en cuanto a su capacidad técnica para el desarrollo de sus tareas con miras a estructurar conjuntamente con el Departamento de Entrenamiento un programa de capacitación a mediano plazo. Todo ello con el fin de mejorar el rendimiento del personal y, de esta manera, conseguir un notable aumento de la productividad. El plan era ambicioso, pues buscaba sembrar conciencia en el trabajador, ya que Ramírez estaba convencido que un trabajador más calificado y concientizado desempeñaría mejor su trabajo.

En el momento en que se estaban haciendo los preparativos para las evaluaciones, sonó el teléfono de la oficina de Ramírez:

Ramírez: "¡Aló, Ramírez contesta."

Smith : "Ingeniero, ¿sabe que el Sindicato ha anunciado un período de huelga, porque aseguran que usted ha comenzado a tomar examen a la gente para despedir al personal."

Ramírez: "Disculpe, ingeniero, yo no sabía nada al respecto. Seguramente se trata del programa del que le he conversado y que estamos poniendo en funcionamiento."

Smith : "Puede ser, pero usted sabe que un día de huelga nos cuesta US\$ 100,000. Además, se comenta que las otras unidades se adherirán."

Ramírez: "Bueno, eso sí que es realmente grave."

Smith : "Indudablemente que lo es. Venga a mi oficina; debemos encontrar una solución inmediatamente."

Mientras Ramírez se dirigía a la Superintendencia de Operaciones, pensaba en cuál podría haber sido su error, y lo que más le inquietaba era la solución no sólo al problema de la huelga sino también a su programa de largo plazo, el que veía tremendamente difícil de poner en funcionamiento.

### Preguntas

1. ¿Qué piensa usted acerca del desempeño del ingeniero Ramírez?
2. ¿Cuál cree usted que fue el error de Ramírez?
3. ¿Cuál sería la solución para sus dos problemas?
4. ¿Cómo se explica que en medio de alta motivación económica exista este tipo de problemas?
5. ¿Cómo solucionaría Smith los problemas de huelga?
6. ¿Tiene razón Ramírez al decir que un personal más calificado desempeñará el trabajo con más eficiencia?

# VIII

## Caso: Fábrica de Alimentos Caravisa

La fábrica Caravisa, que tiene como giro la elaboración y comercialización de alimentos deshidratados para consumo humano, se fundó hace 28 años como subsidiaria de una corporación internacional, cuya sede central se encuentra en Inglaterra. Desde su inicio, tuvo una estructura jerárquica con una Gerencia General compuesta por profesionales extranjeros (ver Anexo No. 1).

En 1970, el Sr. Alejandro Vásquez, huancavelicano de nacimiento y quien se había desempeñado anteriormente como contador de la empresa, asume la Gerencia General. Su gestión se caracterizó por ser autocrática, insensible y avariciosa.

Anualmente se presentan a la casa matriz los planes estratégicos y los resultados obtenidos durante cada ejercicio. Vásquez era el que presentaba a la sede central estos informes, sin contar para su elaboración con la participación de los funcionarios de la fábrica a quienes recurría sólo para obtener los datos necesarios. La evaluación de la gestión de las empresas afiliadas se hacía sobre la base de las utilidades económicas obtenidas que, en el caso peruano, siempre fueron significativas, superando incluso a las de varias subsidiarias con mayores movimientos de productos.

Vásquez posee una gran visión para los negocios. Por ejemplo, consiguió mercado para un producto nuevo: "el aceite esencial", para lo que construyó una planta de extracción. Su principal comprador, interesado en promover



productos a partir del aceite esencial, le propuso un proyecto de desarrollo bilateral que no fue aceptado.

En 1986 la empresa fue favorecida con la exportación de productos no tradicionales a Rusia, mediante un convenio establecido de gobierno a gobierno como parte de pago de la deuda externa peruana. Se obtuvieron grandes utilidades que no fueron capitalizadas por la empresa.

Estas exportaciones se hicieron con limitaciones de materia prima, capacidad de planta, etc., pero el entusiasmo y entrega de las 180 personas las hicieron posible.

En 1987 surgió un descontento general por las bajas remuneraciones percibidas y la falta de reconocimiento por los esfuerzos desplegados en la exportación a Rusia. Muchos ingenieros y personal administrativo renunciaron a sus cargos, y aceptaron luego las mejores ofertas remunerativas de las empresas competidoras. Ante estos hechos, Vásquez comentó que nadie era indispensable.

En 1988 renunció el Jefe de Planta, con el propósito de instalar una nueva planta de extracción de aceite esencial, ante la gran demanda del mercado internacional. Este hecho preocupó a la casa matriz que inmediatamente envió a dos ingenieros para la evaluación de la situación de la empresa en la parte operativa. En el informe emitido por los ingenieros, se mencionaba un descontento total de los trabajadores, la baja productividad de las operaciones y la inestabilidad en los puestos (se esperaban próximas renuncias del personal técnico). Los puestos vacantes eran asumidos por personal de poca experiencia.

La solución que la casa matriz consideró pertinente para este problema fue la división de la estructura organizacional, tal como se muestra en el Anexo No. 2. La coordinación entre ambas fue encargada a un ejecutivo de la sede central.

Al quedar la estructura organizacional dividida en dos: la División Industrial y la División Administrativa, se convocó a un concurso para ocupar la Gerencia de la División Industrial. Esta fue ganada por el Sr. Gutiérrez, joven profesional de 35 años y con experiencia en el ramo, en tanto que la División Administrativa quedó a cargo de Vásquez.

Para la implementación del cambio, se envió a Vásquez a un entrenamiento en todas las empresas afiliadas latinoamericanas, por un período de seis meses. En este lapso, la empresa quedó por entero al mando de Alfredo Gutiérrez, Gerente de la nueva División Industrial. El personal recobró la tranquilidad. Se modificaron aspectos de la política remunerativa en función al desempeño del trabajador y no a las preferencias particulares, como se hizo durante años, se incrementó la productividad y se consiguió la estabilidad del personal. Lamentablemente, la gestión realizada en ese período en el plano económico no arrojó ganancias tan significativas como antes, debido principalmente a la situación general del país.

Después de seis meses, Vásquez regresó para ocupar la Gerencia Administrativa, lo que creó incomodidades e intranquilidad en el personal. El Sr. Gutiérrez tuvo una conversación con su personal, en la que indicó que las modificaciones realizadas no serían alteradas. Además, la relación directa era con su Gerencia y las decisiones de la organización en adelante serían tomadas por un Comité.

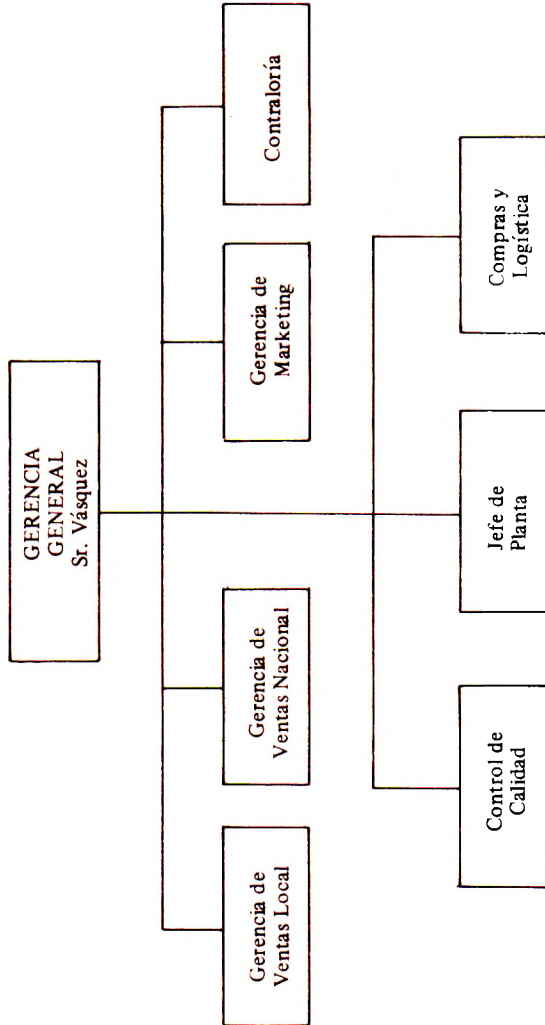
Desde el regreso de Vásquez, no se ha podido incrementar la productividad pese al esfuerzo realizado, debido al rechazo de los trabajadores que argumentan que éste influye en el Departamento de Relaciones Industriales ante cualquier petición de mejora.

En el mes de julio, el Sindicato, fundado hace 25 años, presentó un pliego de reclamos. En el trato directo entre éste y la empresa no se llegó a ningún acuerdo; en las conciliaciones efectuadas en el Ministerio de Trabajo, tampoco se llegó a ningún acuerdo. Finalmente, todo ello desencadenó una huelga.

Durante la espera de la Resolución Ministerial, Gutiérrez hizo una ventajosa contraoferta que no fue aceptada por desconfianza. La huelga duró tres semanas con resultados negativos: primero, la Resolución Ministerial concedía un monto inferior a la propuesta de la empresa; segundo, la empresa despidió a dos trabajadores que habían agredido a Vásquez y al Gerente de Planta, quienes denunciaron el hecho a la policía.

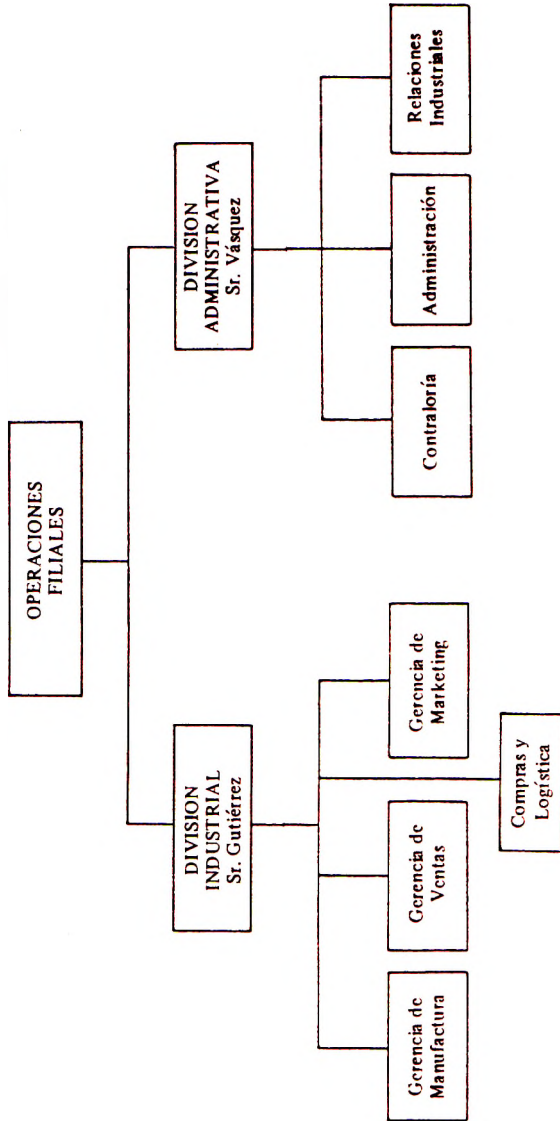
Dentro de dos días, los trabajadores deberán retornar a sus labores. Alfredo Gutiérrez se pregunta cómo recibirlos.

Anexo No. 1  
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE CARAVISA EN 1970



Apexo No. 2

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE CARAVISA EN 1988



# IX

## Caso: Metalmecánica S.A.

En 1982 la empresa Cromados y Anexos S.A., dedicada a la fabricación de tablas de planchar y escaleras metálicas, empieza a presentar problemas internos, por desavenencias entre los tres hermanos Guevara, socios en partes iguales. Debido a ello, el Sr. Anastasio Guevara, que se desempeñaba como maestro matricero, decide separarse de la sociedad y fundar, ese mismo año, su propia empresa, Metalmecánica S.A., dedicada al mismo ramo.

Anastasio decide quedarse en el mismo cargo anterior, por sentirse más cómodo en planta; pero, como dueño de la empresa, coloca a su hijo mayor José en el área administrativa y a su hijo Javier, en el área de ventas. Ambos son ingenieros industriales, recientemente egresados y sin experiencia laboral. Desde un principio, se hizo notoria la autoridad del padre sobre los hijos, a pesar de que Anastasio se dedicaba a las labores operativas de planta.

La empresa inicialmente se dedicaba en un 40% a la fabricación de tres modelos de tablas de planchar y en un 60% a la de tres modelos de escalera. Los modelos de tablas de planchar de metal y las escaleras, en orden de costo, se presentan en el Anexo No. 1.

Estos modelos son copias adaptadas de catálogos de ventas de empresas alemanas. Anastasio diseñó y construyó con mucha habilidad las matrices estándar para cada uno de los modelos, lo que le significó un gran ahorro de tiempo y material. Los productos semiterminados se enviaban a empresas que brindaban servicios de cromado y "zincado", para el baño electrolítico final, obteniéndose un producto de muy buena calidad. Aunque los precios de venta

resultaban algo elevados, los productos eran muy bien aceptados en el mercado.

La empresa operaba con cuatro vendedores libres, los cuales después de haber ofertado los productos, entregaban a Javier las órdenes de venta. Javier, por su parte, proyectaba las ventas y mantenía un nivel mínimo de stock. Al disminuir éste por debajo de ese nivel, encargaba a José un nuevo lote de producción.

En el año 1988, conocidas empresas fabricantes de muebles de comedor y sala incursionaron en el mercado de tablas de planchar con pedestales cromados o pintados, pero con tableros de mapresa o madera, cubiertos con tela de bramante, a un precio inferior que los fabricados por Metalmecánica S.A. Por otro lado, la crisis económica hacía que la gente se inclinara por las escaleras de madera, cuyo precio también era menor que las producidas por esta empresa.

Los vendedores hacen extensivo a Javier los problemas que tienen para colocar sus productos, y algunos optan, como vendedores libres, por dejar de ofrecerlos. Javier pone al tanto de la situación a José y juntos tratan de buscar una salida como, por ejemplo, reemplazar los tableros metálicos con tableros de mapresa debido a su menor costo. Pero su padre y dueño de la empresa, Anastasio, no acepta cambios arguyendo que habría que cambiar muchas matrices, lo que no valía la pena porque "un producto de buena calidad siempre encontraría mercado".

La situación de la empresa continuó inestable hasta que en julio de 1990, con las medidas económicas dictadas, la empresa se encontró al límite del colapso, por lo que tuvo que reducir su personal de 20 obreros a 5. Ante esta situación, José plantea a su padre una opción que siempre habían desechado, tanto ellos como empresas del ramo, por considerarla de menor categoría. Esta consistía en brindar servicios de doblado, prensado, cortado, soldadura y todo lo que su infraestructura disponible les permitiese (ver Anexo No. 2). Anastasio, ante la difícil situación, decide poner en práctica esta opción, dejando a José como responsable de la nueva área, mientras él seguía dedicándose a la producción.

Los servicios ofrecidos fueron de bastante aceptación en el mercado, pero lamentablemente no había una planificación adecuada, ni un nivel de responsabilidad hacia lo que este tipo de servicios implicaba. Por ejemplo, en algunas ocasiones el cliente llevaba planchas para cortar, bajo un diseño

establecido, y por falta de coordinación entre José y los operarios, las planchas se cortaban en forma errada y defectuosa. Ante esto, el cliente reclamaba por la pérdida de su material. En la mayoría de los casos, por el alto costo, la empresa no asumía la responsabilidad, perdiéndose así, no sólo un cliente, sino el prestigio de la firma. Debido a estas razones, el área de servicios no tuvo el éxito esperado.

Por otro lado, en el área de producción, Anastasio comprendió que tenía que hacer algunos cambios en los diseños para minimizar costos, tanto de materiales como de mano de obra. Como primer paso, en agosto de 1991, modifica el diseño de las escaleras de 4 y 6 pasos. El cambio más significativo (que representaba un ahorro de 30%) fue en los tubos que servían de armazón para las escaleras. Se fabricaron tres escaleras de cada tipo como prueba y como modelos de propaganda para ofrecer a los clientes. El producto tuvo una buena acogida por su calidad y precio relativamente cómodo, de manera tal que consiguieron los vendedores requeridos para los meses de octubre, noviembre y diciembre, época del año en que estos productos tenían mayor demanda.

Cuando se tuvo la confirmación de pedidos, se llevó el diseño para producirlo en serie. Aquí se presentaron problemas para el armado de las piezas, detectándose una falla en el diseño. Esto originó un retraso en la producción. Javier se vio entonces presionado por esta situación, produciéndose una de las tantas discusiones infructuosas con su padre:

Javier: *"Papá, el área de ventas tiene pedidos pendientes por falta de stock. Las escaleras de 4 pasos y de 6 pasos se acabaron en agosto y ha llegado octubre y usted todavía no saca el modelo. ¿Qué te parece si producimos el modelo antiguo para cumplir con los pedidos?"*

Padre: *"Mira, Javier, estoy trabajando en el diseño desde agosto; he sacado varios modelos que he tenido que descartar por diversos motivos. Pero te ofrezco cumplir los pedidos en estos días. En cuanto a producir el modelo antiguo, sería una pérdida de dinero, porque el costo de la escalera es muy elevado. No te preocupes, en estos días salen las escaleras."*

Javier: *"Está bien, papá, pero ten en cuenta que te has demorado mucho y que hemos perdido muchos pedidos."*

Padre: *"Comprendo, Javier, pero te ofrezco que te daré un buen producto a buen precio."*

Superado este problema, no sin muchos traspies, se presentó otro con las empresas que brindaban servicios de cromado y "zincado". Por aquella época estaban saturados de pedidos y no se comprometían a cumplir con las entregas hasta finales de noviembre de 1991. En consecuencia, las escaleras no estuvieron listas hasta la primera semana de diciembre, con el consiguiente malestar de los clientes en el mejor de los casos, y la cancelación de los pedidos en otros.

Ante estos problemas, la empresa no logra salir del estancamiento en el que se encuentra. Por ello, el 27 de diciembre de 1991 Anastasio decide reunirse con sus hijos para analizar la situación actual.



## Anexo No. 1

## DESCRIPCIÓN DE LOS ARTÍCULOS DE METALMECÁNICA S.A.

Modelo	Descripción
MOD. 9681	TABLERO DE 122 x 36 cm Pedestales cromados con portaplancha y parrilla. Con funda de tela metálica WENCOTEX
MOD. 9682	TABLERO DE 96 x 36 cm Pedestales cromados. Con funda de tela metálica WENCOTEX
MOD. 9683	TABLERO DE 96 x 36 cm Pedestales cromados. Con funda de tela metálica BRAMANTE
MOD. 5512	ESCALERA DE 6 PELDAÑOS Plegable. Altura efectiva de alcance 330 cm, pisos antideslizantes. Bañados en zinc contra la corrosión. Anclajes de seguridad
MOD. 5511	ESCALERA DE 4 PELDAÑOS Plegable. Altura efectiva de alcance 280 cm, pisos antideslizantes. Bañados en zinc contra la corrosión. Anclajes de seguridad
MOD. 5510	ESCALERA DE 2 PELDAÑOS Plegable. Altura efectiva de alcance 220 cm, pisos antideslizantes. Bañados en zinc contra la corrosión. Anclajes de seguridad

## Anexo No. 2

DESCRIPCIÓN DE LA MAQUINARIA QUE UTILIZA  
METALMECÁNICA S.A.

Máquinas	Descripción	Especificación Técnica
(4) Prensas	Excéntrica e hidráulica	13 - 80 - 240 tn-fuerza
(1) Cizallas	Corta espesores desde	0.47 - 6.35 mm
(1) Plegadoras	Para espesores desde	0.47 - 8.00 mm
(2) Rolas	Para espesores hasta	12.67 mm
(3) Taladros	Columna-radial	
(3) Soldadoras	Resistencia arco-eléctrico	40 Kw/300 Amp
(1) Dobladora de tubos	Doblez de tubos de paredes delgadas	

# X

## Caso: Oro Andino E.P.S.

En el año de 1970, se constituye la empresa Platino S.A., cuya estructura accionarial es la siguiente:

Nacional : 55%  
Extranjera : 45%

Su giro es la fabricación y comercialización de joyas en oro y plata. La planta se construye en la ciudad de Tacna para gozar de los siguientes incentivos:

- a) Tributarios: exoneración del Impuesto a la Renta, Impuesto al Patrimonio e Impuesto General a las Ventas.
- b) Incentivo a las empresas industriales cuyas instalaciones se encuentran en la selva y en zonas fronterizas como, por ejemplo, la autorización para internar maquinaria y equipo de origen extranjero, con el compromiso de exportar por el monto del valor de la maquinaria y equipo importado (comercio compensado).
- c) Cercanía al puerto de Arica-Chile, que ofrece un eficiente servicio por parte de las compañías aéreas y navieras de transporte, para efectuar operaciones de importación de materias primas y exportación de productos terminados a países como Panamá, Australia y EE.UU., beneficio que las compañías peruanas no podrían brindarles.

La dirección de la empresa estaba a cargo de Domingo Lombardi, conocido comerciante e industrial tacneño, descendiente de inmigrantes italianos.

En el año 1971, se inicia el montaje y pruebas de la planta industrial en un local alquilado por uno de los socios. Para el período 1972-1977, la empresa obtiene excelentes utilidades, que son capitalizadas por la empresa, obteniendo, de esta manera, recursos autogenerados para adquirir los activos fijos necesarios para completar el proceso de producción. Ello debido a que algunas operaciones no eran realizadas por Platino S.A., sino por terceras empresas ubicadas en Lima y Arequipa. El proceso de fabricación y el diseño de la organización de la empresa se muestran en los Anexos Nos. 1 y 2, respectivamente.

A partir de 1978, surgen conflictos de intereses entre los accionistas mayoritarios, provocando la liquidación de la empresa en el año de 1979. Los empleados y obreros deciden adquirirla, con sus beneficios sociales y aportes financieros del Fondo Nacional de Propiedad Social (FONAPS), entidad financiera del sector Propiedad Social. Nace así Oro Andino E.P.S., que se enmarca dentro del D.L. 20598, dado durante el gobierno del general Juan Velasco Alvarado.

Una Empresa de Propiedad Social (E.P.S.) se define como una persona jurídica de derecho social, integrada exclusivamente por trabajadores y constituida dentro del principio de solidaridad, con el objeto de realizar actividades económicas y cuyas características son: participación plena, propiedad social de la empresa, acumulación social y capacitación permanente.

Adquirida la fábrica, los "dueños" de Oro Andino E.P.S. se reunieron en asamblea general. Encomendaron la dirección de la empresa al señor Juan Meneses, operario de mayor conocimiento, y al señor Rogelio Janampa, operario más antiguo, las funciones de Jefe de Producción. Los principales problemas que encontraron fueron los siguientes:

- a) Reducido capital de trabajo.
- b) Pérdida de sus clientes potenciales (Arte Peruano-Panamá; Pacific Export-Australia; Charles Colingure y Cia.-EE.UU.; Sears-Perú; entre otros), debido a la pérdida del prestigio que antes poseía la empresa Platino S.A.

Meneses acude al Banco de Fomento, el que otorga un pequeño préstamo que le permite pagar las planillas y adquirir insumos, consiguiendo así solucionar ciertos problemas de corto plazo.

A fines de 1985, la empresa estaba a punto de entrar en un colapso financiero, debido a que:

- a) El Banco de Fomento le había iniciado un proceso jurídico por falta de pago.
- b) La empresa había descuidado las actividades operativas de trascendencia como: modelaje, grabados y acabados, debido a que las personas de mayor conocimiento operativo, estaban desarrollando funciones administrativas.
- c) Tenían deudas considerables con el IPSS, FONAPS y el mismo personal (vacaciones, gratificaciones, etc.)

Esto motivó al Sr. Meneses a conversar con funcionarios del Banco de Fomento, para refinanciar la deuda y solicitar un crédito ampliatorio destinado a adquirir el capital de trabajo necesario para un año de operaciones (oro, plata, piedras preciosas, perlas, ácido sulfúrico, pasta *rouge*, cianuro, etc.). Por otro lado, Panamá había abierto una carta de crédito documentario por US\$ 100,000, y funcionarios del FOPEX habían visitado las instalaciones de la fábrica para poder determinar la capacidad de planta y examinar la calidad del producto, con la finalidad de utilizar la producción de Oro Andino E.P.S. como parte de pago de la deuda externa del Perú.

Los funcionarios del Banco de Fomento decidieron dar apoyo financiero a Oro Andino E.P.S., pero condicionado a que su Gerente General sea un profesional con experiencia en el sector. Para esto, Meneses solicitó un crédito "puente" mediante un sobregiro, con el objeto de pagar los servicios de una empresa consultora en Arequipa para la selección de la persona adecuada.

La persona elegida resultó ser Roy Cariv, licenciado en Administración de Empresas, quien efectuó inmediatamente un diagnóstico de la empresa a comienzos del año 1986. Es así que Cariv encontró a la empresa en un desgobierno total como, por ejemplo:

- a) Después de la jornada de trabajo, los empleados y obreros estaban acostumbrados a tomar leche para "desintoxicarse", puesto que manipulaban ingredientes tóxicos. Sin embargo, esta costumbre fue degenerando en un "lunch" de salida.
- b) Cada empleado utilizaba indiscriminadamente las máquinas de la empresa para efectuar servicios particulares.
- c) El jefe de la tienda de ventas al menudeo compraba oro como "chafalonfa", ocasionando, en algunas oportunidades, problemas con la policía, ya que se trataba de joyas robadas. A la única entidad que se le podía y debía comprar oro era al Banco Minero del Perú.
- d) Los empleados trabajaban 30 horas semanales, cuando debían, por lo menos, trabajar 48 horas a la semana.
- e) La empresa no poseía objetivos, ni planes, ni programas, etc.

Ante este escenario, Cariv tomó las siguientes decisiones:

- a) Comunicó al personal las medidas drásticas que debían tomarse respecto al desenvolvimiento del personal en el centro de trabajo, definiéndoles la estructura orgánica (ver Anexo No. 3 ) y las funciones a realizarse.
- b) Se fijaron objetivos y planes, junto con los señores Menéndez y Janampa.
- c) Se diseñó una estrategia de ventas, orientando a recuperar los clientes que poseía Platino S.A.

Al cabo de año y medio, Oro Andino E.P.S. había cancelado:

- a) El refinanciamiento y crédito ampliatorio otorgado por el Banco de Fomento.
- b) El préstamo obtenido por el FONAPS.
- c) Deudas corrientes que tenía frente al IPSS, a sus proveedores y empleados.

Logró consolidarse en el mercado, ampliando sus fronteras hacia el mercado internacional. Por la calidad de su producto, obtuvo en el año 1987 el Premio Internacional a la Calidad, distinción que recibiera la empresa en Panamá.

Posteriormente, obtuvo varios préstamos de las Bancas de Fomento y Comerciales y asumió sus compromisos en forma puntual. Se instaló un centro de procesamiento de datos; se diseñaron dos turnos de trabajo para cumplir con las órdenes de pedido; se incrementaron notablemente las remuneraciones de los trabajadores; como un servicio a la comunidad se firmó un Convenio de trabajo con el Instituto Regional de Educación Especial (IREE), es decir, la empresa se comprometía formalmente a contratar jóvenes minusválidos (sordos, mudos, etc.) que egresen del IREE y pasados los tres meses, la empresa se comprometía a tenerlos en planillas y otorgarles todos los beneficios sociales; se adquirió un terreno en el Parque Industrial; se diversificaron los productos fabricados, etc.

A fines de 1989, se efectuaron las elecciones para elegir a los nuevos miembros del Comité Directivo (CD), el cual estaba conformado por tres personas y sus funciones eran las de fijar los objetivos de la empresa. Estas elecciones recién se iniciaron cuando Cariv ingresa a la empresa, ya que éste diseñó la estructura, los estatutos y las funciones. Las elecciones se realizaban cada dos años, y los miembros del Comité Directivo correspondiente a los períodos 1987 y 1989 dieron "carta blanca" a Cariv, para que éste manejara la empresa recibiendo un amplio respaldo de la mayoría de los trabajadores.

Los nuevos miembros del CD se caracterizaban por ser trabajadores fundadores, empleados que sacrificaron sus remuneraciones en el período inicial, motivo por el cual se sentían "dueños de la empresa"; mucho más incluso ante la bonanza por la que atravesaban.

A comienzos de 1990, Cariv, ante la Asamblea General, expuso los planes y objetivos de dicho año, los cuales se resumirían en:

- a) Presupuesto para el año 1990.
- b) Inicio de las obras civiles en el terreno del Parque Industrial.
- c) Implementación de sistemas de control de calidad, control de inventarios y control de la producción.

- d) Convenios con el SENATI para la capacitación del personal en aspectos relacionados con el mantenimiento mecánico, eléctrico y de seguridad e higiene industrial.
- e) Estudio de factibilidad para la implementación del área de fabricación de cadenas de oro para el mercado de los EE.UU., Francia y Alemania.

Los planes presentados por Cariv fueron obstaculizados por los miembros del CD, quienes se justificaron con opiniones subjetivas y no técnicas, tales como: *"todavía no es necesario"*, *"eso puede esperar"*, *"más adelante hay que verlo"*, etc.

Al finalizar el primer trimestre, Vlchez, miembro del Comité de Honor, y persona de confianza de Cariv, después de pensarlo varias veces, le informó acerca de una conversación que accidentalmente había escuchado en los baños de la empresa, por parte de dos de los miembros del CD: *"El licenciado Cariv en estos últimos años se ha enriquecido y peligrosamente está influyendo en el personal "clave" de la empresa; por lo tanto, uno de nosotros se va a dedicar a seguirle los pasos de cerca a fin de encontrarle una caída y dársela a conocer a todos los miembros de la empresa. Total, la fábrica ya está encaminada; es cuestión de seguir con lo que veníamos haciendo"*.

Cariv, enterado de esto, que corroboró lo que él ya percibía, y relacionándolo inmediatamente con los hechos que venían sucediendo como la obstaculización en la toma de decisiones en cuanto a compra de insumos, herramientas, programas de producción, etc., decidió convocar a una Asamblea Extraordinaria para exponer todo lo acontecido en la empresa y presentar su carta de renuncia irrevocable por no tener puntos de coincidencia con los miembros del CD y comprometiéndose a quedarse en la empresa sólo 15 días más para cumplir con todos los compromisos que tenía pendientes. En el Anexo No. 4, se puede observar el comportamiento de los ratios económicos financieros durante la gestión de Cariv.

El CD nombra a un nuevo Gerente General, en abril de 1990. El Sr. Raúl Costa, es muy "amigo" de los miembros de este Comité e inicia sus operaciones efectuando viajes por todo el país, alojándose en los hoteles y restaurantes más caros con la finalidad de "presentarse". Además, decide otorgar préstamos de escolaridad y de libre disposición a todos los empleados de la empresa, lo que lógicamente causa júbilo entre ellos. No percibían los futuros problemas de liquidez que se presentarían debido a la notable

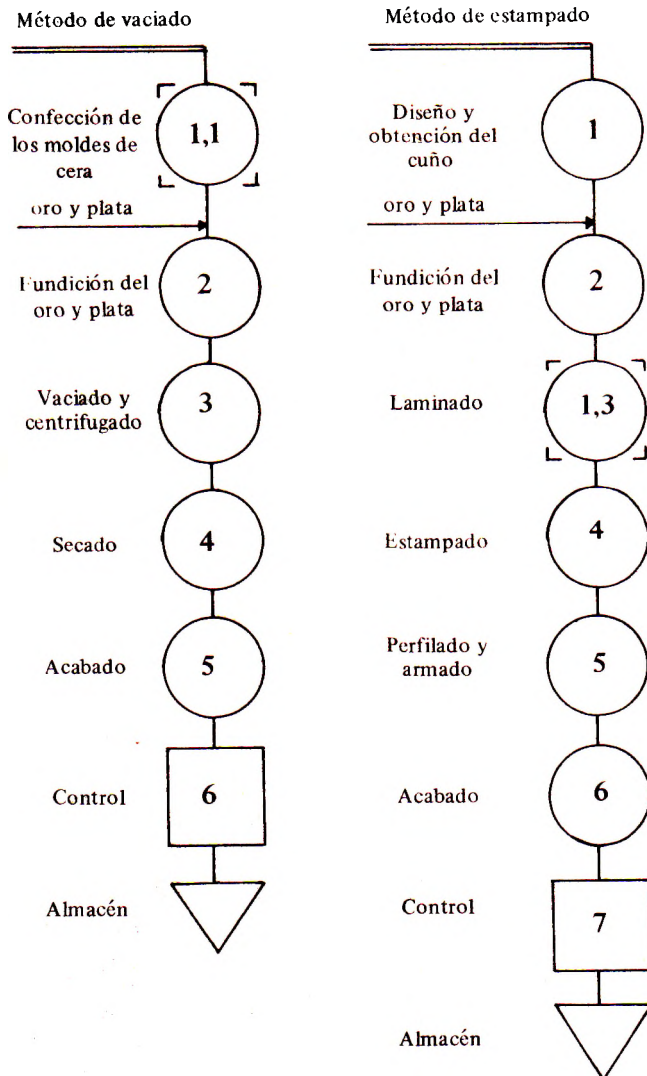


disminución del capital de trabajo producida por la hiperinflación que atravesaba el Perú en ese momento.

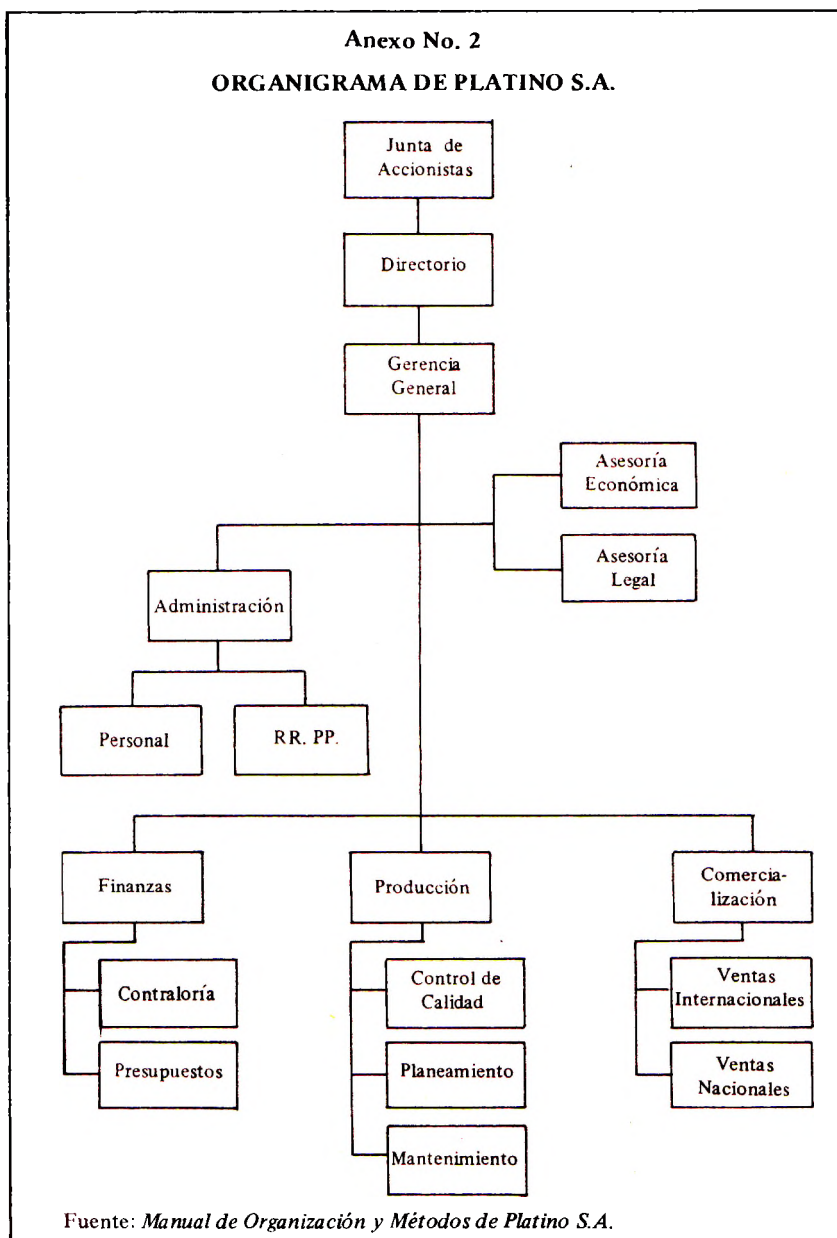
La empresa tuvo que endeudarse con la Cooperativa San Pedro, para poder pagar las planillas de mayo y junio. El volumen de ventas para estos meses fue la tercera parte respecto al año anterior. Además, se debía considerar que éstos eran tradicionalmente los meses "punta" (por las festividades del Día de la Madre y del Padre), es decir, de mayor venta. Se vislumbraba una baja en la producción para los próximos meses. Esta caída obedecía a la anarquía reinante en la empresa.

Un grupo de trabajadores se contactó con Cariv en la ciudad de Arequipa, solicitándole que reconsiderara su reincorporación a la empresa. Pero él ya se encontraba trabajando como Gerente General en otra empresa, y les hizo la siguiente apreciación: *"Oro Andino va a seguir así hasta que la empresa no cambie de modelo a sociedad anónima o a empresa de responsabilidad limitada. De ocurrir esto, yo estoy dispuesto a incorporarme en la nueva empresa, porque les tengo cariño y aceptaré con gusto este nuevo reto: el ver surgir nuevamente la empresa con el apoyo de todos ustedes. Lo único que ahora puedo decirles es que tienen que apoyar al señor Costa para que los productos de la fábrica tengan presencia en el mercado"*.

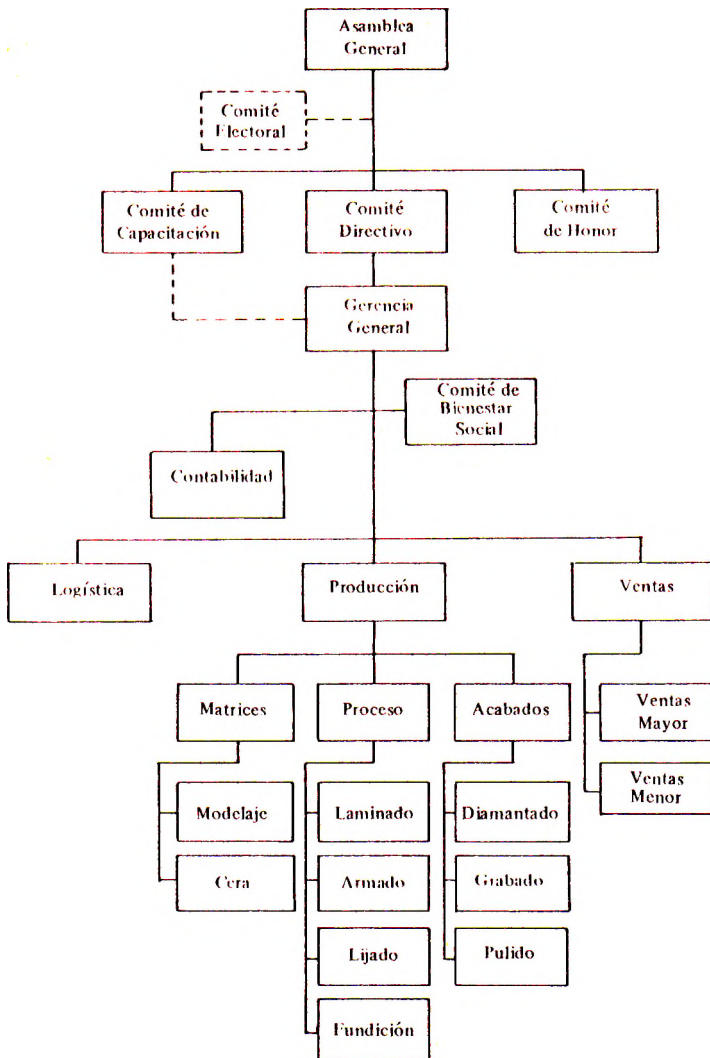
**Anexo No. 1**  
**PROCESO DE FABRICACIÓN**



Fuente: *Manual de Procedimientos de Platino S.A.*



**Anexo No. 3**  
**ORGANIGRAMA DE ORO ANDINO E.P.S.**



Fuente: *Manual de Organización y Funciones de Oro Andino E.P.S.*

## Anexo No. 4

RESUMEN ECONÓMICO-FINANCIERO  
ORO ANDINO E.P.S.

(En miles de I/.)

Rubro	1985	1986	1987	1988	1989
Ventas país	284	1,500	7,400	22,600	85,000
Ventas exterior	40	120	8,100	135,100	320,700
Total ventas	324	1,620	15,500	157,700	405,700
Promedio mensual ventas	27	135	1,292	13,142	33,808
Utilidad neta	(35)	60	1,600	33,000	150,000
Utilidad/ventas	(11%)	4%	10%	21%	37%
Capital de trabajo neto	(35)	420	1,950	6,800	210,000
Liquidez	0.3	1.33	6.40	7.20	7.12
Solidez	15%	30%	75%	83%	95%
Utiliz. capital instalada	8%	25%	39%	55%	60%

## APUNTES DE ESTUDIO

1. Portocarrero Suárez, Felipe, *Cómo hacer un trabajo de investigación*, Lima: CIUP, 1989.
2. Miyashiro Miyashiro, Isabel, *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, Tomo I, 3a. Edición, Lima: CIUP, 1991.
3. Miyashiro Miyashiro, Isabel, *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, Tomo II, 3a. Edición, Lima: CIUP, 1991.
4. Injoque Espinoza, Javier, *WordPerfect 5.1. Fundamentos y orientaciones prácticas*, 2da. Edición, Lima: CIUP, 1992.
5. Miyashiro Miyashiro, Isabel, *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, Tomo III, Lima: CIUP, 1991.
6. Gatti Murriel, Carlos y Jorge Wiese Rebagliati, *Elementos de gramática española*, Lima: CIUP, 1992.
7. Gatti Murriel, Carlos y Jorge Wiese Rebagliati, *Técnicas de lectura y redacción. Lenguaje científico y académico*, Lima: CIUP, 1992.
8. Mayorga, David y Patricia Araujo, *Casos de política de la empresa*, Lima: CIUP, 1992.

# documento de trabajo



- Julio Velarde y Martha Rodríguez:  
Lineamientos para un programa de  
estabilización de ajuste drástico
- Julio Velarde y Martha Rodríguez:  
El programa económico de agosto  
de 1990: Evaluación del primer año
- Felipe Portocarrero:  
Religión, familia, riqueza y muerte en  
la élite económica. Perú: 1900-1950
- Julio Velarde y Martha Rodríguez:  
Los problemas del orden y la velocidad  
de la liberalización de los mercados
- Julio Velarde y Martha Rodríguez:  
De la desinflación a la hiperestanflación.  
Perú 1985-1990
- Felipe Portocarrero y Luis Torrejón:  
Las inversiones en valores nacionales  
de la élite económica. Perú 1916-1932
- César Arias Quincot:  
La Perestroika y el fin de la Unión Soviética

En venta en las principales librerías del país.  
Informes en la Librería de la Universidad del Pacífico.  
Teléfonos: 71-2277. 72-9635. Fax: 706121



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO  
*Las ciencias del mañana y los valores de siempre*

