

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

Tomo IX

Isabel Miyashiro Miyashiro
Compiladora

Apuntes
de
Estudio

5) 5)



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO
CENTRO DE INVESTIGACION

Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú

Serie: Apuntes de Estudio No. 32

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

Tomo IX

Isabel Miyashiro Miyashiro
Compiladora



UNIVERSIDAD DEL PACIFICO
CENTRO DE INVESTIGACION

LIMA-PERÚ
1998

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

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

Isabel Miyashiro Miyashiro - Compiladora

1a. edición: setiembre 1998

Diseño de la carátula: M & B Creativos

BUP - CENDI

**Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú,
tomo IX /** Comp. Isabel Miyashiro Miyashiro. -- Lima: Centro de Investi-
gación de la Universidad del Pacífico, 1998. -- (Apuntes de Estudio ; 32)

/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. Prohibida la reproducción total o parcial de este texto por cualquier medio sin permiso de la Universidad del Pacífico.

Derechos reservados conforme a Ley.

Índice

Introducción.....	9
I. Caso: Pizzas Annapolis.....	11
Mauro Cacho de Armero - abril 1997	
II. Caso: Joyería Isabel.....	17
Silvia Falcón Alzamora - abril 1997	
III. Caso: La Moda S.A.....	23
Arnaldo Rubén Chumpitaz Trillo - diciembre 1997	
IV. Caso: Triste realidad	31
José León Hinostrroza - agosto 1997	
V. Caso: INDEVASA.....	39
Galo Jesús Moncada Mau y Javier Ernesto Ruiz Sánchez Salazar – abril 1998	
VI. Caso: Gráfica S.A.	45
Luis Miguel Domínguez Espinoza - agosto 1997	

VII.	Caso: Fine S.A.	55
	Susana Chong Chung y Silvia Orellana Cuadros - abril 1998	
VIII.	Caso: ¿Qué hacer?	61
IX.	Caso: El buen amigo	66
	Wilder Elías Jara Rodríguez y Alexander Quintanilla Gómez - agosto 1997	
X.	Caso: Selva S.A.	73
	José Alberto De las Casas Bellido - diciembre 1997	
XI.	Caso: Energiza	83
	Miguel Grados Del Mar - diciembre 1997	
XII.	Caso: Alimentana	94
	Carlos Domínguez Velez de Villa - agosto 1997	

Introducción

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

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

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

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

Los doce 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 de 1998. Éstos pueden ser utilizados como material auxiliar tanto en pregrado como en postgrado. Cabe señalar el hecho de que se logró reunir más de 370 casos.

La profesora y compiladora desea manifestar su agradecimiento a los alumnos que contribuyeron con este proyecto, así como también al Profesor Roberto Paiva, quien permitió que dos casos elaborados por sus alumnos formaran parte de este tomo. Asimismo, agradece a la exalumna Rosa María Fuchs por el trabajo realizado en la etapa de selección y corrección inicial de los casos.

Isabel Miyashiro Miyashiro
Compiladora

Caso: Pizzas Annapolis

Manuel Varela es hoy un hombre de 39 años, casado y con dos hijos; su padre, Enrique, natural de Ica, fue un muchacho que pertenecía a una buena familia venida a menos económicamente.

Enrique nació por los años treinta y empezó a trabajar de boleterero de un cine de barrio de Ica. Gracias a su esfuerzo y al matrimonio con una limeña, de mejor posición social, logró ser vendedor de la “Casa Wiese”, la cual en los años cuarenta se dedicaba a la venta de maquinaria industrial en general.

Desde los primeros años de su vida, Manuel, al igual que su padre, mostró inclinación por la natación y el fútbol. Por estar razón, desde muchacho, se vinculó a los clubes deportivos de Lima y descuidó la formación escolar. Manuel recibía de su padre todo lo que un joven de los años sesenta y setenta pretendía. Realizó un viaje de promoción a Buenos Aires con los compañeros mirafloresinos, en la época en la que, por el tipo de cambio, los aviones de “Braniff” llegaban repletos de peruanos a la Argentina. Durante este viaje, Manuel experimentó muchas emociones nuevas, entre las cuales estuvo la compra de zapatillas “Adidas” a bajo precio y la reventa de las mismas a sus amigos en Lima, acciones que fueron aplaudidas por su padre, quien era un hombre de negocios.

Con estas primeras experiencias en el campo de la comercialización y utilizando algunos dólares de la casa de cambio que, por ese entonces, ya tenían sus padres, Manuel decidió no ingresar a la universidad y dedicarse a ayudar a sus padres en el negocio de la casa de cambio, el cual hacia 1982 era un es-

tupendo negocio que, con una buena gestión y un trato personalizado preferentemente a señoras, generaba grandes dividendos.

Manuel aprendió lo que es el trato al cliente. En su casa, el negocio era case-ro, pero se movían grandes sumas de dinero; en algunas oportunidades, los cambios se hacían incluso con los Bancos, el negocio era una mina.

Con la devaluación e inflación existentes, el negocio del cambio de dólares despuntó y Enrique Varela tuvo que encargar a su hijo Manuel un negocio que mantuvo toda su vida desde que salió de Ica; éste consistía en el reparto de Pisco a los principales restaurantes de Miraflores. Este negocio lo empezó desde su juventud y en forma paralela a sus otras actividades; siempre lo mantuvo porque lo consideraba rentador, siempre repetía a sus hijos: *“este negocio no chorrea, pero sí gotea”*.

Manuel mantuvo la cartera de clientes de su padre por varios años y la incrementó gracias a la aparición de las pizzerías de Miraflores a fines de los años setenta y el “boom” de las discotecas.

El negocio consistía en comprar directamente un buen pisco en alguna parte de Chincha y venderlo en Lima en “damajuanas”¹. Manuel repartía personalmente el pisco desde “La Rana Verde” en La Punta-Callao hasta el “Sujestic” en Barranco; usaba una camioneta pick-up y un ayudante de vez en cuando.

En 1988, Manuel tenía más o menos treinta años, y decidió casarse y formar una familia, lo que lo obligó a permanecer más tiempo en casa y dejar de visitar a sus clientes nocturnos de las pizzerías y las discotecas, por lo que las ventas bajaron considerablemente. Preocupado por esta situación y por la familia que debía mantener, incursionó en algunos otros negocios pequeños sin mayor inversión ni éxito.

Al respecto Don Enrique Varela le dijo lo siguiente: *“Manuel, no descuides el negocio del reparto de Pisco; éste me ha permitido despegar y mantener a la familia por treinta años, recuerda que el cliente siempre tiene la razón y que tú tienes que tratar con él, tanto en la distribución y muestra del producto como en el momento de cobrarle”*.

1. Nombre que tienen los botellones de pisco forrados con mimbre.

Por primera vez, Manuel decidió contratar a un ayudante a tiempo completo, y pensó en Cirilo, el hermano de la empleada doméstica de su tía Rochi. Manuel, que no estaba acostumbrado a trabajar con muchas personas, dio a conocer a Cirilo, su primer empleado a tiempo completo, las primeras directivas:

“Mira Cirilo, tendrás el sueldo mínimo del área de Lima y un porcentaje de acuerdo con la cantidad de botellas repartidas por mes, que se podría mejorar mes a mes en función de las ventas”.

Un día que le tocaba repartir al “Regatas”, Manuel ingresó al Club, saludó a los amigos que encontró en el camino, presentó a Cirilo y sin complejo alguno cargó sus “damajuanas de pisco” para depositarlas en los almacenes de la discoteca, donde trabajaba el “chino Tevin”. Manuel se sentía un hombre de éxito, sin prejuicios, y por fin sus amigos no lo fastidiarían más sugiriéndole contratar a un ayudante. Ahora ya contaba con un empleado para las labores “más fuertes” y su esposa no le exigiría que no cargara él mismo “los piscos”.

En 1990, Manuel decidió asociarse con un tío y formar una pequeña empresa de embutidos por Chancay; sin embargo, continuaba con el negocio del pisco en el que solamente trabajaba con Cirilo como ayudante y quien, en algunas oportunidades, hacía hasta de mayordomo en la casa. El negocio de Chancay lo llevó a tomar contacto con personas que se dedicaban a diferentes rubros, desde bolsas al vacío hasta publicidad; así empezó a comprender que existían nuevos horizontes.

En la empresa de embutidos cada socio invirtió US\$20,000, compraron maquinaria usada, contrataron trabajadores de la zona y el negocio comenzó a funcionar. A Manuel le gustaba la idea, pero mantenía el negocio del reparto de pisco.

Manuel repartía con buena aceptación los embutidos de su fábrica de Chancay a su cartera de clientes de pisco.

Luego de algunas semanas, Manuel habló con su tío Carlos y le dijo lo siguiente: *“Mira tío, la fábrica me queda lejos, por lo que estoy descuidando el reparto de pisco. Te propongo que me des un porcentaje mensual sobre la base de mi inversión inicial y tú te quedas con la administración; dentro de un tiempo vemos cómo vamos. Para ti, que eres jubilado, la fábrica es una*

distracción y un ingreso extra.” El tío Carlos aceptó, y el negocio continuó sin mayores cambios.

Durante los primeros años de la década de los noventa, se abrió el mercado a la libre importación, razón por lo cual el negocio de la venta de pisco empezó a decaer y se concentró sólo en algunos restaurantes turísticos y pizzerías.

En ese "entrar y salir" de pizzerías, repartiendo pisco o "jamón de Chancay", Manuel fue tentado por uno de sus amigos a asociarse y formar una pizzería en Miraflores; parte de los insumos, los embutidos, serían controlados por el propio Manuel.

Daniel Pelayo, su compañero de colegio, había retornado al Perú luego de haber ocupado el cargo de Gerente de Marketing en Inglaterra, y decidió invertir algunos ahorros en el área de pizzerías porque consideraba el negocio como una alternativa importante, puesto que el ritmo de vida en Lima se tornaba cada vez más rápido y el mercado de pizzerías no estaba saturado. Así decidió buscar un socio que le trabajara su dinero, mientras él asumía un cargo gerencial en el Grupo "Pérez Banda".

Así, formaron "Pizzas Annapolis", negocio nuevo para Manuel, pues tenía que lidiar con más personal, un contador, trámites, licencias, proveedores, etc. Su socio aportaría el capital y Manuel, su capacidad para organizar, administrar y controlar todas las actividades, además de algo de dinero. Finalmente, las utilidades que se generaran se repartirían 50% para cada uno. Luego de mil peripecias, tuvo lugar la gran inauguración en junio de 1993.

Comenzaron a trabajar con altibajos económicos, pero salieron adelante gracias al extraordinario empuje de Manuel, el trato personalizado e incluso la simpatía de su esposa e hijos pequeños, quienes daban un toque especial al ambiente los días sábados.

"Pizzas Annapolis" contaba con una organización sencilla, formada por Manuel, una cajera, dos cocineros y una chica que atendía las mesas, con lo cual el tramo de control de su personal era eficiente y Manuel lo ejercía con efectividad; siempre promovió una comunicación informal, se mostró receptivo a las sugerencias de los trabajadores y se adaptó al mercado sin dejar de brindar un valor agregado a sus pizzas, ya sea a través de la promoción de gaseosas, helados o individuales para colorear. En la parte interior del mostrador, Manuel había colocado con plumón el "Objetivo de Pizzas Annapolis". Allí se

podía leer, aunque un poco engrasado, el largo pensamiento de Manuel: “Servir al público de manera eficiente las mejores pizzas de Miraflores, teniendo en cuenta que el cliente tiene siempre la razón; de esta manera venderemos más, ganaremos mercado y, por tanto, todos seremos ganadores”.

La inversión inicial, que fue del orden de los US\$30,000 en hornos, cámaras y arreglo de local, se recuperó rápidamente. La reactivación económica de la mitad de los noventa permitió la apertura de una serie de negocios en Barranco, por lo que decidieron abrir otra pizzería con el mismo nombre cerca al Puente de los Suspiros de Barranco, y bajo las mismas condiciones pactadas anteriormente. No solicitaron préstamos; sólo incurrieron en algún pequeño sobregiro bancario.

Daniel Pelayo prácticamente no se metía en nada; cobraba su parte y dejaba todo en manos de Manuel; habitualmente comentaba los fines de mes: *“mientras mi dinero rinda más contigo que con el banco la cosa va bien”*.

Manuel no desconocía del todo las posibilidades de financiamiento, pero siempre estuvo influenciado por la idea del padre, que tanto éxito le había dado en los años setenta: *“no contratar a nadie por mucho tiempo y no meterse con los bancos”*. Por ello, Manuel vivía día y noche en las pizzerías.

El negocio iba bien, pero cada vez le demandaba más tiempo, ya que el control era personal y ambos locales tenían casi la misma organización.

En una oportunidad, al observar a Manuel algo estresado, Daniel le dijo lo siguiente: *“Debes delegar responsabilidad en otras personas, algo de métodos de control y optimización de recursos; no estoy seguro si contamos con los mejores hornos, cada día llegan novedades, tal vez necesitamos que alguien nos asesore en otros aspectos, no sé, son ideas”*.

“Mira Daniel, los administradores, “Fayol”, los métodos y todas esas teorías sólo funcionan para gringos; aquí, el ojo del amo engorda al caballo y en cuanto a la tecnología yo siempre observo qué tienen los más grandes; andamos bien, no sé cómo iremos con los ratios pero ganamos y pago los impuestos”.

Uno de los últimos días del pasado mes de enero, entró a la pizzería el conocido cliente de gesto adusto, que siempre buscaba un lugar cerca de la caja o

del mostrador de reparto y realizaba preguntas del negocio. Esta vez no se sentó directamente, sino que se dirigió a Manuel en los siguientes términos:

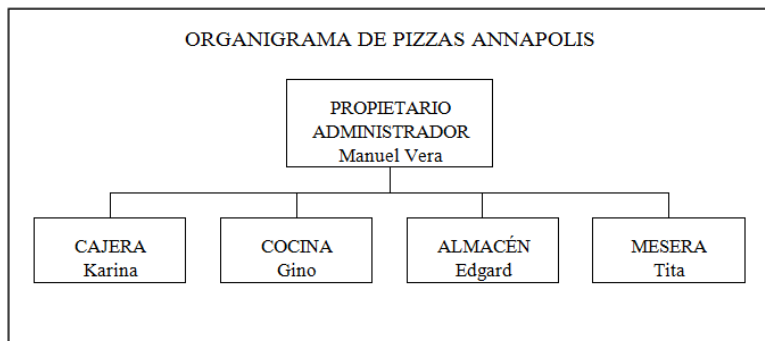
“Me llamo Raúl Garrido; he venido observando el movimiento de las dos pizzerías “Annapolis” y creo que tengo una propuesta interesante para ti.”

Sin dar muchas vueltas, Garrido, con un marcado acento del oriente, le propuso comprar ambos establecimientos; se notaba que había realizado algún estudio de mercado y que veía futuro en el negocio.

*“Te ofrezco US\$200,000 por ambas pizzerías, incluyendo todo, hasta el **know how**. He recibido un dinero extra que quiero invertir urgente. Conozco del negocio; hace algunos años tuve algo similar en Pucallpa. Decídete y me llamas, aquí tienes mi tarjeta”.*

Manuel, antes de hablar con Daniel Pelayo, su socio, decidió pedir ayuda a Oscar, su primo preferido. Le contó sobre la oferta que había recibido y se mostró muy preocupado, no sabía bien qué hacer. Le habían mencionado antes algo sobre un sistema llamado *franchaising*, que él no conocía bien, pero que le permitiría crecer en otros distritos; por otro lado, a su edad y con la familia que había formado, temía no hacer mucho con los US\$100,000 que le tocarían si vendía el negocio.

Conociendo la trayectoria de Manuel, sus habilidades y su experiencia administrativa, ¿qué debe recomendar Oscar a Manuel?, ¿sería ético abrir una nueva pizzería como único dueño con el producto de la venta y dejar a su socio? Daniel Pelayo, que conoce del sistema *franchaising*, ¿por qué no asesora a Manuel para tomar esta opción, será que no quiere arriesgar y sólo usa a Manuel?, ¿Manuel tomará en cuenta al personal que trabaja para él en las pizzerías como un factor para su decisión final?



II

Caso: Joyería Isabel

Todo empezó cuando Isabel tenía 13 años y acompañó a su padre a la tienda en una campaña de venta navideña; él era socio de una joyería. Isabel quedó impresionada al ver todas esas joyas, su brillo y belleza; esta experiencia le encantó y, desde entonces, lo acompañaba siempre que habían ventas especiales (Navidad, Día de la Madre, etc.); ayudaba en lo que podía y se sentía feliz al hacerlo, y más aún cuando recibía una remuneración por ello.

En la joyería conoció a artesanos joyeros, vendedores de oro, de piedras, de perlas, etc. Con algunos de ellos llegó a tener cierto grado de confianza y le explicaban los criterios utilizados para determinar la calidad de las joyas, los trucos que tenían algunos estafadores, hablaban sobre el arte que se necesitaba para crear nuevos y originales diseños, etc. Y así, poco a poco, le fue interesando cada vez más ese ambiente. Todo esto, unido a sus cualidades artísticas y su gusto por el dibujo, la pintura, etc., hizo que pensara en dedicarse a la joyería.

Pero cuando terminó el colegio, sus padres pensaron que el arte no era una carrera que le permitiría sobrevivir adecuadamente; además, según decían: *“la joyería es cosa de obreros y no de artistas”*. Es por ello que decidió estudiar Zootecnia en la Universidad Nacional Agraria de La Molina, lo que estaba de acuerdo con su amor por los animales, y le permitiría mantener contentos a sus padres.

Así, Isabel concluyó su carrera en 1983 en el primer puesto de su promoción; llegó a ser Ingeniero Zootecnista y ejerció con éxito su profesión. Posterior-

mente, estudió una Maestría en Nutrición, donde conoció a Miguel, con quien se casó en setiembre de 1993. La primera de sus hijas nació en julio de 1994.

Con todas las nuevas responsabilidades, Isabel ya no tenía tiempo para trabajar fuera de casa, así que decidió dedicarse a alguna actividad lucrativa que no le exigiera salir. Además, ella siempre fue muy independiente y no le gustaba ser sólo ama de casa y depender del dinero que su esposo le daba; esa situación la hacía sentirse frustrada.

Como su profesión implicaba trabajo de campo, buscó alternativas en su lado artístico y encontró la joyería, algo que siempre le había fascinado. Esta actividad le permitiría crear sus propios diseños, combinarlos con modelos de revistas extranjeras exclusivas, plasmar en metal y piedras preciosas sus ideas, etc.

Al comentar con su esposo estas inquietudes y su deseo de trabajar en joyería, encontró todo el apoyo que esperaba:

- *“Miguel, ¿sabes?, no me siento satisfecha con la vida que estoy llevando. No es que no sea feliz contigo, al contrario, tú eres el esposo perfecto para mí y el padre ideal para nuestra hija; a ella también la adoro y agradezco a Dios por habérmola dado, pero siento que algo me falta, tú sabes que he trabajado toda mi vida y no puedo seguir así...”*
- *“Sí, ya me había dado cuenta de que algo te pasaba, desde hace un tiempo te noto rara.”*
- *“Es que no me gusta ser ama de casa, me siento incompleta; he pensado en poner un negocio.”*
- *“¡Me parece excelente!, pero nuestra hija todavía está muy pequeña, ni siquiera va al nido, no me gustaría que la descuidaras por el negocio.”*
- *“No Miguel, eso no va a pasar porque lo que estoy pensando lo podré hacer en casa.”*
- *“¿Y de qué se trata?”*
- *“De un taller de joyería.”*
- *“Creo que es un buen negocio. Me interesa ser tu socio capitalista, ¿quieres?”*

El primer paso fue entrar en un taller de enseñanza de joyería con el objeto de aprender todas las técnicas. En octubre de 1994, estos talleres ya existían, a diferencia de cuando ella terminó el colegio.

Al principio sólo trabajaba con plata, para que no le costaran tanto los ensayos y las equivocaciones. Luego, cuando ya era una experta, comenzó a combinar oro con plata y a hacer joyas sólo de oro.

Sus modelos se vendían bien entre sus conocidos; sin embargo, este mercado se agotaba rápidamente, así que comenzó a contactarse con amigos de sus amigos. Ésta fue una solución momentánea, pues el problema de la búsqueda de clientes subsistía.

El mayor problema que ha afrontado siempre es la falta de tiempo para dedicarse al negocio y a sus hijas, quienes también necesitan de ella; ahora tiene dos niñas, pues la segunda nació en marzo de 1996.

En el negocio hay muchas cosas por hacer. En un principio, ella sola hacía todo, ya que el negocio era más pequeño; pero, ahora que éste ha crecido, se hace mucho más difícil y ha tenido que buscar ayuda para algunas tareas:

- Lo que ineludiblemente tiene que hacer ella misma es el diseño y la elaboración de las joyas, en especial el acabado.
- Además, requiere la compra de materias primas: metales y piedras, lo que debe hacer personalmente y con mucho cuidado, puesto que en ese medio suelen estafar con frecuencia.
- Asimismo, necesita comprar estuches, pero esto lo puede hacer otra persona.
- Algunos trabajos, como los engastes y los burilados, los manda a hacer con su antiguo profesor, ya que le demandan mucho tiempo y esfuerzo y no son bien pagados. Además, un joyero no puede dominar todas las técnicas, hay especialistas en joyería fina, en engastes, en fantasía, etc. Y ella reconoce sus limitaciones.
- A la confección de las joyas agrega otros trabajos como, por ejemplo, bañados de oro, para lo cual lleva las joyas a un taller conocido. Últimamente, la niñera de sus hijas, quien es una chica muy responsable, honrada y de toda su confianza, esporádicamente la ha estado ayudando en algunas cosas como, por ejemplo, comprar los estuches, recoger las joyas bañadas de oro, llevar y traer joyas del taller de su ex profesor, etc.
- Las ventas de las joyas, la recepción de pedidos y las cobranzas de las ventas al crédito son actividades que también debe hacer personalmente, puesto que hay pedidos muy especiales que hay que tomar detalladamente, lo cual le demanda mucho tiempo.

Como realmente necesita ayuda, Isabel está capacitando a una de las hermanas de la niñera, quien también es de su confianza, para que ayude en trabajos como lijado y pulido, que demandan mucho tiempo y no son complicados.

Tan pronto las dos niñas vayan al nido, la niñera también trabajará por horas como operaria. El pago es al destajo, por pieza terminada a satisfacción de Isabel.

Isa, como le dicen sus amigos, podría trabajar más, pero no tiene tiempo. Ha pensado en dedicarse a trabajar sólo en oro, pues ganaría más invirtiendo el mismo tiempo y esfuerzo. El tiempo también le hace falta para buscar maneras de llegar a más clientes.

Actualmente, la producción que viene trabajando se puede dividir en:

- i. Sobre pedido: aros, sortijas, cadenas en oro, etc. Alrededor de US\$800 mensuales con una ganancia de 40%.
- ii. Para stock permanente:
 - 65 joyas de oro y plata combinadas, que son alrededor de US\$1,700 con un 35% de ganancia. De ellas se venden de 15 a 20 mensuales.
 - 25 joyas de oro, que representan alrededor de US\$2,300 con un 40% de ganancia. De ellas se venden 7 a 10 por mes.

Poco a poco ha logrado comercializar su producción en oficinas, bancos y, sobre todo, gimnasios, a través de intermediarios a quienes les deja las joyas en consignación, siempre con un descuento. También realiza ventas directas en casas de amigos o conocidos, gimnasios, oficinas y entre la familia. Mayormente, las ventas son al crédito, en dos o tres partes, en función al monto vendido. El problema con este sistema es la cobranza, que difícilmente es puntual; incluso hay personas a las que realmente hay que “perseguir”, lo cual es muy incómodo.

Con el fin de perfeccionarse, piensa estudiar diseño de joyas profesionalmente en la academia Toulouse Lautrec, ya que cuenta con una buena computadora conectada a Internet, que está segura le servirá de apoyo. Isabel tiene como objetivo trabajar diseños exclusivos y de máxima calidad, ya que sólo la no-

vedad y la originalidad permiten precios justos, pues existe mucha competencia con precios bajos, la que generalmente se debe a que los modelos son producidos con moldes al por mayor, el metal no es de ley y/o los acabados son pobres.

Isabel trata de mantenerse siempre actualizada sobre las últimas tendencias de la moda por medio de catálogos americanos, italianos, alemanes, españoles y franceses. Muchos de los diseños de estos catálogos son modificados con el fin de hacerlos más atractivos y acentuar la diferencia respecto a los productos procedentes de las otras joyerías existentes en el mercado.

Una de sus metas es instalar su propio taller, para no tener que alquilar maquinaria de otros. Actualmente cuenta con la maquinaria necesaria para una pequeña empresa: dos mesas para corte, limado y lijado, un mueble para el motor de pulido, un taladro, un armario con llave para la bencina y ácidos, un soplete pequeño a gas, etc. No obstante, para llegar tan lejos como ella quiere, todavía le falta tecnología, puesto que para laminar las planchas de metal debe ir a un taller más grande.

La ubicación de su taller no la ayuda mucho, ya que se trata de un espacio algo pequeño ubicado en la terraza de su casa, donde construyó una pequeña habitación de madera y vidrio. En un principio, eso estaba bien, era suficiente para sus necesidades, pero ahora, con la operaria y los nuevos instrumentos y muebles, el espacio es muy reducido. Siempre lo tiene con llave, pues existe el peligro latente de que entren las niñas y tengan algún accidente. Respecto a ellas, tiene mucho cuidado al usar los ácidos, que si se manejan bien no emanan gases tóxicos. Esto también lo hace por ella misma, por su salud; asimismo, toma otras precauciones como el uso de máscaras al pulir y la protección de sus ojos al soldar. Algo que no puede evitar son pequeñas quemaduras o cortes en sus manos, que están muy maltratadas, ya que no puede confeccionar las joyas con guantes.

Lo ideal para Isabel sería realizar la venta de sus joyas por catálogo, para lo cual el curso de diseño de joyas y la computadora le serán de gran ayuda. Aunque ésta es una meta de largo plazo, se ha propuesto cumplirla.

Hace menos de un mes que este pequeño negocio se ha constituido formalmente como una empresa individual de responsabilidad limitada a nombre de Miguel, quien asume la representación y las obligaciones de la empresa. Isabel aparece como administradora, encargada de las actividades necesarias pa-

ra el normal desenvolvimiento de la empresa. Esto implica nuevas tareas que cumplir, trámites tributarios y legales, etc.

Es en estas circunstancias que Isa se encuentra con Flora, una amiga de la universidad que hace años no veía:

Isabel: *“¡Flora, hola! ¿Cómo has estado todo este tiempo?. Hace siglos que no te veía.”*

Flora: *“¡Isa, qué alegría volver a verte!”*

Isabel: *“Cuéntame de ti ¿qué has hecho todo este tiempo?”*

Flora: *“Bueno, estudié la Maestría en Administración de la Universidad del Pacífico y después me casé.”*

Isabel: *“Yo también estudié un postgrado en nutrición, espera, ¿dices que tienes una Maestría en Administración? ¡Me has caído del cielo!”*

Entonces Isabel resumió toda la historia de su negocio para finalmente pedirle un consejo:

“..... y esa es mi situación, ahora no tengo tiempo para nada: si me quedo en casa a trabajar, descuido las ventas y sin ventas el negocio no puede vivir. Si salgo a vender y cobrar a mis clientes, mi operaria todavía no puede avanzar el trabajo sola y la producción se atrasa. Además, cuando estoy en casa, mis hijas quieren estar todo el tiempo conmigo y al taller no las dejo entrar. También está Miguel, que llega del trabajo, quiero cenar con él y conversar. Muchas veces espero a que se vayan a dormir los tres para terminar de hacer algún trabajo y esto no le hace ninguna gracia a Miguel. Hay días que tengo que salir a comprar materiales, otros que tengo que estar todo el día en el taller, atender pedidos o recibir clientes. Estoy segura de que podría vender más, pero me falta tiempo. ¿Qué me aconsejas para que el negocio progrese? No quiero quedarme en este nivel, quiero crecer, pero no sé cómo. Me da miedo que la empresa fracase; sé que hasta ahora vamos más o menos bien, pero quiero tener un buen futuro. ¿Cuál es tu consejo profesional?”

III

Caso: La Moda S.A.

La Moda S.A. es una empresa cuya actividad principal es la fabricación y comercialización de productos textiles; su especialidad es la lencería fina para damas. Tiene la representación de la marca “Felina” -reconocida internacionalmente- en varios países de Latinoamérica. La empresa se constituyó en febrero de 1993 como una sociedad anónima; sus principales accionistas son parientes y han tenido negocios similares, algunos en el mismo ramo textil y ahora desean repetir éxitos logrados anteriormente.

Uno de los negocios más importantes de los accionistas fue seriamente dañado, más que por la situación económica y los altos costos sociales, propios de la época, por una mala administración, tanto de los ejecutivos administrativos como de los ingenieros operativos, quienes contribuyeron con su deshonestidad a crear una imagen de total desconfianza. Por ello, en esta oportunidad, han decidido iniciar La Moda S.A. con un control más directo en la gestión empresarial, lo que supone hacerse cargo de la administración de la nueva empresa en forma personal.

La nueva empresa inició sus operaciones con significativos aportes de maquinaria, insumos y materias primas y, sobre todo, con la experiencia obtenida en anteriores compañías de similares giros, pero en un mercado totalmente diferente.

El mercado nacional había evolucionado a pasos agigantados en los últimos años. Existían muchos competidores en la línea de lencería; las empresas nacionales y los importadores –que solían ser un grupo reducido- cambiaron radicalmente la forma de llegar al cliente mediante la venta por catálogos en grandes almacenes, pedidos por correo y por teléfono, promotoras de ventas,

etc. Aunque actualmente, en nuestro país, las empresas con marcas reconocidas sólo se han dedicado a importar, no sería raro que empiecen a producir y confeccionar dentro del país.

La empresa es una empresa familiar, con un esquema organizacional funcional. La Presidencia del Directorio está a cargo del padre, don José Carossi, de 65 años, empresario, quien desea que sus hijos sigan con la tradición. Es una persona dinámica y emprendedora, y tiene mucha experiencia en este ramo textil. En los inicios de La Moda S.A., su esposa, la señora Sofía Bertello de Carossi, lo apoyó en la parte de mercadeo, pero fue por muy poco tiempo. La Gerencia General está a cargo de su hijo mayor Francisco Carossi, de 32 años, quien ha adquirido, como es lógico, los conocimientos necesarios en este campo a través de sus padres. Si bien no cuenta con experiencia ni estudios en administración, cabe destacar que es sumamente creativo y tiene una marcada inclinación hacia las artes y los medios publicitarios. Francisco no pensó hacerse cargo de una empresa, pero su padre lo convenció de iniciar una, La Moda S.A.

Hace año y medio encargaron, a una prestigiosa firma en el mercado, la selección de un Gerente de Ventas y un Gerente de Administración y Finanzas. Para el primer cargo se contrató a Luis Hidalgo, administrador de 36 años, quien desde muy joven se dedicó a la labor de ventas y tenía también pequeños negocios en el ramo textil, una persona con muy buena visión. Para el segundo cargo se contrató a Carlos Torres, contador público de 35 años, con experiencia en el campo de auditoría, contabilidad y administración. Carlos Torres tenía como misión principal ordenar la parte informativa y desarrollar los procedimientos y políticas necesarias para el desarrollo y el control de las labores.

En la Sección de Diseño cuentan con el apoyo de la señora Carla Salazar, de 50 años, con amplia experiencia en el diseño y confección de lencería, quien apoyó a don José a implementar empresas familiares en el extranjero. La sección de Confecciones está a cargo de un taller externo que es dirigido por Susana Rubio, de 32 años; en esta labor, recibe el apoyo de su madre, la señora Esther González de Rubio, quien cuenta con mucha experiencia en el campo; esta última también trabajó con el señor José Carossi durante muchos años.

El abastecimiento de las materias primas e insumos importados es coordinado por los propios dueños, quienes mantienen contactos con proveedores del exterior y viajan para conseguir el material e insumos necesarios. Las compras

nacionales están a cargo de uno de sus socios -minoritario-, quien conoce bastante bien el mercado.

A pesar de que cuenta con poco tiempo en el mercado nacional, La Moda S.A. ha logrado un significativo e importante posicionamiento en el medio, ya que ha competido con reconocidas y tradicionales marcas y se ha convertido en una de las preferidas. La empresa ofrece a la mujer peruana una línea elegante y fina con materiales importados, diseños anatómicos de acuerdo con la moda internacional y precios accesibles.

El reconocimiento y la introducción de la marca “Felina” se logra gracias a la calidad de los productos ofrecidos: su confección es de alta costura, los diseños son innovadores, la materia prima e insumos son importados en un alto porcentaje, la tecnología empleada es óptima y los precios son accesibles al mercado local. Otro factor preponderante por el cual se ha logrado este rápido posicionamiento es la inversión que se efectúa en las campañas promocionales y en el auspicio de concursos de belleza.

La producción (confección) alcanzó las 150,000 prendas mensuales, cifra que se puede incrementar, sin necesidad de efectuar inversiones para adquirir mayor maquinaria, ya que la capacidad operativa de la empresa está en sólo un 60%. La empresa cuenta con cerca de ochenta máquinas de costura operativas, en sus diversos tipos, cuya antigüedad oscila entre los 5 y 10 años. El 50% de dichas máquinas fueron traídas de una de las empresas que operaba en el exterior.

Francisco y sus ejecutivos han tratado de estar atentos para responder y satisfacer las necesidades que el mercado exige; para ello, han efectuado constantes innovaciones en sus líneas de diseño y producción, tomando en cuenta lo que el consumidor necesita, lo que la competencia ofrece y tratando de brindar siempre la mejor alternativa en el mercado, ahora de libre competencia.

En los últimos tiempos se han recibido muchas quejas de los clientes debido al material que la empresa ha adquirido en el exterior, el cual no se ajusta a las necesidades o exigencias de los primeros productos ofrecidos. Esto genera malestar en el consumidor, ya que piensa que la línea está siendo adulterada, lo cual trae como consecuencia una serie de devoluciones, cambios y el correspondiente deterioro de la imagen de la marca "Felina".

En una de las últimas reuniones que sostuvieron los agentes y los dueños de la empresa, se expresó lo siguiente:

Luis: *“Sabes Francisco, en nuestra área, como ya te lo he comentado anteriormente, seguimos con los problemas de algunos de los productos. El cliente se queja de que nuestros elásticos ceden mucho, de que la tela tiende a perder el color y de que la calidad no es la misma. Además, aún no se ha aprobado el presupuesto para la campaña de ventas; no estamos ofreciendo incentivos promocionales directos y los vendedores manifiestan que los ayudaría más este tipo de promoción, que la publicidad que mantenemos como auspiciadores en los concursos de belleza”.*

Francisco: *“Sí, efectivamente, eso ya lo hemos conversado. Estamos efectuando las correcciones del caso en lo que se refiere a la calidad de los productos. Esos elásticos no se volverán a utilizar, además ya estamos importando material de nuevos proveedores; pero no olvides que debemos vender lo que tenemos en el almacén, no podemos perder esa mercadería. Si bien es cierto el elástico será reemplazado, debemos utilizar la tela en su totalidad; nos ha costado mucho dinero. Si no vendemos es obvio que no podremos contar con presupuestos para promociones ni publicidad. Por otro lado, estoy seguro de que podemos impulsar las ventas; mi padre lo ha hecho antes.”*

Carlos: *“Entonces, si tenemos que consumir la tela, los artículos deben ser comercializados con códigos nuevos como sugiere Luis, pero con precios de promoción para no confundir al cliente y no crear falsas expectativas que nos perjudiquen, ya que últimamente tenemos una avalancha de devoluciones y cambios que afectan seriamente nuestra liquidez. Además, como habrán observado, según los últimos Estados Financieros, la caída en el nivel de ventas no permite cubrir los costos mínimos, sin contar con la alta morosidad de las cobranzas.”*

Francisco: *“La alta morosidad se debe a que no se está evaluando en forma efectiva la cartera de clientes. En lo que respecta a cambiar de códigos a nuestros artículos, sólo crearía desconcierto en nuestros clientes en la identificación de las prendas en el catálogo; no olviden que son los mismos diseños.”*

Luis: *“Pero Francisco, el cliente piensa que se le está vendiendo “gato por liebre”. Estamos perdiendo mercado, eso es más costoso que la tela y los elásticos que dejemos de utilizar; nuestra imagen se deteriora.”*

Don José: *“Nosotros debemos consumir y vender todo el material disponible. Es el mismo material que siempre he utilizado en la confección de las prendas. Se fabrican productos, se ofrecen y se venden, así debe funcionar. Lo que sucede es que los vendedores no están cumpliendo con su función de ventas, toman cualquier pretexto para justificarse y no cumplir con su labor.*

He estado comparando nuestras prendas con las otras y las nuestras son de mejor calidad, lo que usted dice quizás sucede con algún artículo en especial.

Si no se vende y no se cobra, es obvio que estamos mal. Entonces lo que haremos es continuar cambiando a la gente de ventas como lo hemos estado haciendo, hasta que consigamos a personas que realmente se identifiquen con la compañía.”

El sistema de ventas opera de la siguiente forma: los vendedores ofrecen los productos a las grandes tiendas, distribuidores mayoristas, comercios minoristas, bazares, boutiques y empresas dedicadas a la venta vía promotoras. Este sistema opera tanto en Lima como en provincias; conserva en su nómina a una sobresaliente ejecutiva de ventas, Luz Trelles, quien a pesar de las circunstancias mantiene sus ventas en forma óptima. Luz, con 28 años de edad, ha podido permanecer en este campo de las ventas gracias a su simpatía y carisma, a pesar de no contar con estudios superiores.

Los minoristas y los pequeños negocios han estado acostumbrados a trabajar en la informalidad y se les dificultaba trabajar con letras, cheques e incluso con los bancos. No saben lo que es el protesto de una letra o las implicaciones que tiene el protestarla o girar un cheque sin fondos necesarios. Sus compras oscilan entre S/.500.00 y S/.6,000.00.

El nivel de ventas de la empresa ha evolucionado en forma acelerada, tanto en el nivel de ventas como en el número de clientes, que son aproximadamente 500 desde que inició sus operaciones en el año 1993. Durante 1994, La Moda S.A. experimentó un incremento del 400% en sus ventas en relación con el año anterior. En 1995, las ventas siguieron incrementándose, pero esta vez en 267%; y en 1996 alcanzaron un 125%. Incluso un reportaje de un diario local indica que el sector de textiles en lencería ha crecido rápidamente. Este crecimiento en el nivel de las ventas y el posicionamiento en el mercado son de suma importancia para La Moda S.A.

Pero, durante 1997, las ventas se han visto seriamente afectadas. Esto se debe a que en el mercado se han introducido prendas a precios menores por la importación de productos -procedentes del mercado oriental- a precios *dumping*, y por los aranceles preferenciales (incluso cero) en la importación de prendas terminadas del mercado andino. La importación de materias primas, telas, blondas e insumos, como elásticos, broches, aros, etc. está gravada hasta con el 25% del impuesto ad-valorem, lo que encarece los productos elaborados y confeccionados en el mercado local. Esta situación es corroborada por una publicación en la que se expresa lo siguiente: “La lencería es un mercado de tentación en peligro”.

Por todo ello, razones internas y externas han hecho que la empresa experimente un retroceso en su nivel de crecimiento.

Luis: *“Francisco, es necesario que cambiemos radicalmente la política de ventas; debemos tener cuidado con la calidad de nuestros productos y replantear la estrategia de ventas a provincias, donde se están introduciendo con mayor fuerza los productos importados.”*

Además, los vendedores manifiestan constantemente las quejas de nuestros clientes. Ellos mismos no están contentos con la política remunerativa, es por eso que hay mucha rotación de vendedores. Si esta situación continúa, me iré con la competencia.”

Francisco: *“Mira, tú eres libre de hacer lo que creas conveniente, pero en esta compañía queremos, en primer lugar, gente que crea en la empresa y, en segundo lugar, gente honesta y positiva. Además, la rotación de vendedores se debe a que no son honestos; son unos sinvergüenzas y es obvio que los retiremos. No venden, pero sí exigen al igual que tú.”*

No veo tus resultados y el de tus allegados. Fíjate cómo Luz Trelles, nuestra mejor ejecutiva de ventas, a quien constantemente supervisas, vende y está incrementando sus ventas, a pesar de tu mal trato o ¿me equivoco?”

Carlos: *“Es cierto que la cartera se torna bastante dura; esto sucede básicamente en provincias y a esto contribuye significativamente la recesión del mercado.”*

Recordemos que la venta de provincias ha llegado a cubrir nuestros costos fijos en buenas épocas. Ahora, las ventas en Lima, en el caso de algunos vendedores, han disminuido, mientras que otros las mantienen e incluso las han incrementado, como es el caso de dos de nuestras vendedoras, sin dejar de lado el malestar que algunos clientes manifiestan sobre la calidad de nuestros productos. Ahora estamos afrontando una fuerte presión con respecto a las remuneraciones del personal. En general, recordemos que hasta ahora no se les ha regularizado sus remuneraciones debido a la baja sustancial en las ventas durante el presente año.

Además, es conveniente que obtengamos información financiera y operativa de nuestros principales competidores.”

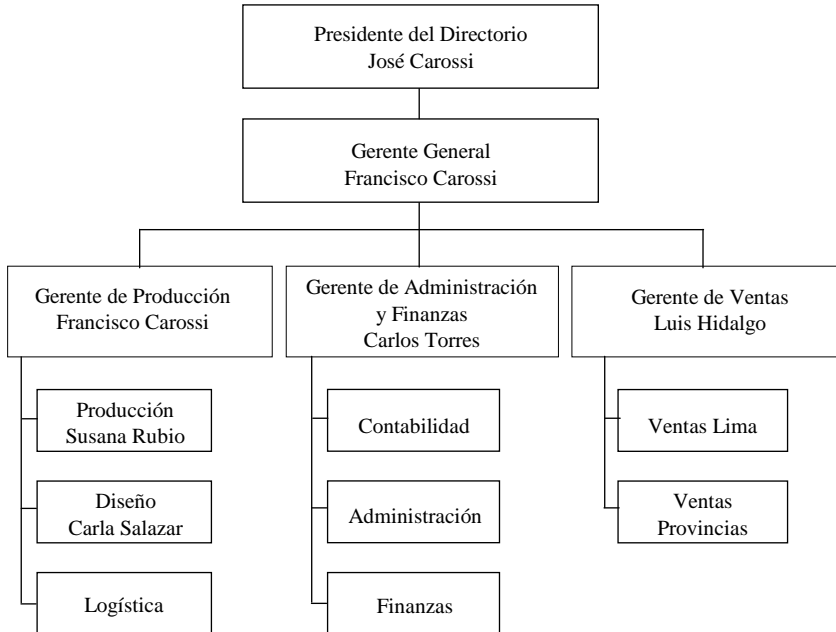
Luis: *“Estoy de acuerdo, necesitamos información real; sólo estamos observando a la competencia y no tenemos datos reales de la posición en la que nos encontramos.”*

Francisco: *“El problema de la calidad ya lo hemos tratado anteriormente, ya no tenemos nada que hablar al respecto. El problema de las ventas subsiste. Luis, ya sabes lo que debes hacer: vender para solucionar la mala época que atravesamos o te reemplazaré por Luz Trelles, quien tiene buenos atributos como vendedora.*

En cuanto a la información, ¿de qué nos sirve?, si conocemos perfectamente a la competencia. No creo en esas cosas; eso no se aplica en nuestro país, donde el mercado es pequeño.

Tenemos problemas por resolver a corto plazo. En primer lugar, incrementar las ventas para luego hacer promociones y, finalmente, aumentar las remuneraciones porque si esto no funciona simplemente cerramos, aunque tenga que decepcionar a mi padre. Él ya está bastante fastidiado con los resultados hasta ahora obtenidos, pensó que esta empresa crecería más.”

Tanto la Gerencia de Ventas como la Gerencia de Administración y Finanzas le han sugerido a los señores Carossi, dueños de la empresa, un cambio radical en la mentalidad de la dirección de la empresa, y siempre han encontrado una renuencia total. Los dueños aducen que antes sus negocios fueron manejados de la misma forma con bastante éxito; además, la competencia local –empresas nacionales- estaba atravesando las mismas dificultades por la aparición de la competencia extranjera.

ORGANIGRAMA DE LA MODA S.A.

IV

Caso: Triste realidad

En marzo de 1992, Bruno Díaz cumplía 17 años de trabajo en la empresa “Las Américas S.R.Ltda.”, una sociedad dedicada a la promoción, la consultoría, el corretaje y la administración de negocios inmobiliarios con sede en Lima.

Bruno, administrador de empresas, en aquel entonces de 49 años, estaba casado y tenía dos hijos. El último cargo que desempeñó en dicha empresa fue Gerente de Operaciones. Se caracterizaba por ser una persona seria, responsable, dedicada a su trabajo. Gozaba del aprecio del Gerente General y de todos los trabajadores de la empresa que reconocían en él a un hombre honesto y leal.

El Gerente General de “Las Américas” era el señor Juan García, ingeniero civil, que junto con otros tres socios había constituido la empresa en 1964. Era el único socio que aún trabajaba en la empresa y realmente lo disfrutaba. Tenía un trato personal con sus empleados y solía reconocer los logros que alcanzaban en su actividad diaria.

Luego de que Bruno informara al señor García sobre el resultado exitoso de una operación comercial, se suscitó el siguiente diálogo:

Señor García: *“Bruno, realmente no sé qué haría sin tu apoyo.”*

Bruno: *“Precisamente de eso quería hablarle. Lo he pensado durante mucho tiempo y deseo renunciar a la empresa. Claro que no me iré hasta que usted encuentre a la persona que me reemplace en el cargo.”*

Señor García: *“Te escucho y me pregunto en qué te he fallado; mira, si es por un aumento de sueldo, no se diga más, lo tienes, o si deseas alguna otra cosa, dime de qué se trata.”*

Bruno: *“Le agradezco, pero el motivo de mi renuncia es que he pensado formar mi propia empresa. Antes no me había decidido porque mis hijos estaban pequeños y no quería correr el riesgo; pero, como usted sabe, el mayor ya se graduó de abogado, el menor está por terminar la universidad y no quisiera dejar pasar el tiempo.”*

Señor García: *“Aunque la idea de que te alejes de la empresa no me gusta, debo felicitarte por tu decisión; estoy seguro de que te irá muy bien y cuenta con mi apoyo para lo que gustes.”*

Bruno se retiró de la oficina del señor García, pensando que pronto alcanzaría la meta de tener su propia empresa. Con sus ahorros, el cobro de su indemnización y los beneficios sociales iniciaría sus operaciones; sus principales aportes serían el conocimiento y la experiencia adquiridos durante todos esos años.

En mayo de 1992, Bruno fue reemplazado por Alberto Ponce, de 32 años, quien había culminado recientemente la Maestría en Administración en una prestigiosa universidad del país.

Bruno se dedicó de lleno a organizar e implementar su empresa, cuyo rubro giraría en torno a la promoción inmobiliaria, área que conocía ampliamente. Con mucha dedicación y esmero preparaba todo; era el sueño de su vida y todo debía salir bien. El capital inicial ascendía a S/.26,000.00; alquiló un inmueble en el centro de Lima, el cual tenía una pequeña sala de estar y dos oficinas, e inició la contratación de personal. No lo hizo apresuradamente sino que, por el contrario, procuró encontrar a las personas idóneas pero que inicialmente no tuvieran pretensiones salariales altas. Contrató a ocho personas para cubrir los puestos considerados en su organización inicial (ver Anexo No. 1).

En agosto del mismo año, EPIASA (Empresa de Promoción Inmobiliaria y Asesores S.A.) iniciaba sus operaciones y Bruno Díaz era el accionista mayoritario y Gerente General.

Para el cargo de Gerente de Operaciones contrató a Italo Verducci, soltero, administrador de empresas, joven muy entusiasta y de carácter jovial. Bruno pensó que, a pesar de que Italo no tenía experiencia en este campo, podría aprovechar ese ímpetu necesario para una empresa que ingresaba a un mercado altamente

competitivo. Después de todo, podría guiarlo, ya que conocía ampliamente las funciones de ese cargo.

El primer trabajo de “EPIASA” fue la venta de una casa ubicada en el distrito de San Borja, por lo que recibieron US\$1,500.00 de utilidad, una cantidad que no representaba mucho dinero, pero que para Bruno significaba que su sueño se hacía realidad y que, a partir de ese momento, tendría que poner en práctica sus mejores ideas.

Pronto llegarían otros trabajos y poco a poco EPIASA se hacía conocida. Su Gerente General, Bruno Díaz, inculcaba en sus empleados la idea de que el cliente debía sentirse complacido con los servicios de EPIASA, por lo que muchas veces preferían cobrarles menos con tal de lograr la satisfacción del cliente, quien seguramente se encargaría de efectuar publicidad positiva y gratuita a la empresa.

Bruno aprovechaba cada oportunidad que tenía para fomentar, entre sus empleados, valores y normas de conducta éticas. Solía dar consejos y le gustaba dar el ejemplo en todo: puntualidad, orden, presentación impecable, amabilidad, etc. Era el último en retirarse de la oficina y acostumbraba hacerlo después de preparar la agenda de trabajo del día siguiente.

A fines de 1994, EPIASA ocupaba un lugar importante en su rubro. Había crecido considerablemente y contaba con una amplia cartera de clientes. Bruno, que constantemente procuraba nuevas oportunidades de inversión, propuso, en Junta de Socios, presentar al Municipio de Lima un proyecto para brindarle servicios relacionados con la reactivación de expedientes administrativos caídos en abandono, acogidos a la ley de amnistía de declaratoria de fábrica, lo cual fue aceptado.

La Municipalidad de Lima, que no contaba con personal para dedicarse a un volumen de trabajo de tal magnitud, contrató los servicios de EPIASA. El Gerente de Operaciones, Italo Verducci, tuvo una destacada participación a cargo de este trabajo, lo cual fue reconocido por Bruno:

Bruno: *“Te felicito Italo; has desempeñado una excelente labor, no sólo por haber generado importantes utilidades a la empresa, sino porque éste es el*

comienzo de una serie de prestaciones de servicio que, calculo, continuarán con la Municipalidad de Lima y otros municipios.”

Italo: *“Muchas gracias, señor Díaz; si los resultados han sido exitosos se debe a su apoyo y constante consejo.”*

Bruno: *“Debemos prepararnos si queremos brindar servicios de calidad; por ello he pensado que la empresa debe capacitar a sus empleados y actualmente estamos en posibilidad de ofrecerte una Maestría en Administración.”*

Tal como había pensado Bruno, los contratos de locación de servicios con las municipalidades se sucedieron uno tras otro. Esta modalidad favorecía a los municipios que, sin mayor esfuerzo, incrementaban sus arcas, producto del trabajo de “EPIASA”. La coyuntura era favorable, ya que el gobierno central había disminuido el apoyo económico a la Municipalidad de Lima y, por ende, a los demás municipios.

Bruno aprovechó esta situación favorable por la que atravesaba la empresa -debido principalmente a la prestación de servicios a los municipios- para reestructurar la organización de "EPIASA", contratar más personal, cambiar el domicilio fiscal y aumentar el capital.

Respecto al personal, éste se incrementó a 18; y se implementó la Gerencia Financiera y otros puestos (ver Anexo No. 2). Se inició un programa de capacitación para los empleados y se organizaron una serie de actividades extra laborales con el propósito de que el personal se cohesione e identifique con la empresa.

El incremento de capital ascendía a 94,000.00 nuevos soles. Se adquirió un local en el distrito de San Isidro y se trasladaron las oficinas de “EPIASA”; también se adquirieron equipos de oficina y mobiliarios nuevos.

Asimismo, la empresa comenzó a trabajar con INVERMET. Se trataba de un servicio de fiscalización de evasión de tributos dejados de pagar por déficit de estacionamientos. Italo había subcontratado a dos arquitectos y 14 bachilleres en ingeniería civil para efectuar el trabajo de campo. Se había planeado que éste se realizaría en etapas, y el distrito de La Victoria sería el primero. Era un trabajo de envergadura, ya que sólo en la zona comercial de Gamarra se facturó por S/1,468,000.00, de los cuales el 8% era utilidad para “EPIASA”.

Bruno se sentía realizado. Habían transcurrido casi 3 años desde que “EPIASA” inició sus operaciones y había crecido considerablemente; lo hecho hasta ese momento sobrepasaba sus expectativas, aun cuando todavía existía un amplio margen para seguir mejorando. Estaba orgulloso, todo marchaba bien y su personal respondía como él esperaba; el accionar del personal se basaba en normas que Bruno consideraba claves para alcanzar el éxito. No obstante, esa satisfacción de pronto se vio empañada con la visita de un empleado de una de las entidades para las que estaban trabajando:

Empleado: *“Buenos días, vine a buscar al señor Italo Verducci, pero como no se encuentra creo que usted me puede atender. El motivo de mi visita es cobrar la comisión que me ofreció el señor Verducci, y que debió cancelar hace una semana, por la gestión personal que realicé para favorecerlos en el otorgamiento de la buena pro para que su empresa se hiciera cargo de un trabajo.”*

Bruno: *“Debe tratarse de un error, ya que mi empresa nunca ha recurrido a favores personales para conseguir ningún tipo de contrato.”*

Empleado: *“No hay error, por qué no le pregunta al señor Verducci y me cancela de una vez.”*

Bruno: *“No insista, ya que no le voy a dar ningún dinero y, por favor, tenga la amabilidad de retirarse.”*

Empleado: *“Esto no se va a quedar así, yo ya cumplí con mi parte y ahora ustedes no quieren cumplir con la suya. ¡Qué clase de gente son! Mañana regresaré a buscar al señor Verducci y más vale que me espere con mi dinero.”*

De pronto, un sentimiento de frustración y amargura embargó a Bruno. ¿Qué pasó con la honestidad?, aquello que él había defendido toda su vida y que había tratado de inculcar en sus empleados. Presionó el intercomunicador y le dijo a su secretaria:

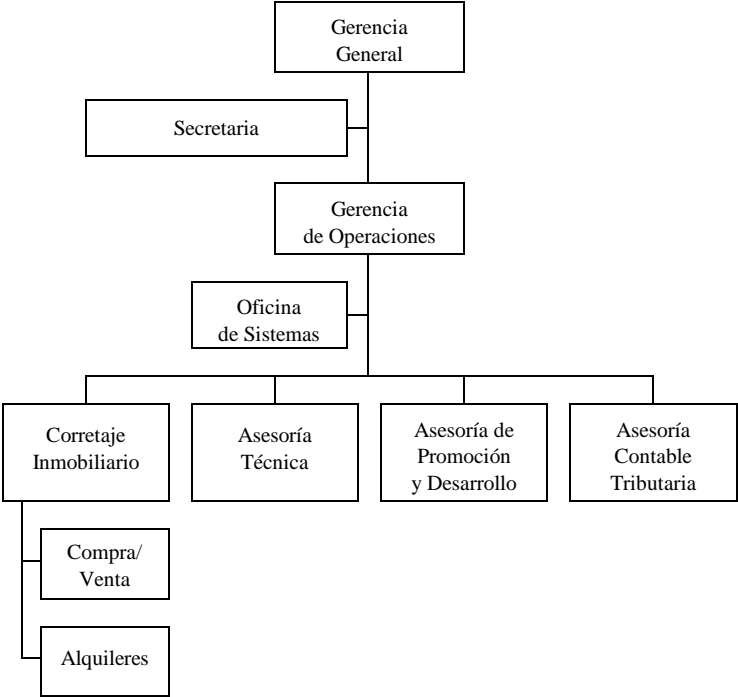
“Ubique al señor Verducci donde quiera que se encuentre y que venga de inmediato, que quiero hablar con él.”

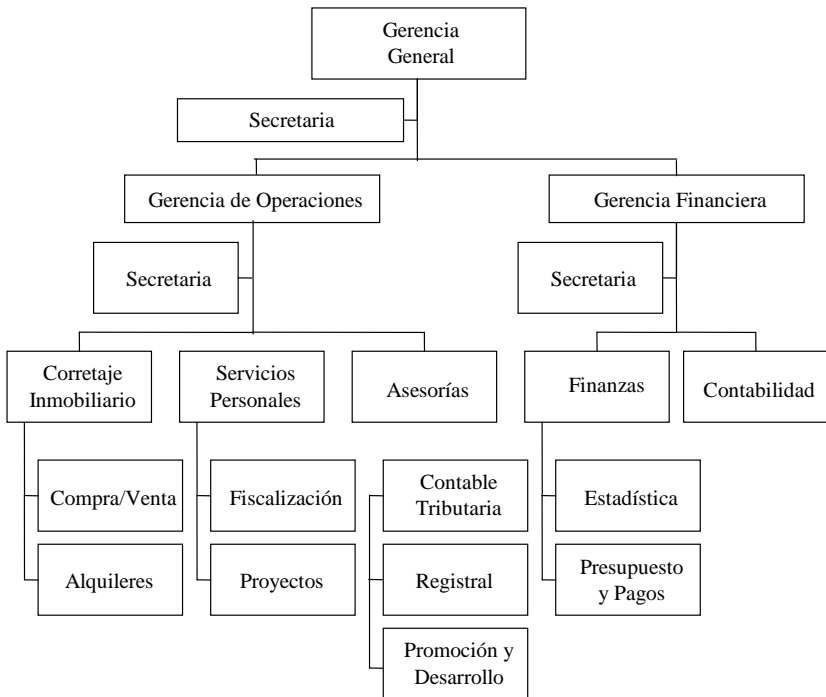
Mientras esperaba, muchas preguntas sin respuestas rondaban su mente: ¿despediría a Italo o le daría una oportunidad?, ¿continuaría brindando servicios a esa entidad o los dejaría?, ¿le pagaría finalmente a esa persona lo que ofreció Italo o no? En caso de que decidiera pagar, ¿lo haría con dinero de la empresa o se lo deduciría a Italo?

Se puso de pie y se aproximó a la ventana. Afuera todo parecía normal, pero Bruno lo veía diferente, con decepción y vergüenza. Se había desmoronado el castillo que, con tanto esfuerzo, construyó y nadie lo sabía. El mundo continuaba con o sin él, con o sin sus normas. Quiso vivir al margen de la realidad o quiso construir su propia realidad. Sabía las reglas de juego, conocía los riesgos, las tentaciones. ¿Continuar, dejarlo o comenzar de nuevo? Le gustaba su trabajo, ¿adaptarse o alejarse, cuál sería la solución? Quizás no estaba tan molesto con Italo como lo estaba con la triste realidad.

Anexo No. 1

ORGANIGRAMA INICIAL DE EPIASA



Anexo No. 2**ORGANIGRAMA FINAL DE EPIASA**



Caso: INDEVASA*

Industrias del Valle S.A. (INDEVASA) es una empresa con 15 años en el mercado, dedicada a la producción y comercialización de alimentos derivados del trigo. Una de las características más saltantes de este negocio es que la materia prima base es importada en su totalidad.

A mediados de los ochenta, el escenario del negocio era muy particular. Por disposiciones gubernamentales vigentes en ese momento, el trigo era importado en su totalidad por ENCI (Empresa Nacional de Comercialización de Insumos), quien se encargaba de venderlo en cuotas fijas preestablecidas a los molinos productores. Esta situación determinaba lo siguiente:

- i. El precio de la materia prima era igual para todos.
- ii. La calidad de la materia prima era la misma para todos.
- iii. La producción estaba limitada de acuerdo con la cuota de materia prima asignada por el gobierno y la participación en el mercado estaba limitada en la misma proporción.

En resumen, esta situación se reflejaba directamente en el mercado: el cliente no podía exigir un producto superior porque todos eran iguales; como no había diferenciación en el precio y la calidad del producto final, y dado que la distribución del mercado estaba prácticamente definida, las operaciones de venta eran una rutina más que una competencia.

* Caso elaborado por los alumnos del profesor Roberto Paiva.

Las características operativas y administrativas de la organización se adecuaron muy fácilmente a las exigencias que el entorno demandaba; por ello, se moldeó una organización estable y mecánica.

INDEVASA opera con una planta de producción ubicada en un valle a 300 km. de la capital, mientras que las oficinas administrativas se encuentran en la ciudad de Lima.

La Gerencia General está a cargo de Carlos Talledo, de 48 años, ingeniero civil, quien tuvo a su cargo la construcción de la planta; fue invitado a ocupar la Gerencia General por su eficiencia y condiciones de liderazgo. Exigía que todas las acciones y/o informaciones de las diversas áreas administrativas pasaran previamente por su aprobación y/o conocimiento. Durante todos estos años en el cargo, se había acostumbrado a dirigir la empresa con total autonomía.

La producción de la planta en el valle está a cargo del ingeniero Luis Musso, de 36 años, capacitado en el extranjero, con un estilo de trabajo responsable, que refleja habilidades para la organización, y con un riguroso control de todas las funciones en la planta.

En atención a la distancia de las oficinas administrativas, y considerando la dedicación del ingeniero Musso, la Gerencia General fue poco a poco otorgándole mayor autonomía, lo cual, unido al estilo del ingeniero Musso, permitió que con el tiempo se formara una organización casi independiente alrededor de la planta, estableciendo personal para cumplir funciones administrativas, contables e inclusive para las ventas del valle.

La calidad del producto final depende mucho de la calidad de la materia prima y de algunas técnicas de procesamiento que el molinero debe aplicar.

En general, el ingeniero Musso se preocupa fundamentalmente de producir ciñéndose estrictamente al proceso que se ha venido utilizando desde que se instaló la planta.

La Jefatura de Ventas está a cargo de Pedro Méndez, ingeniero agrónomo de 45 años, quien en un principio se haría cargo de un programa de apoyo técnico para el desarrollo agroindustrial en el valle. A mediados de 1990, INDEVASA decidió suspender este programa y el ingeniero Méndez pasó a ser nombrado Jefe de Ventas, función que hasta ese entonces era dirigida directamente por la Gerencia General. Méndez tiene a su cargo un equipo de

dieciocho vendedores, de los cuales doce y dos supervisores pertenecen a Lima; los otros seis vendedores se encargan del valle donde se ubica la planta. Las actividades diarias de Méndez comprenden la supervisión de los vendedores de Lima, pues los dos supervisores que existen se dedican mayormente a cubrir cualquier ausencia de vendedores por inasistencia o por vacaciones. Por otro lado, lleva un sistema de información manual y dedica buena parte de su tiempo a sumarizar la información de ventas y de cobranzas que debe presentar diariamente. Era obvio que el ingeniero Méndez no tenía la preocupación de vender...¿para qué?, si vender era una rutina y no una competencia.

La Jefatura de Finanzas está a cargo de Juan Oré, 35 años, economista, quien reporta directamente a la Gerencia General, a quien debe consultar previamente cualquier acción y/o decisión a tomar.

El Contador de la compañía es el señor Marcio Aparicio, de 35 años, quien conoce perfectamente su trabajo e informa a la Gerencia General.

El Jefe de Logística es el señor Giulano Gerloni, 35 años, quien se formó en el área y se dedica a la adquisición de repuestos y materiales auxiliares para la operatividad de la empresa. El señor Gerloni reporta directamente a la Gerencia General, y es esta última la que se encarga de las compras de los insumos.

Al promediar el año 1991, con la apertura de la economía, el mercado se tornó sumamente competitivo, no sólo por la libre importación de materias primas sino también por la importación de productos terminados.

En 1992 se observó una evolución en los productos de la competencia; paralelamente, los clientes reaccionaron y aparecieron nuevos requerimientos de variedad de harinas de acuerdo con el uso final (pan, dulces, pastas o galletería).

A mediados de 1993, los niveles de venta no logran cubrir el punto de equilibrio, motivo por el cual el Jefe de Finanzas acudió a la Gerencia General:

Juan Oré: *“Ingeniero Talledo, nuestra rotación es deficiente, nuestra liquidez se ha visto seriamente mermada y no tenemos niveles de venta que nos permitan superar nuestro punto de equilibrio; cada vez tengo más dificultades para el financiamiento de nuestras compras de insumos”.*

Ingeniero Talledo: *“Comunícate con el señor Ochoa del Banco BFR y pregúntale de mi parte qué hubo de mi consulta sobre la ampliación de nuestra línea de crédito; anota las condiciones que te dé y me informas para decidir, mientras tanto voy a llamar a Pedro Méndez, para ver qué pasa con sus ventas y cobranzas”.*

El ingeniero Talledo llamó a Pedro Méndez y se produjo el siguiente diálogo:

Ingeniero Talledo: *“Pedro, qué pasa con tus ventas; en los últimos meses no han mejorado y de acuerdo con lo que conversamos a principio de año éstas deberían crecer no menos de 2% mensual. Me dice Juan que también han disminuido tus niveles de cobranza y esto sí es un problema, pues la falta de liquidez nos hace tocar las puertas de los bancos y, para formalizar garantías por créditos, tengo que recurrir al Directorio”.*

Pedro Méndez: *“Bueno, nuestros niveles de venta han bajado un poco porque la competencia está ofreciendo un producto de buena calidad y los clientes prefieren ese producto; sin embargo, considero que todos mis vendedores están cumpliendo con su esfuerzo de ventas y me parece que el mercado no da para más. Respecto a las cobranzas, reconozco que están bajas, pero si dejo de vender a los clientes que no me pagan, me quedaré sin ventas”.*

Como de costumbre, el Jefe de Ventas aprovechó la ocasión para dar un informe detallado y numérico sobre sus estadísticas de ventas y cobranzas, producto de su agotadora labor de escritorio de toda la semana.

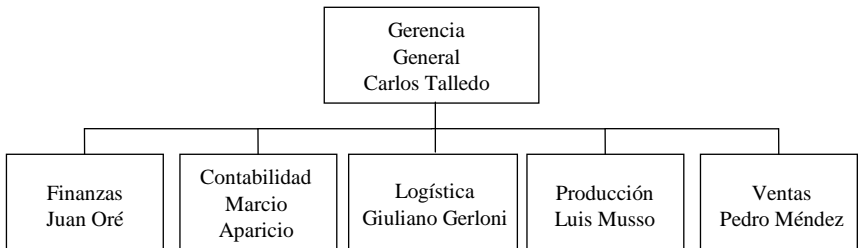
El ingeniero Talledo llamó por teléfono al ingeniero Luis Musso:

Ingeniero Talledo: *“Luis, buenos días. Conversé hace un momento con Pedro respecto a los bajos niveles de venta que se vienen registrando; me informa que tiene dificultades para lograr la aceptación de nuestro producto en el mercado debido a la mejor calidad y a la variedad de tipos de harina que ofrece la competencia. Por ejemplo, hace unos días conversé con el panadero de la esquina de mi casa y me comentó que estaba recibiendo un tipo de harina especial para dulces”.*

Ingeniero Luis Musso: *“Bueno, no entiendo a qué mejor calidad se refiere Pedro, si mi producto es el mismo de siempre. Tú sabes que soy muy cuidadoso con el proceso de producción y, por otro lado, aquí en el valle mis ven-*

dedores no me han hecho ningún comentario al respecto. Sé que la competencia está mejorando sus productos con químicos, pero considero que a mi producto no le hace falta nada de eso. Con relación a la variedad de tipos de harina, ¿qué puedo hacer?, ¿cómo puedo saber cuáles son las necesidades del mercado si Pedro es quien está en contacto con ellos, y a mí no me ha presentado ningún requerimiento personalmente?”.

Finalmente, el ingeniero Talledo coordinó con el ingeniero Luis Musso su próxima visita a la planta en el valle.

ORGANIGRAMA DE INDEVASA

VI

Caso: Gráfica S.A.

Gráfica S.A. es una empresa que se dedica a brindar servicios de diseño gráfico (logotipos, folletos, afiches, papelería, trípticos, etc.). Fue fundada en 1982 por María Quezada, diseñadora gráfica de profesión que en aquel entonces tenía 23 años, a quien le gustaba más dedicarse al diseño gráfico, que tratar directamente con los clientes.

Durante los primeros años de Gráfica S.A. trabajaban cuatro personas: María Quezada, Gerente General, quien también se encargaba del área de diseño (producción); además de un practicante, una secretaria y Esther Quezada, hermana mayor de María (27 años), quien es secretaria de profesión, una persona muy carismática, segura de sí misma y con grandes habilidades para entablar amistad con diferentes personas. Esther fue la persona que se encargó de buscar clientes para la empresa (ver Anexo No. 1).

Carmen Palacios ingresó a Gráfica S.A. en 1984 como practicante de diseño gráfico, reemplazando al anterior practicante, para apoyar directamente a María; Carmen, de carácter alegre pero algo tímida, tenía en aquel entonces 17 años y cursaba su primer año de diseño gráfico publicitario en un reconocido instituto de artes gráficas limeño. Carmen era muy responsable con las labores que le encomendaban, mostraba interés por aprender y era muy ágil en el manejo de los instrumentos gráficos.

En 1988 Gráfica S.A. había logrado hacerse de una cartera de clientes que le permitía mantenerse en el mercado, gracias a la ardua labor de Esther Quezada, quien asumió el liderazgo y mostró un gran talento para las relaciones

comerciales; ella irradiaba positivismo a sus compañeros y motivaba constantemente a Carmen para superarse. Esta última ya había concluido sus estudios y permaneció trabajando en Gráfica S.A.; en vista de su desempeño, dedicación y responsabilidad, María la nombró Asistente de Diseño, con lo cual tenía a su cargo a dos diseñadores gráficos, uno de ellos contratado y el otro practicante. María se dedicaba más a labores administrativas, lo que no le agradaba mucho pero que, por necesidad, se veía obligada a realizar; además era constantemente apoyada por Esther.

La fuerte crisis de 1990 hizo que perdieran de un día para otro la mayoría de sus clientes, que eran medianas empresas. Esta situación obligó a cerrar Gráfica S.A.

En febrero de 1993 se reunieron los hermanos Quezada: María, Esther y el hermano mayor Ignacio, de 50 años de edad. Las hermanas Quezada respetaban y admiraban mucho a Ignacio, quien en aquel entonces ocupaba el cargo de director de un diario del Estado y, paralelamente, ejercía la profesión de abogado. Asimismo, Ignacio, desde muy joven, había incursionado en el periodismo y la política, había asumido el control de la fábrica de muebles familiar al fallecer su padre y, recientemente, había formado una empresa que se dedicaba a la venta de computadoras. Actualmente gozaba de una sólida posición económica. Reunidos en la casa de Ignacio, él les planteó lo siguiente:

"El mercado de la industria gráfica se está reactivando debido a que nuevas empresas están empezando a aparecer en el mercado, sobre todo las de servicios. Éstas necesitan la publicidad gráfica porque es más económica, mucho más personalizada y directa, a diferencia de los medios masivos de comunicación. Deseo invertir en este negocio porque considero que es un mercado que va a crecer rápidamente y, además, gracias a mi trabajo en el diario, tengo contactos, proveedores y amigos que nos darán facilidades".

Los hermanos Quezada decidieron reabrir la empresa. Ignacio aportaría la mayor parte del capital, Esther sería la Gerente General por haber demostrado capacidad, liderazgo y una excelente habilidad comercial, y María se encargaría de la Gerencia de Producción, ya que quería estar vinculada más a lo gráfico que a lo administrativo y comercial. De esta manera, la empresa inició nuevamente sus actividades comerciales en abril de 1993 con una mayor inyección de capital.

Mediante un anuncio en el periódico se contrataron a dos vendedores y dos secretarías, una para la Gerencia General y otra para la Gerencia de Producción. Esther se encargó personalmente de su capacitación y entrenamiento. Por su parte, María llamó a Carmen para que se integrara nuevamente a la empresa como su asistente. Carmen, quien se había casado recientemente y había tenido un hijo, en ese momento se encontraba sin trabajo, por lo que la oferta era oportuna y se integró nuevamente a Gráfica S.A. Ella tenía a su cargo dos diseñadores, los cuales también fueron contratados mediante avisos en un periódico local, y un conserje, hombre de confianza de Ignacio.

En 1994 ganaron una licitación con uno de los principales bancos del país para editar un folleto de publicidad y el boletín de una tarjeta de crédito que se distribuía mensualmente con los estados de cuenta de dicha tarjeta. La administración de este producto demandó a Gráfica S.A. todo su tiempo, por lo que la empresa decidió centrarse en el manejo de esos dos productos y dejar de brindar los servicios gráficos generales. En ese momento, Gráfica S.A. se dedicaba a la comercialización de los espacios publicitarios, tanto del folleto como del boletín de la tarjeta de crédito, a su elaboración, diseño y supervisión en imprenta.

El primer año se alcanzaron ventas por US\$170 mil y en 1995 las ventas excedían los US\$500 mil. La empresa creció, se mudó a un nuevo local y, en dos años, su personal aumentó de 10 a 45 personas. Se establecieron las siguientes gerencias: Finanzas, a cargo del esposo de Esther, economista de profesión de una universidad privada, quien había laborado durante 10 años en una importante empresa cervecera; Producción, que seguía a cargo de María; y Desarrollo de Nuevos Productos, a cargo de una persona allegada a Ignacio. Asimismo, se crearon las siguientes áreas: el Área de Administración, que apoyaba a la Gerencia; el Área de Periodismo, que al igual que Diseño dependía de la Gerencia de Producción; y el Área de Comercialización, que era manejada por Esther.

El promedio de edad de los trabajadores era 25 años; la mayoría de empleados eran solteros y estaban empezando su carrera profesional. Algunos eran contratados mediante avisos en el periódico y el resto por referencias personales de los antiguos trabajadores o personas allegadas a María o Esther.

Carmen fue promovida a Jefe de Diseño y era responsable del desarrollo del diseño gráfico, tanto del boletín como del folleto; se sentía satisfecha con su promoción, ya que consideraba que era fruto de su esfuerzo. En la reunión

anual que realizaba la empresa con sus trabajadores, al final de su discurso, Esther mencionó lo siguiente:

“Carmen nos acompaña desde la fundación de la empresa, ha pasado junto a nosotros momentos duros y ha compartido también nuestros logros. Carmen representa el espíritu de la empresa; por ello, sobre la base de su esfuerzo y dedicación, hoy maneja la Jefatura de Diseño y es el ejemplo que los nuevos empleados deben seguir”.

Esther era emprendedora, motivaba constantemente a sus trabajadores a superarse; hizo que el personal de diseño se capacitara en un nuevo *software* de diseño y adquirió potentes computadoras. Asimismo, dirigía personalmente las clínicas¹ de ventas, irradiaba positivismo y el personal la admiraba.

Mensualmente se manejaba una cartera de 45 a 50 clientes que anunciaban en el folleto y unos 10 en el boletín. La mayoría de ellos eran pequeños negocios que consideraban una gran oportunidad anunciar en un folleto que llegaba a los 75,000 afiliados a esa tarjeta de crédito; sin embargo, a inicios de 1996, los anunciantes empezaron a disminuir y la mayoría de ellos manifestaba que no había recibido ni una visita de un cliente que acudiera por el folleto, a lo sumo sólo un par de llamadas telefónicas. La cartera de clientes de centros afiliados a esa tarjeta de crédito iba disminuyendo; en los últimos meses se mantenía apenas un promedio de 35 anunciantes de manera mensual. A fines de febrero de ese año, la empresa comenzó a retrasarse en el pago de los sueldos y dispuso que éstos se pagarían ya no quincenalmente, sino de manera mensual.

En mayo se instaló en la empresa el hermano mayor Ignacio Quezada, luego de que su fábrica de muebles de madera y otra de venta de computadoras cerraran. Inmediatamente, Ignacio asumió la Gerencia General y su hermana Esther, quien se desempeñaba como Gerente General, se hizo cargo de la Gerencia Comercial. Se vivió un ambiente de expectativa y tensión en los trabajadores. Aquellos que tenían que trabajar junto a Ignacio manifestaban que era una persona autoritaria y déspota.

Ignacio implementó rápidamente una serie de cambios en la empresa; uniformizó los horarios de entrada de todas las áreas: ahora Periodismo y Producción debían ingresar a las 8:00 a.m. (como el personal administrativo) y ter-

1. Reunión semanal con los ejecutivos de ventas para evaluar el avance de las mismas.

minar a las 6:00 p.m. Esto causó disconformidad en ambas áreas, los empleados de Periodismo y Producción manifestaban que muchas veces se quedaban hasta altas horas de la noche durante las semanas de cierre de edición y que ahora debían ingresar una hora antes, mientras que los de Administración sostenían que ellos debían trabajar una hora más, ya que su horario de salida había sido siempre las 5:00 p.m. Otros cambios que impuso Ignacio fueron los siguientes: todas las áreas debían tomar la hora de refrigerio a la misma hora, sólo se quedaría un encargado por área; todos los documentos debían estar codificados, para lo cual repartió una norma elaborada por él en la cual se señalaba cómo se debían abreviar términos; y estableció que todos debían tener los mismos instrumentos de trabajo, del mismo color, tamaño y marca y si, por ejemplo, encontraba a alguien con un portaminas diferente a aquel que él había establecido, éste sería retenido. Del mismo modo, pasaba por las diferentes áreas sin saludar a nadie, apagando las luces de las oficinas, molesto porque afirmaba que no se sabía ahorrar energía.

En junio ingresó nuevo personal, tres secretarías para las áreas de Producción, Gerencia General y Desarrollo de Proyectos, con sueldos iguales al de los asistentes de las respectivas áreas; ingresaron además tres nuevos periodistas con un promedio de edad de 24 años, con un sueldo mayor que el de los periodistas que laboraban en la empresa; un Jefe de Redacción, de 35 años, con el mayor sueldo de la empresa en su nivel, amigo entrañable de Ignacio; dos asistentes para Ignacio en el área administrativa, personas de confianza que laboraron en sus antiguas empresas hoy cerradas, y cinco diseñadores para el área de Producción. El personal de la empresa creció de 45 a 62 empleados (ver Anexo No. 2).

En una reunión de trabajo, Carmen manifestó a María su inquietud de saber por qué había tanto personal nuevo. Ante lo cual, María le manifestó lo siguiente:

“La Gerencia de Desarrollo está por culminar un nuevo producto, una revista dirigida a los dueños de las bodegas. El señor Ignacio considera que esta revista será el producto líder de Gráfica S.A. y debemos estar preparados para responder las exigencias que nos demandará este nuevo producto. Por eso también se contratará a una Jefe de Diseño para que se encargue exclusivamente de la supervisión de diseño e impresión de la nueva revista y así no le reste recursos al folleto ni al boletín que tú diriges. Te pido tu colaboración y que apoyes a la nueva Jefe de Diseño que es una persona de con-

fianza del señor Ignacio, ya que ha trabajado con él en el diario que anteriormente dirigía”.

Carmen se retiró de la oficina de María sintiéndose muy dolida, ya que no se le tomó en cuenta para ser la Jefe de Diseño de un producto que estaban considerando tan importante.

Los trabajadores estaban incómodos, descontentos y mortificados por los cambios y los retrasos con los sueldos. En junio se retrasaron 15 días y en julio no se pagó gratificación ni sueldo sino hasta el 8 de agosto. A la hora del almuerzo, todas las conversaciones giraban en torno a esos temas.

Durante el almuerzo, un asistente de diseño del área de producción y un periodista comentaban:

“No es lógico que si la empresa se retrasa en los pagos de los sueldos haya contratado personal nuevo, que gana igual o más que nosotros; y, sin embargo, cuando pedimos aumento de sueldo nos dijeron que por ahora no era posible porque el mercado no estaba invirtiendo en publicidad como antes. Parece que el señor Ignacio va a llevar a la quiebra a esta empresa como sucedió con otras de su propiedad”.

“El señor Ignacio está contratando sólo a gente de su confianza. No se puede decir nada que esté en contra de él o la empresa porque estos individuos nuevos se lo informan inmediatamente; por eso tienen un sueldo alto, para ser fieles a él”.

Un grupo de diseñadores, cansados por el trato comentaban:

“Debemos retirarnos de la empresa; nosotros somos el motor de la misma, de esa manera le demostraremos al señor Ignacio que no puede explotar ni maltratar a las personas. Todo estaba bien hasta que él llegó y cambió todo, esto ya no parece un trabajo, parece el ejército”.

Sin embargo, otro grupo de diseñadores y personal administrativo manifestaba:

“Estamos cansados de los abusos del señor Ignacio; sin embargo, no podemos renunciar porque no es tan fácil encontrar trabajo. Además, seguro que las cosas van a cambiar; nos aumentarán el sueldo y no habrá más retrasos, debemos esperar un poco más”.

Sólo los trabajadores que llegaron con Ignacio parecían aceptar silenciosamente su política, no hacían comentarios respecto a la empresa; claramente, la empresa se dividió en dos grupos: los antiguos y los nuevos que llegaron con Ignacio.

La primera semana de setiembre, Carmen, preocupada por el clima laboral y porque sus diseñadores habían empezado a faltar al trabajo, conversaba con María:

“María, los diseñadores están inquietos y molestos por los retrasos en los pagos; han empezado a faltar aludiendo enfermedad, cada día faltan dos o tres. Además, durante las horas de almuerzo, todos comentan sobre lo mismo, los cambios en la empresa, las personas nuevas que han ingresado. Sería conveniente que el señor Quezada se manifieste y calme los ánimos”.

María le dijo que no se preocupara, que eso ya estaba pasando y que Ignacio se dirigiría a los trabajadores para explicarles los cambios y su política; y que debían tener plena confianza en él, pues sabe lo que hace.

Una semana después en una reunión, en la cual se convocó a todo el personal, Ignacio se pronunció con tono enérgico:

“Gráfica S.A. es una empresa que ha podido salir adelante con mucho esfuerzo, y es mi responsabilidad hacer que esta empresa siga creciendo. Por eso estoy aquí, para poner orden y enseñarles a organizarse; se terminó el recreo y ahora empezaremos a trabajar en serio. Creo que muchos de ustedes no dan el 100% de su esfuerzo porque los han acostumbrado a exigirles sólo el 50%. Pero los cambios que se han dado, y que muchos de ustedes han recibido con malestar, servirán para hacer de ustedes mejores trabajadores, ordenados y disciplinados; al final me lo agradecerán. Aquel que no esté conforme con los cambios y que no tenga espíritu de superación, tiene las puertas abiertas. Gráfica S.A. necesita personas comprometidas que crean en la empresa y la empresa les sabrá recompensar con creces”.

Concluidas las palabras de Ignacio, el personal se retiró a sus labores en medio de un clima tenso. Los trabajadores hacían comentarios apenas los hermanos Quezada se retiraban de la empresa.

Una semana después, un viernes por la tarde, Carmen recibió una oferta de trabajo de una empresa que iba a editar un folleto para la tarjeta de crédito de

un importante banco que tenía ahora capitales españoles; le ofrecieron el puesto de Gerente de Diseño Gráfico con un sueldo mucho mayor al que percibía actualmente y le pedían que se integrara lo más rápido posible, pues deseaban sacar la primera edición a fines de noviembre para la campaña navideña. Carmen aceptó porque es el puesto que ella había estado esperando y decidió presentar su renuncia el lunes. En su casa, Carmen comentó con su esposo:

“Es la oportunidad que he estado esperando, ya que en Gráfica S.A., al ser una empresa familiar, los hermanos Quezada se mantendrán en las gerencias. Pensaba que tal vez podría asumir una gerencia de producto, pero como el señor Quezada está colocando a su gente, no creo que tenga posibilidad de ascender más. Por otro lado, mi asistente de diseño está lo suficientemente capacitado como para reemplazarme, así que no creo que haya inconveniente en incorporar me rápidamente al nuevo trabajo; y con el sueldo que voy a recibir podemos enviar a nuestro hijo a un mejor colegio”.

El domingo, sorpresivamente, Carmen recibe la visita de su asistente de diseño, quien le manifiesta lo siguiente:

“Carmen, el día lunes vamos a renunciar un grupo de 30 personas, entre diseñadores, asistentes, personal de finanzas, secretarias y periodistas, no porque deseemos ejercer presión sobre la empresa ni perjudicarla, sino porque estamos cansados de los abusos del señor Quezada. Él dijo que los que desean se pueden ir y eso es lo que nosotros haremos; ya tenemos nuestras cartas firmadas y las enviaremos notarialmente el lunes”.

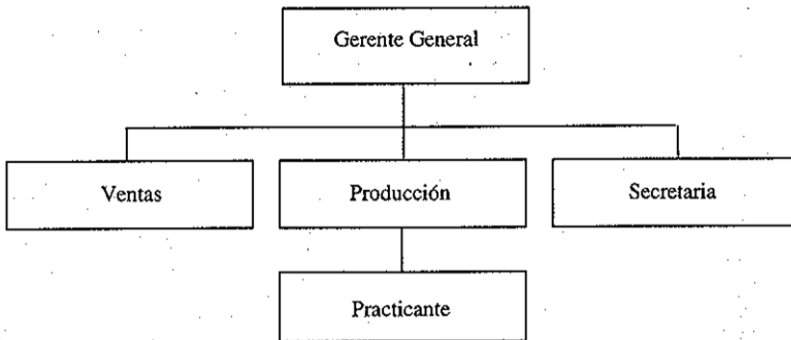
Carmen queda sorprendida por la revelación y piensa en su situación:

“Si renuncio ahora, Gráfica S.A. puede pensar que es una represalia de los trabajadores por los cambios impuestos por el señor Quezada; la empresa se puede desestabilizar y puede ser que no acepten mi renuncia. Además pueden creer que yo estoy liderando el grupo por ser la trabajadora más antigua. Pero si no renuncio ahora pierdo esta oportunidad de trabajo que tanto he esperado.”

Carmen consulta con su esposo sobre la decisión que debe tomar.

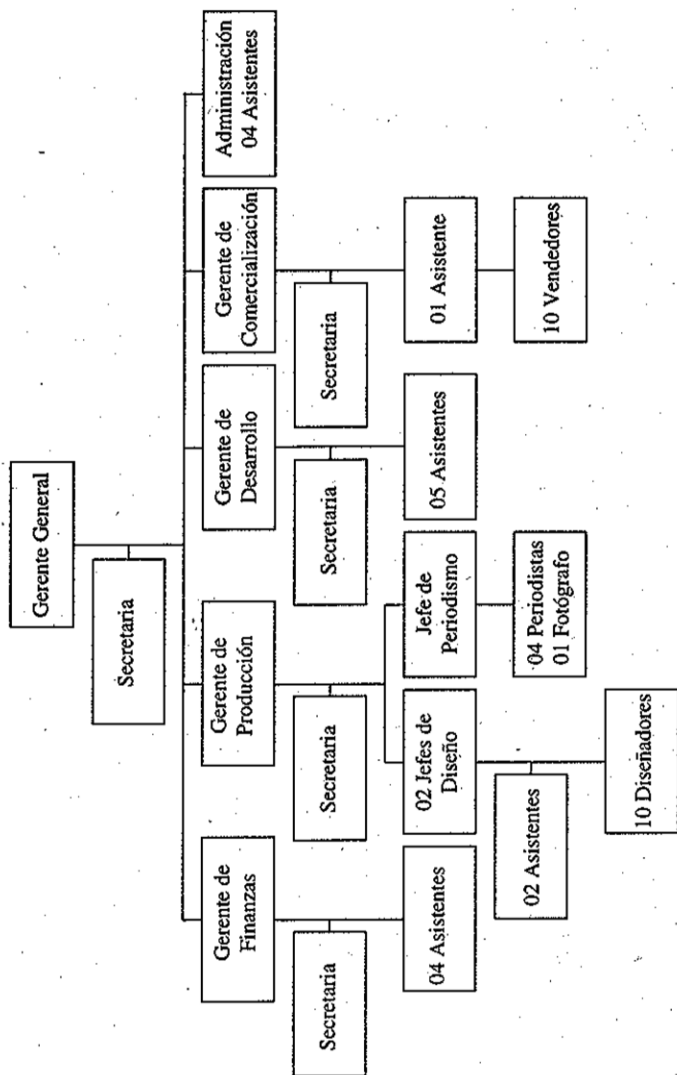
Anexo No. 1

ORGANIGRAMA DE GRÁFICA S.A. (1982)



Anexo No. 2

ORGANIGRAMA DE GRÁFICA S.A. (1996)



VII

Caso: Fine S.A.*

Fine S.R.L. fue constituida en febrero de 1957 por David Dulanto, único dueño y fundador. Se inició en el distrito de La Victoria como un pequeño taller, que se dedicaba a producir ganchos para cabello, ceniceros, abrelatas y otros.

En 1960 Fine se constituyó como una sociedad anónima y en 1974 se trasladó al distrito de San Luis debido a que su crecimiento demandaba un local de mayores dimensiones.

Entre las principales políticas de Fine S.A. se encontraban las siguientes: mantener la calidad del producto y trabajar directamente con los clientes, de modo que se puedan obtener sus opiniones y sugerencias para ofrecer un mejor producto.

Si bien para David Dulanto era importante el beneficio económico, la fábrica no contaba con la capacidad instalada para responder a tiempo a pedidos muy grandes. Su estructura se muestra en el Anexo No. 1.

Al pasar el tiempo, la fábrica fue renovando sus productos hasta que terminó orientándose hacia la línea de artículos de metal para escritorio (perforadores, sujetadores de papel, índices telefónicos y otros), por lo cual se convirtió en una industria metal-mecánica.

* Caso elaborado por los alumnos del profesor Roberto Paiva.

En 1990, la fábrica fue vendida a un grupo de tres accionistas: Tomás Leitz, Luis Contreras y Miguel Rosas. Los nuevos dueños realizaron una serie de cambios en el área de producción y en la organización de la empresa.

Actualmente, el objetivo de la empresa es ofrecer al mercado artículos de metal para escritorio a un precio competitivo y con excelente calidad (la nueva estructura se presenta en el Anexo No. 2). El directorio está conformado por tres accionistas: Tomás Leitz, dueño de la empresa Taurus Lima S.A.; Luis Contreras, dueño de la empresa Land Cruiser S.A.; y Miguel Rosas.

El Gerente Financiero, Miguel Rosas (54 años), es una persona activa, muy exigente, con ideas innovadoras y que no labora permanentemente en la fábrica. El Gerente de Producción, Gustavo Rosas (64 años), hermano del Gerente Financiero, es ingeniero mecánico de la Universidad Nacional de Ingeniería. Se muestra activo, exigente, responsable, enérgico y centralista en su gestión. Es consecuente en sus declaraciones y tiene un carácter autoritario.

Fine es la única empresa en el Perú que produce artículos de metal para escritorio. La competencia está constituida por los artículos importados de origen chino, que son de la misma calidad que los de Fine pero que se venden a precios más bajos.

A lo largo del tiempo, Fine no ha renovado los modelos de sus productos; sin embargo, debido a la fuerte competencia, está empezando a modernizar sus modelos y a lanzar nuevos productos, aunque no con el interés y la rapidez que el mercado exige.

Miguel Rosas es representante en el Perú de los lapiceros Lube, marca reconocida mundialmente. El 80% de su tiempo lo dedica a este negocio, razón por la cual viaja constantemente al extranjero. Miguel aprovecha estos viajes para traer catálogos y/o productos nuevos relacionados con el rubro de la empresa; de esta manera busca mayor competitividad.

Gustavo Rosas no comparte totalmente las ideas de Miguel; él considera que su producto es de alta calidad y que no tiene nada que envidiar a los productos de la competencia. Cuando Miguel le muestra productos nuevos que se están posicionando en el mercado, Gustavo los menosprecia. Miguel siempre le dice: *“Gustavo, tenemos que estar siempre atentos a nuestros competidores y no subestimarlos. Además tienes que ver lo que sucede en el mercado con nuestros productos, si en el momento de comprar prefieren nuestra mar-*

ca o alguna otra. Hay que analizar las razones de la elección. Ahora los compradores con tanta diversidad de productos tienden a comparar y a elegir sobre la base del precio, la calidad, las novedades y otras características que son importantes para el usuario. No siempre tienes que reaccionar de la misma forma y sentirte atacado”.

Gustavo siempre responde: *“Claro, si cuando quiero hacer alguna innovación nadie apoya mis ideas, no toman ninguna decisión y esconden la cabeza. Cuando hay algo de responsabilidad nadie la asume; es más fácil comprar el importado y venderlo que producir”.*

Gustavo piensa que no tiene el apoyo suficiente en la toma de decisiones importantes para la empresa. También considera que no todas las personas que laboran en Fine S.A. se sienten identificadas con ella, y que realizan su trabajo pero sin aportar mejoras o ideas nuevas que puedan ofrecer ventajas a la organización.

En el Departamento de Producción existe una alta rotación de personal obrero, en el área de prensado es de 50%. Este problema no sólo ocurre por el bajo nivel de salarios, sino también por el trabajo monótono y por los accidentes que pueden ocurrir principalmente en el área de prensado. Generalmente, el rendimiento de los operarios disminuye en las tardes, puesto que un operario maneja una máquina durante todo el día y si se detiene es porque se le acabó el material o corresponde un cambio de matriz. Todas las prensas tienen un seguro mecánico para evitar accidentes, pero si el operario se distrae puede ocurrir un accidente de trabajo.

Debido a esta continua rotación, los jefes de cada área de producción tienen problemas por el tiempo que invierten en la constante capacitación de los nuevos operarios y por la falta de identificación con la empresa que también se presenta en este sector.

Julio López, encargado del Área de Prensas, le preguntaba a Carlos Huamaní, Jefe de Maestranza, sobre la manera de disminuir el porcentaje de defectos en ciertas piezas, ante lo cual éste contestó: *“Lo que ocurre es que el personal que opera las prensas es muy joven y no tiene la capacitación necesaria. No conoce el manejo adecuado de la máquina y no se da cuenta rápidamente cuando ésta necesita ser calibrada; además se aburre pronto y se va”.* Julio le respondió: *“Es cierto, pero también he observado algunos errores en el acabado de ciertas matrices, que corresponden al maquinado en el que este-*

des han trabajado hace pocos días". Carlos replicó: *"La semana pasada vino el señor Gustavo Rosas y me hizo el mismo reclamo, y le dije que necesitábamos una nueva pinza para la fresa porque la que utilizamos no nos permite trabajar con exactitud; él dijo que se la pediría a usted, pero nunca nos llegó nada"*. Julio recordaba que no era la primera vez que sucedían este tipo de inconvenientes, ya que cuando él requería el reemplazo de alguna herramienta gastada, recibía por respuesta *"arréglala que esa herramienta todavía sirve"* y, después de varios artificios para reparar la herramienta, Gustavo decidía finalmente comprar una nueva.

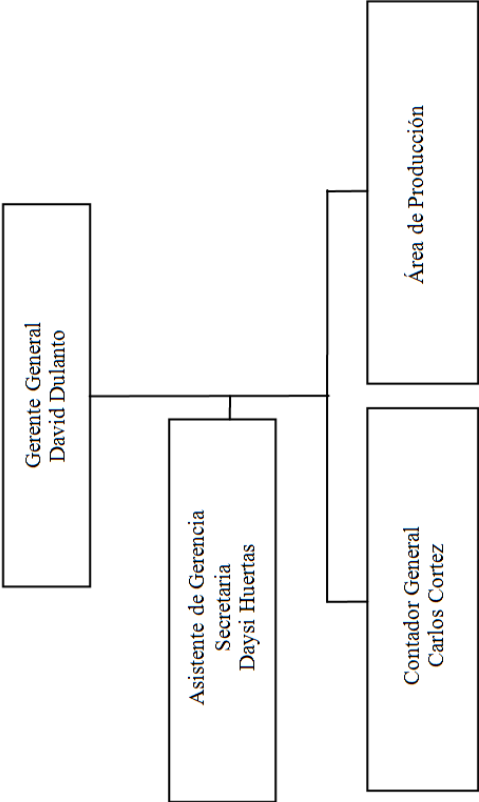
Manuel Castro, responsable del área de Ventas, usualmente va a trabajar mediodía y el resto del tiempo lo dedica a sus clientes. Tiene dos vendedores a su cargo, que se ocupan de ofrecer los productos a las pequeñas librerías o tiendas donde no llegan los grandes distribuidores. El 80% de las ventas se concentra en dos clientes que son a la vez accionistas de la empresa y los distribuidores de útiles de escritorio más grandes en el nivel nacional: Taurus Lima S.A. y Land Cruiser S.A. Manuel elabora el Plan de Ventas de cada año sobre la base de los requerimientos de mercadería de estas dos empresas.

Rita Ortiz, encargada del Área de Ensamble y Pintura, y Julio López comentan los problemas que en ocasiones tienen porque los materiales no les llegan a tiempo, con lo cual se atrasa la producción y se altera el plan de producción programado. El requerimiento de materiales, insumos y mano de obra es elaborado por ellos de acuerdo con el Plan de Ventas que se les entrega al inicio de cada campaña. Programan su producción y envían este requerimiento a la Gerencia de Producción para su aprobación y luego al Área de Compras.

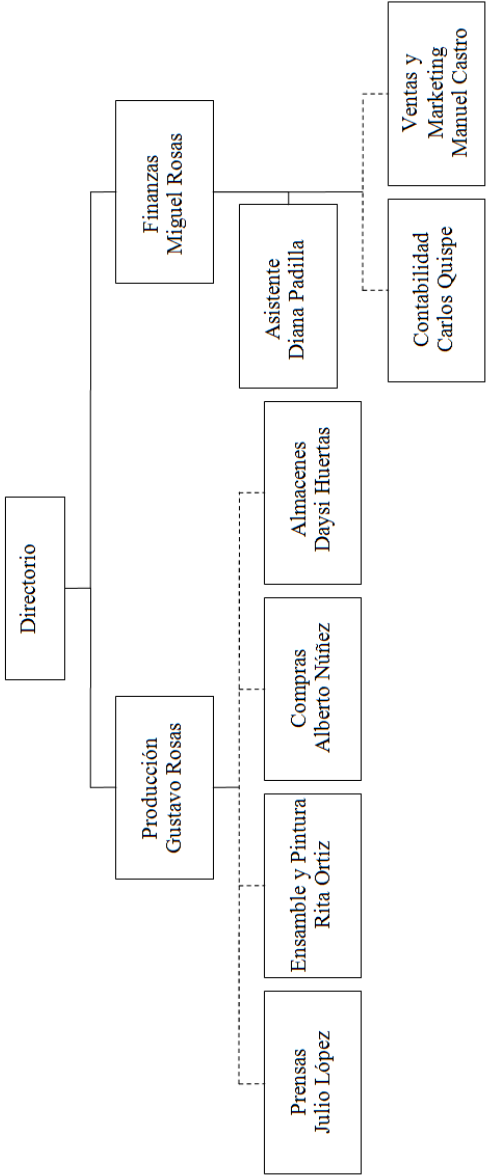
El mes pasado a Julio le faltó material para un modelo de perforador y al llamar a Daysi Huertas, encargada del Área de Compras, ella le respondió: *"lo que pasa Julio es que el pedido anterior aún no se ha pagado y el proveedor no nos quiere enviar el nuevo. Se ha importado un nuevo componente plástico para el engrapador modelo Kite y al cancelar la factura nos hemos quedado sin fondos para pagar a los demás proveedores"*.

Ante esta situación que viene sucediendo frecuentemente en la empresa, Julio y Rita se preguntan: ¿cuál será el futuro de la empresa? y ¿por cuánto tiempo se mantendrá esta situación?

Anexo No. 1
ESTRUCTURA DE FINE S.R.L.



Anexo No. 2
ESTRUCTURA DE FINE S.A.



VIII

Caso: ¿Qué hacer?

Inyecta S.A., única empresa en el país que se dedica exclusivamente a fabricar envases de plástico para pinturas, lleva 24 años de fundada y tiene como socios a grupos familiares que a su vez son dueños de dos de las principales fábricas de pinturas del país, compartiendo el 50% del capital cada grupo. A principios de 1993, el grupo Pálmer asumió la administración, y nombró a Felipe Pálmer como Gerente General y a su primo, Juan Pálmer, como Presidente del Directorio. En marzo de ese año decidieron contratar los servicios de un Gerente de Producción.

-“Eduardo, Inyecta es una empresa con muchos problemas, acabamos de hacernos cargo de esta empresa después de que nuestros primos la administraron desde su fundación y la hemos recibido con serios problemas de liquidez, fuertes conflictos laborales, graves problemas de calidad y sin un sistema coherente de producción. Además ten en cuenta que el anterior Gerente visitó la empresa sólo una vez durante todo ese tiempo”, comentaba Juan Pálmer a Eduardo Pérez durante la entrevista en la cual se buscaba ocupar la vacante de Gerente de Producción.

Juan, de 37 años, quien dirigía la empresa, había estudiado economía en la Universidad de Lima, y era además Gerente Adjunto de una de las principales empresas a la que se vendían los envases; sin embargo, por problemas familiares, nunca había ocupado cargo directivo alguno en Inyecta.

Felipe Pálmer, de 47 años, al igual que Juan, era hijo de uno de los fundadores de la empresa, había sido Gerente de Producción desde su fundación, había

fabricado casi toda la maquinaria y los moldes, y siempre repetía entre broma y orgullo: *“lo hice con una regla de colegial”*. Era un hombre de ideas muy prácticas, algunas de ellas muy inteligentes, pero lamentablemente no se ocupaba de la calidad ni del control, sino de la cantidad de producción. No tenía formación profesional alguna.

El 1 de abril de 1993, Eduardo Pérez, de 31 años, ingeniero industrial de la Universidad Católica, se hizo cargo de la Gerencia de Producción. A los pocos días, comprobó que no existían normas de control de calidad y estimaba que el porcentaje de productos fallados era alrededor de 70%, gran parte de los cuales llegaba a los clientes. No había un eficiente control de producción y la disciplina de los trabajadores dejaba mucho que desear. Al parecer, la única política de calidad y producción era la exageración de la política de mercados cerrados, donde no había competencia: *“produce que igual nos van a comprar”*.

Eduardo: *“Juan, la fábrica realmente es un desorden; en primer lugar, hay que ordenar a los trabajadores y simultáneamente mejorar la calidad en todos los niveles: materia prima, proceso y control de calidad”*.

Juan: *“Eduardo, yo jamás dije que era fácil; nuestra fábrica de pinturas tiene una sección dedicada a revisar y corregir los defectos de los envases y debido a estos problemas estamos importando un buen porcentaje de envases, así que debemos tomar las medidas necesarias para cambiar esta situación lo más rápido posible o, de lo contrario, Inyecta se va a la quiebra”*.

Eduardo: *“Juan, los problemas de la fábrica se pueden definir de la siguiente forma: no hay reglas ni normas, por lo que debemos definir las; además, debemos revisar todos los procesos, puesto que no hay seguridad de que lo que se está haciendo esté bien realizado; y, para finalizar, parte de la materia prima no es de buena calidad, y dado que no hay especialistas en el país en este producto, mejorarlo llevará tiempo, lo que exigirá muchas pruebas”*.

Juan: *“Eduardo, haz todas las pruebas necesarias, busca a los mejores fabricantes de materia prima y mejora el proceso y formulación; tienes todo mi apoyo y el de Felipe”*.

Es así que Eduardo inició las pruebas respectivas y contactó a los mejores y más confiables proveedores de materia prima, dado que en la anterior administración se había priorizado el precio y no la calidad.

Inicialmente, se lograron mejoras sustanciales de calidad en los envases, aunque el nivel de fallas era todavía alto (30%). Eduardo había cambiado casi todos los proveedores de materias primas a proveedores confiables (de reconocida calidad nacional e internacional), por lo que pensó que los problemas se debían básicamente al proceso.

En octubre de 1993, Eduardo continuaba realizando pruebas, cuando comenzaron a aparecer **burbuja**s de aire en los envases en mayor cantidad de lo que normalmente se presentaban, lo que generó mayores problemas de los que ya existían. Inicialmente, pensó que eran el producto de alguna actividad del proceso que no se realizaba correctamente y, después de hacer más pruebas, un mes después, comprobó que el problema era causado por el plástico, principal insumo de los envases. El proveedor y fabricante de ese plástico era **Talken** (fabricante muy conocido en el mundo por su calidad).

"Felipe, Juan ¿qué hacemos? El porcentaje de fallas de nuestro producto ha subido aproximadamente al 50% y el tipo de plástico que usamos no se puede conseguir localmente. Además, tengan en cuenta que hay una escasez mundial de éste", dijo Eduardo.

"Eduardo, tenemos que cambiar de plástico a uno que se pueda conseguir en el mercado; ten en cuenta que la demanda de envases se ha incrementado notablemente y que abastecemos el 70% del mercado nacional", respondió Felipe.

"Debemos llamar al Gerente de Talken, Carl Benson, para que venga a la fábrica, necesitamos una explicación", añadió Juan.

El día señalado llegó; estuvieron presentes en la reunión: Juan, Felipe y Eduardo por Inyecta y Carl Benson y Richard Sosa por Talken.

"Señores, los hemos convocado para que puedan comprobar los problemas que su producto nos está ocasionando", dijo Juan.

"Estamos muy preocupados y lamentamos este incidente; inmediatamente enviaremos muestras a nuestra matriz para que nos informen qué ha pasado y

cuáles son las posibles soluciones. Lamentablemente, aquí, en Perú, no tenemos un producto que se asemeje al usado por ustedes para poder cambiarlo”, contestó Carl Benson.

“Confiamos en que la solución se dé lo más rápido posible”, dijo finalmente Felipe.

Eduardo continuó con las pruebas para el cambio de formulación; entretanto, seguía utilizando el plástico suministrado por Talken. Después de 20 días, logró una nueva formulación con un tipo de plástico diferente, que se podía conseguir en el Perú, aunque el costo derivado de ello fue alto.

Mientras tanto, Talken había reconocido (extraoficialmente) que había vendido a Inyecta un plástico que no era de buena calidad; sin embargo, no emitió informe alguno sobre ello.

“Eduardo, tenemos que negociar el reclamo; Talken nos ha causado muchos problemas, consigue una cita con Carl para hablar de este punto”, señaló Juan.

Después de una breve reunión en la que participaron: Juan, Eduardo, Carl Benson y Richard Sosa, se aceptó la propuesta de Inyecta, que consistió en lo siguiente:

- i. Pagarían a Inyecta, como compensación económica por los daños causados, el costo de la mitad del plástico consumido (26 toneladas).
- ii. Por el resto del plástico que estaba en almacén aduanero (34 toneladas), pagarían a Inyecta un precio intermedio entre lo que había costado (\$1.07/kg.) y el precio de mercado (\$1.62/kg.), es decir, \$1.345/kg.

Después de 45 días y de los constantes reclamos de Inyecta, recibieron un cheque de Talken USA por una cantidad menor a la acordada, y se indicaba que se trataba de 26 toneladas; para ese entonces, el precio del plástico había subido a \$1.82/kg.

Eduardo solicitó que le explicaran el porqué de la diferencia. Talken Perú contestó que se había pagado totalmente el primer punto, y el segundo punto a lo que les había costado, es decir, a \$1.07/kg. Durante ese lapso, Eduardo logró entender por qué Talken no había emitido un documento en el que se indicara el

tipo de falla: el plástico de ese tipo se seguía comercializando en el mundo y el problema no se presentaba cuando era utilizado en combinación con otro tipo de plástico, que era como generalmente se trabajaba.

Después de que esperaron 45 días más (el precio del plástico había subido a \$2.05/kg.), Talken USA reafirmaba que no iba a pagar más por el plástico y exigía que le entregaran los documentos para poder desaduanar el producto.

“Juan, ¿qué hacemos? Tenemos un cheque inmovilizado y Talken no cambia su decisión. El precio del plástico sigue subiendo y tenemos posibles compradores que ofrecen el precio del mercado nacional; éstos saben del problema del plástico, pero a ellos no les afecta”, dijo Eduardo.

“Dejo todo en tus manos, haz lo que sea más conveniente para la empresa”, respondió Juan.

¿Qué hacer?, se preguntó Eduardo. ¿Cobrar el cheque, es decir, aceptar lo dicho por Talken USA?, ¿exigir a Talken USA que se respete el acuerdo?, ¿desconocer el acuerdo en forma parcial, cobrar el cheque, quedarse con el dinero del primer punto y devolver el resto? o ¿vender o utilizar el plástico sobrante?

IX

Caso: El buen amigo

Deuda Cero S.R.L. es una empresa de gran prestigio que ofrece servicios de cobranza de deudas difíciles de ejecutar; asimismo, sus servicios consisten en brindar asistencia técnica de índole jurídico, contable y económico a las empresas, con la finalidad de asegurar que los créditos otorgados ofrezcan las garantías de su cobranza. Tiene entre sus clientes a renombradas empresas de excelente solvencia económica.

La empresa fue fundada en 1964; a la fecha trabajan aproximadamente 60 personas entre personal permanente y contratado.

Al comenzar sus actividades, la empresa Deuda Cero S.R.L. contrató personal de las especialidades de contabilidad y derecho. La selección del personal se realizó entre los amigos, conocidos y referencias de éstos. Dentro de este grupo de candidatos se seleccionó al personal considerando el nivel de capacitación profesional. Sin embargo, con el transcurso del tiempo, el personal de la empresa se vio envuelto en problemas de corrupción. Este problema, que se venía presentando desde un buen tiempo atrás, no había sido detectado por los directivos de la empresa, hasta que uno de los clientes denunció el chantaje del que había sido objeto por parte de uno de los trabajadores en complicidad con el jefe inmediato superior.

Después de investigar y analizar la situación de la empresa, se descubrió que muchas deudas dejaban de ser cobradas o se declaraba injustificadamente la insolvencia de los deudores, con la finalidad de justificar su incapacidad de cobro y de esta manera favorecerlos. Asimismo, los servicios brindados sobre

el estudio de las garantías de los créditos otorgados estaban amparados en documentación fraguada, lo que perjudicaba a los acreedores.

Al haberse determinado un nivel de corrupción general, se tomaron medidas drásticas en la empresa y se procedió a remover a casi todo el personal. Como primera medida, se realizó una evaluación general del personal existente a la fecha, luego de la cual se redujo sustancialmente el número de empleados. Como consecuencia de ello, quedó una gran brecha por cubrir.

Se contrató como Gerente General al señor Fernando Cáceres, joven economista de 39 años de edad, con estudios de postgrado en Administración de Empresas en una prestigiosa universidad del país, excelente profesional y reconocido por su gran personalidad y comportamiento ético. Se le encargó la posibilidad de liderar el cambio organizacional.

Adicionalmente se contrataron nuevos profesionales; para ello se contó con los servicios de la señora Patricia Longo, especialista en recursos humanos. Se convocó a un concurso general en el ámbito nacional entre los profesionales recién egresados de las carreras de Derecho, Contabilidad, Economía y Administración.

El perfil del personal requerido en la empresa señalaba como requisitos fundamentales para la nueva organización la honestidad y el profesionalismo, los que garantizarían un óptimo rendimiento, a la vez que ofrecerían garantías de confidencialidad y reserva sobre la información de los clientes.

La conclusión del análisis de la situación existente es que la razón que dio origen a la corrupción era el bajo nivel remunerativo de los trabajadores, que no estaba acorde con la responsabilidad del cargo y con las funciones desempeñadas, lo que ocasionaba que los mejores profesionales se alejaran de la empresa, a la vez que era imposible atraer nuevo personal al descartarse a la empresa como una buena opción laboral.

Es por esta razón que la empresa se trazó como política otorgar una remuneración muy competitiva y acorde con la responsabilidad del trabajo, situándose por encima del promedio otorgado por el mercado laboral. Igualmente se procedió a una reestructuración organizacional y los nuevos cargos directivos fueron decididos por un Comité Evaluador, donde tuvieron gran importancia las apreciaciones y referencias del Gerente General.

En las reuniones generales con todos los trabajadores, el Gerente General, señor Eduardo Cáceres, ponía mucho énfasis en lo que la empresa deseaba de todos sus trabajadores y en la importancia que la empresa otorgaba al comportamiento ético y a la actitud profesional; resaltaba particularmente la honestidad como virtud que debería caracterizar a los profesionales de Deuda Cero S.R.L.

Los esfuerzos por hacer de Deuda Cero S.R.L. una empresa eficiente, finalmente, dieron resultado y, después de varios años de trabajo desarrollado con el mayor profesionalismo, la empresa logró un buen posicionamiento en el mercado. Era reconocida por la seriedad de su trabajo y la honestidad comprobada de sus empleados; el éxito alcanzado se reflejaba en el aumento de la demanda de sus servicios. Pronto, la empresa se convirtió en una peleada opción laboral para los nuevos profesionales que egresaban de las universidades.

Eran las 11:15 de la mañana cuando Miguel Drago, joven abogado de 35 años de edad del Departamento de Cobranzas Judiciales, llegó apresuradamente a su centro de labores y rápidamente se dirigió a la oficina de su jefe, Francisco Pérez, quien al verlo le dijo: *“Vaya, al fin llegas, seguramente que anoche te pasaste de tragos, eh?”*. Ante lo que Miguel contestó: *“Ya Paco, no es para tanto. Además no ha habido ningún roche.”*

Esta escena ya se había repetido anteriormente, lo cual se atribuía a la inmadurez de Miguel Drago, de carácter jovial y de un carisma que le permitía entablar amistades fácilmente, infaltable en el equipo de fulbito de la empresa y muy popular por su juego bonito. Venía laborando en la empresa aproximadamente cinco años; los dos últimos desempeñaba su actual puesto. Su amistad con Francisco data desde los primeros años de estudios en la universidad, y fue cultivada por muestras de mutuo afecto atribuidas sólo a los grandes amigos.

Francisco Pérez, abogado, Jefe del Departamento de Cobranzas judiciales, 35 años de edad, persona seria, cordial, amable, profesional muy diligente, comenzó a trabajar en la empresa desde su reorganización cinco años atrás. Era muy amigo del Gerente General; su amistad se remontaba a la universidad, donde habían integrado un círculo cultural que se reunía todas las semanas.

Miguel había bajado su rendimiento en el trabajo y pasaba mucho tiempo divirtiéndose con amigos, tomando licor y acompañado por señoritas de no muy buena reputación. Francisco estaba enterado de todo, pero nunca le llamaba la

atención; por el contrario, encubría su comportamiento y sus tardanzas debido a que eran muy buenos amigos.

Francisco tenía bajo su mando a ocho empleados, todos ellos abogados nombrados en la empresa, entre los cuales existía una gran competencia por sobresalir. Cuando la carga laboral lo requería, se contrataba de manera temporal a otras personas en calidad de practicantes. Una de las principales actividades de Francisco en la empresa consistía en evaluar diariamente los expedientes de cobranzas, el nivel de morosidad, la intencionalidad de pagos, así como la conveniencia de realizar procesos judiciales. Del mismo modo, el análisis de los expedientes le permitía evaluar el desempeño de los empleados del departamento. La distribución de la carga laboral se realizaba en función a la complejidad de los casos y al rendimiento demostrado por cada empleado, el cual se plasmaba en evaluaciones semestrales. Sin embargo, últimamente, Francisco mostraba cierto favoritismo hacia Miguel, a quien le asignaba expedientes menos complejos para compensar su bajo rendimiento.

Dentro del personal nombrado se encontraban dos empleados que creían tener mejores condiciones que Francisco para ocupar la Jefatura del Departamento; ellos indicaban que él no merecía el puesto, pues más allá de su amistad con el Gerente General no le encontraban mayor mérito. Ahora, ante la condescendencia frente a la actitud de Miguel, habían incrementado las críticas sobre su gestión.

Algunos de los comentarios sobre el comportamiento de Miguel habían llegado a los oídos del Gerente General, Fernando Cáceres, por lo que mantuvo una reunión con Francisco para hacerle saber lo que los trabajadores de la empresa estaban comentando: *“Mira, Francisco, he querido conversar contigo respecto a una serie de comentarios que he venido escuchando acerca del comportamiento de Miguel fuera del trabajo. Creo que deberías hablar con él y hacerle reflexionar al respecto. La imagen que está proyectando no le conviene y tampoco favorece a la empresa. Además, los empleados te están observando y parece que tienen la impresión de que eres muy “suave” con Miguel. Tienes que hacer algo al respecto; de lo contrario, los empleados van a comenzar a faltarte el respeto.....”*.

Francisco negó que el asunto fuera tan grave como malintencionadamente se lo mostraban a él; le dijo que no hiciera caso a ese tipo de comentarios, que lo que querían era *“traerlo abajo”* y nada más: *“Por favor, Fernando, tú me conoces, no des credibilidad a ese tipo de comentarios. Lo único que preten-*

den es crear una mala atmósfera alrededor. Los objetivos del Departamento se vienen cumpliendo casi en su totalidad..... Con respecto al trabajo de Miguel, tienes que considerar que últimamente los problemas de la recesión y la iliquidez de las empresas impiden que las cobranzas se realicen en el nivel exigido por nuestros clientes; tal situación no sólo ha afectado el desempeño de Miguel, sino también el del resto del personal.”

Ese mismo día, luego de la jornada laboral, Francisco comentó a Miguel lo sucedido y le recomendó que tuviera más cuidado y replanteara su comportamiento, pues la situación los perjudicaba a los dos. Además le dijo: “Miguel, la empresa espera mucho de ti; has demostrado mucha capacidad, pero puedes ofrecer más, no nos defraudes.” Miguel se propuso cambiar, ya que también veía que los demás empleados se habían distanciado un poco más de Francisco, quizá para mostrar su desacuerdo con la actitud pasiva que había adoptado como jefe.

Francisco era una persona que, fuera de lo profesional, tenía muy poco contacto con su personal, exceptuando a Miguel. Francisco era muy “hogareño” y nunca asistía a las reuniones por aniversarios o cumpleaños de alguno de los empleados; siempre prefería estar con su familia y, por ello, su personal lo sentía muy alejado.

Miguel mantuvo su propósito por un par de meses, pero luego retornó a las mismas andanzas, incluso provocó algunos escándalos en los lugares que solía frecuentar. La imagen que tenía Miguel entre sus compañeros de trabajo había comenzado a desdibujarse tiempo atrás, ya no era la de “amiguero”, ahora había cambiado. Entre los trabajadores se escuchaban comentarios como: “Cuidado, allí viene Miguelito trago”.

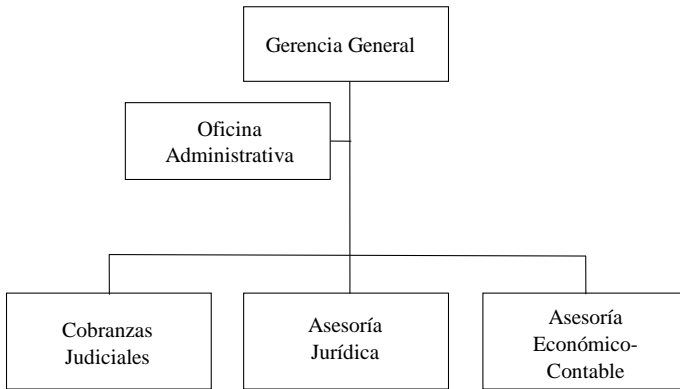
Algunos trabajadores y, sobre todo, las secretarías señalaban a Miguel como el culpable de que los empleados viesan a Francisco como un jefe sin autoridad: “Ese Miguel está dañando la imagen del señor Francisco”. Los comentarios iban en el sentido de señalar a Francisco como incapaz y de tapar el mal comportamiento de Miguel, simplemente por ser su amigo.

Los empleados del Departamento comenzaron a bajar su rendimiento, se iban antes de la hora de salida, a diferencia de lo que sucedía anteriormente cuando se quedaban hasta altas horas de la noche, con el fin de tener el trabajo preparado para el día siguiente. Esto ocasionaba que no se cumpliera con los

plazos y, en general, se respiraba un ambiente de relajación laboral. Francisco había perdido autoridad y el respeto de sus empleados.

Ante esta situación, Fernando Cáceres se decidió a tomar cartas en el asunto. Un jueves muy temprano, una información telefónica anónima le avisó que Miguel había estado nuevamente de *“amanecida”*. A las 9:30 a.m., se dirigió a dar una inspección al Departamento de Francisco. Allí estaba él, lucía una apariencia normal, lo saludó y salió. Pero se había percatado de que Miguel no estaba en su escritorio, por lo que decidió ir a buscarlo a su domicilio. Cuando llegó, encontró que la camioneta de la empresa, que tenía el logo pintado en las puertas, estaba estacionada frente a su departamento. Tocó el timbre una y otra vez, hasta que al fin Miguel se apareció tras la puerta en paños menores, con muestras de haber despertado recientemente con el sonido del timbre y con síntomas claros de haber bebido más de la cuenta. Fernando mantuvo una breve conversación con Miguel y escuchó a una vecina comentar: *“Ya les había dicho a estos muchachos que algún día los iban a descubrir...”*. Fernando se comunicó a través de su celular con Francisco y le preguntó por Miguel, ya que no lo había visto en la empresa y éste le contestó: *“Ah, sí... temprano estuvo aquí, pero lo he mandado al banco para que ejecute una carta fianza; tan pronto regrese, le digo que vaya a verte...”*

Esta situación ocasionó en Fernando un desagradable sentimiento de decepción respecto a Francisco, conocía de su capacidad y buenos sentimientos. Ahora tiene que tomar una decisión, pero aún no sabe qué hacer. Por ello, pide consejo a un amigo, Jorge Villegas, administrador de 52 años, hombre de gran experiencia y éxito en los negocios, conocido por sus sabias decisiones y porque ante cualquier problema su lema es *“al toro,... por las astas”*. Jorge, luego de analizar la situación, le recomienda separar de la empresa a ambos empleados, Miguel y Francisco: *“Fernando, tú aprecias mucho la honestidad y eso pides a tus trabajadores, ¿cómo podrás exigirles honestidad a tus empleados, si tus principales directivos no son honestos?”*. Fernando tiene que tomar una decisión rápida, le preocupa la imagen y el clima interno de la empresa, considera la honestidad símbolo de la empresa, pero también le preocupa su amigo y su familia; además, la esposa de Francisco es muy amiga de la suya. ¿Qué decisión debe tomar Fernando?

ORGANIGRAMA DE DEUDA CERO S.R.L.

X

Caso: Selva S.A.

A inicios de los años sesenta, un norteamericano radicado en el Perú (Patrick Smith, de 46 años de edad) formó la compañía comercializadora y distribuidora ABC S.A., la cual se dedicaría por medio de sus representaciones a la venta de maquinaria, repuestos y materias primas para las industrias mineras, metal mecánica, agrarias, fundiciones y pesqueras.

La primera persona que contrató fue el señor Carlos Palacios, quien ocupó el cargo de Gerente de Comercialización, y se convirtió en su mano derecha. Palacios era una persona emprendedora, futurista, ordenada, con mucho empuje; una persona que continuamente buscaba relacionarse con las personas del entorno. Pero uno de sus defectos era que confiaba a ciegas en su personal y en sus amistades.

Patrick Smith y Carlos Palacios elaboraron planes de venta para las diferentes áreas, en las que participaron también los jefes de ventas. Durante las siguientes dos décadas, la empresa fue líder en el mercado y obtuvo altas utilidades.

En 1977, Smith, por razones personales, decidió regresar a su país. Así que tomó la decisión de ofrecer a Carlos Palacios la posibilidad de comprar la compañía.

Smith: *“Carlos, hemos trabajado duro en esta compañía y actualmente es líder en el mercado; estoy sumamente contento de haberte escogido como mi segundo hombre. Como ya sabes, tengo problemas difíciles por enfrentar.*

Estoy regresando a mi país y quiero ofrecerte la compra de ABC S.A. como muestra de mi agradecimiento.

Palacios: *“Señor Smith, realmente me sorprende y me agrada su ofrecimiento, pero el problema sería el dinero.”*

Smith: *“Por eso no te preocupes; lo que acordemos como monto de compra me lo podrás pagar en diez años. Además, quisiera darte un consejo: no confíes al 100% en todo el mundo, hay que estar siempre controlando al personal; si olvidas esto, tendrás problemas en el futuro.”*

Palacios: *“Le quiero agradecer la oportunidad que me está brindando, aunque me parece innecesario controlar al detalle a las personas que trabajan con uno.”*

A partir de 1978, Palacios se convirtió en el dueño de la compañía ABC S.A., que para entonces tenía un edificio de 7 pisos. En 1980, nombró a su hijo Jorge como Gerente de Comercialización y Planeamiento. Jorge acababa de culminar sus estudios de Maestría en Administración en los Estados Unidos y, previamente, había estudiado Ingeniería de Minas allá. Jorge, de 32 años, ya había trabajado en ABC en el Área de Comercialización.

Padre e hijo planearon construir dos fábricas de soldaduras para atender tanto al mercado local como al extranjero. Les tomó dos años terminar dicho proyecto.

En 1982, Palacios sostuvo una conversación con su mejor amigo, Roberto Ramírez:

Carlos Palacios: *“Roberto, quiero ofrecerte la oportunidad de comenzar un par de negocios en un área que no está muy explotada y en la que no hay mucha competencia.”*

Roberto Ramírez: *“Carlos, tú sabes que contigo entro como socio a ojo cerrado, cuéntame de qué se trata.”*

Carlos Palacios: *“Mi hijo y yo hemos planeado convertir a ABC S.A. en una corporación de empresas y nuestro primer paso es construir dos empresas*

para la fabricación de soldaduras. Pensamos conseguir un socio para las empresas y el otro sería para ABC S.A.”

Roberto Ramírez: *“Me parece una buena oportunidad y te pediría que mi hijo Juan entre como Gerente de la compañía de soldaduras de venta local. Él tiene 30 años y está trabajando como Jefe de Ventas en una empresa de consumo.”*

Carlos Palacios: *“Mira Carlos, si tú me lo recomiendas, puede trabajar con nosotros.”*

En 1983 se inició la implementación de la compañía de soldaduras de venta local “SELVA S.A.”. Juan Ramírez era el encargado del proyecto y existía el ofrecimiento de que luego éste sería el Gerente de la empresa.

Juan Ramírez era ordenado, pero muy comodón, y no era perfeccionista en sus asuntos. Juan propuso a la corporación construir la fábrica en Pucallpa para obtener beneficios de la exoneración de impuestos que en aquellos tiempos se daba. La propuesta fue evaluada y aceptada por la corporación. Como primer paso, se implementaría la fábrica en Pucallpa y después se diseñaría la parte administrativa de la empresa. Juan contrató al ingeniero Salas como Jefe de Producción en Pucallpa. Salas había trabajado en una compañía de metal mecánica como Jefe de Producción, y no tenía experiencia en producción de línea continua. A finales de 1983 culminó la implementación de la fábrica y Juan se dedicó a la organización de todas las áreas; en Pucallpa se continuaba realizando las pruebas del producto.

Juan contrató al señor Flavio Ruiz como Gerente de Ventas, al señor Martín Pérez como Gerente Administrativo (compras, contabilidad), y luego a todo el personal operativo.

Flavio Ruiz tenía 42 años, había trabajado en compañías distribuidoras de soldaduras y conocía el mercado peruano; era el prototipo de la persona que lo sabe todo, no gustaba salir al campo, pero sí era un gran comunicador con su gente. Martín Pérez era una persona sencilla, trabajadora, que seguiría al pie de la letra las órdenes de Juan Ramírez. La compañía contaba con 26 personas cuando inició sus operaciones a mediados de 1984 (ver Anexo No 1).

La política de ventas fue definida entre Juan Ramírez y Flavio Ruiz: se vendería las soldaduras por medio de dos distribuidores, con un grupo de vende-

dores dedicado a Lima y otro a provincias. No existía zonificación alguna para realizar las ventas, tanto en el nivel de los distribuidores como en el de la fuerza de ventas; esto generaba conflictos.

El personal de ventas estaba conformado por 6 personas, todas conocidas de Flavio Ruiz. Éste los reclutó de sus antiguos trabajos; dos de ellos salían a provincias y los demás trabajaban en Lima.

La competencia estaba constituida por una compañía que trabajaba profesionalmente y se distinguía por su calidad y precios razonables.

La política de producción era la siguiente: cinco días antes de que finalizara el mes, Flavio Ruiz, el Gerente de Ventas, debía pasar una relación a Juan Ramírez y a Martín Pérez (Pucallpa) detallando las cantidades de las 10 variedades de soldaduras que se producían y que se iban a requerir para finales del mes siguiente. Esto le daba tiempo a Salas para producir y enviar las soldaduras a Lima.

Las materias primas requeridas eran alambre, empaques, que se compraban localmente, y concentrados, que se importaban de Argentina. Juan realizó un mal cálculo en la importación inicial de los concentrados y la empresa tenía inventario en almacén como para un año.

Selva comenzó a vender bien su producto. Al principio hubo un poco de resistencia por tratarse de un nuevo producto; las personas estaban acostumbradas a una marca. La corporación tenía como política adelantar recursos económicos si Selva los requería para pagar sus gastos. Esta política agradó mucho a Juan y trató de percibir un monto ya establecido. En una ocasión Juan le comentó a Ruiz:

Juan Ramírez: *“Flavio, nosotros algunas veces cubrimos nuestros gastos, pero el hecho de que la corporación nos envíe dinero para salvar el mes es una gran ayuda.”*

Flavio Ruiz: *“Juan, creo que, para que nunca dejen de enviarte esa remesa, tus reportes deberán ser matizados, y las veces que no la necesites podrá entrar a otros bolsillos, ya que nunca te piden reportar los gastos.”*

Juan Ramírez: *“No lo había pensado de esa forma; creo que algunos meses podemos compartir algo.”*

Después de esta conversación, Juan no se preocupaba de la planeación de la empresa ni del mejoramiento continuo de sus productos. Al principio, las ventas demoraron un poco en ascender pero, gracias a la cobertura de las dos distribuidoras y al trabajo de Ruiz con su personal, las ventas aumentaron. Juan incrementó el personal a 32 personas (ver Anexo No 2). Juan comenzó a viajar a diversos lugares menos a Pucallpa, por lo cual el ingeniero Salas empezó a descuidar el control de la producción. Hubo dos factores que determinaron que la producción no se realizara en el tiempo programado y con estándares de calidad muy bajos: el hecho de que Juan no viajara continuamente a Pucallpa y que no se estuviera enviando a Salas la cantidad exacta de dinero para sus gastos. Esto no le preocupaba mayormente a Juan, pues sólo pensaba en vender, cobrar y recibir ayuda de la corporación.

El principal problema se inició a mediados de 1995, cuando la compañía ganó una licitación de Dersi Perú, la cual tenía que ser atendida como máximo a fines de julio con estándares internacionales de calidad. Ruiz sabía exactamente cómo estaba la calidad de la soldadura y conversó con Juan:

Flavio Ruiz: *“Juan, hemos ganado la licitación, pero tú sabes que nuestra calidad no cumple con los estándares internacionales.”*

Juan Ramírez: *“Tienes razón, pero tampoco está tan lejos de los rangos internacionales; además, no dices que tienes amigos en Dersi Perú y que cualquier problema nos pueden ayudar.”*

Flavio Ruiz: *“Bueno, sí, tienes razón. En caso de que surgiera algún problema hablaría con los técnicos que conozco, pero, eso sí, mi comisión me la pagas ni bien entreguemos el producto.”*

Juan Ramírez: *“Perfecto, sólo hay que presionar a Salas para que envíe la soldadura lo antes posible.”*

La soldadura, como era de esperarse, no se entregó a fines de julio, sino a mediados de agosto y, debido a una cláusula del contrato, sufrió un descuento de 5% por la demora en la entrega. A la semana de haber recibido la soldadura,

Ruiz recibió una llamada del ingeniero Huanta del Departamento de Compras de Dersi Perú:

Ingeniero Huanta: *“Ruiz, esta vez sí que están en problemas; tu soldadura ha malogrado todo un proyecto en el cual había mucho dinero involucrado.”*

Flavio Ruiz: *“Pero eso no puede ser, ya que personalmente he revisado que todo se les entregue en perfectas condiciones.”*

Ingeniero Huanta: *“No sé cómo habrán controlado su producción, pero ya hemos mandado a analizar tu soldadura y los resultados indican que está muy lejos de los estándares internacionales. Lo peor de todo es que la Gerencia los está demandando por el valor del proyecto que se perdió, que es más o menos tres veces el valor de la compra y nadie los puede ayudar esta vez, pues el problema está en manos de la Gerencia.”*

Flavio Ruiz: *“Gracias por avisarme; esto lo voy a hablar con la Gerencia.”*

Ruiz inmediatamente conversó con Juan y sostuvieron el siguiente diálogo:

Flavio Ruiz: *“Juan, tenemos un gran problema y no hay solución. Se ha malogrado un proyecto por nuestra soldadura y nos están demandando; tenemos que ver a quién culpamos para que la corporación nos ayude y salgamos limpios de este problema.”*

Juan Ramírez: *“Salas será el responsable. En el reporte a la corporación se informará que, debido a la ineficiencia de Salas y su falta de control en el proceso, se ha tenido este problema. No te preocupes que yo manejaré el problema.”*

Efectivamente, Juan tocó el tema con la corporación y los ayudaron. Pero Jorge (el hijo del señor Palacios) influyó para que se tomara una medida que disgustaba completamente a Juan: se decidió que no se le entregaría ni un sol más a Selva y que ellos solos tendrían que arreglárselas. Asimismo, se dijo que, si el ingeniero Salas era el responsable, debía salir de la compañía.

La medida fue radical, ya que no se les pasaría el monto asignado ni se les ayudaría en deuda alguna. Selva tendría que valerse por sí misma. Respecto a esto último, Ruiz y Ramírez sostuvieron la siguiente conversación.

Juan Ramírez: *“Flavio, ahora sí que estamos en problemas, ya la corporación nos cerró toda ayuda. La soldadura no tiene los estándares internacionales ni la calidad deseada para las grandes empresas y nuestros gastos fijos y operativos se han elevado, debemos tomar medidas urgentes.”*

Flavio Ruiz: *“Creo que podemos tomar dos medidas de inmediato: primero, reducir nuestros precios de venta para estar por debajo de la competencia y, segundo, venderle más a clientes más chicos con mejores condiciones de venta a crédito que la competencia.”*

Juan Ramírez: *“Para bajar los precios, tendremos que reducir los gastos. Lo primero será despedir a Salas; su puesto lo ocupará el muchacho Jiménez que se desempeña bien en producción y es un líder para sus compañeros. Además, las dos distribuidoras casi ya no quieren vender nuestros productos, por eso tu política de vender a clientes que no conocemos es buena; y la nueva política de pago será facturar 50% a 30 días y el saldo a 60 días.”*

Después de tomar estas medidas, y con el vendedor adicional que se contrató para Lima, la producción no alcanzaba para tantos pedidos y Jiménez era presionado para enviar lo antes posible la mercadería. Además, a sugerencia de Juan, se redujo el tiempo de secado de la soldadura, el último y fundamental paso del proceso de producción; esto disminuía los gastos de electricidad y el tiempo de producción.

Los problemas se suscitaron nuevamente en el mes de octubre; las cobranzas comenzaron a aumentar y no había quien pagase, ya que, según los clientes, los productos no tenían la calidad que se les había ofrecido y nunca se les despachaba el pedido completo.

Juan Ramírez comenzó a desesperarse y toda medida que tomaba era peor para la empresa; ya sólo se trabaja para pasar el mes, los gastos eran mayores que los ingresos y muchos pagos se retrasaban. En el mes de diciembre, antes de las fiestas, Juan analizó la situación de la empresa y se dijo a sí mismo que para él Selva había terminado, que no podía manejarla y decidió renunciar.

Jorge aceptó su renuncia de inmediato, puesto que la empresa necesitaba a una persona más profesional; la mano derecha de Jorge, el señor Alberto Sánchez, fue designado como el sucesor de Juan Ramírez. Alberto, de 40 años, ingeniero industrial de profesión, con un postgrado en administración, había

trabajado en ABC, en la división de ventas por más de 10 años, y conocía el negocio de las soldaduras. Jorge pensó que era la oportunidad para que Alberto se desarrollase en su totalidad.

Jorge Palacios: *“Señor Sánchez, Juan ha renunciado a la Gerencia de Selva y quiero a una persona de confianza en ese puesto; he pensado en usted, ¿acepta?”*

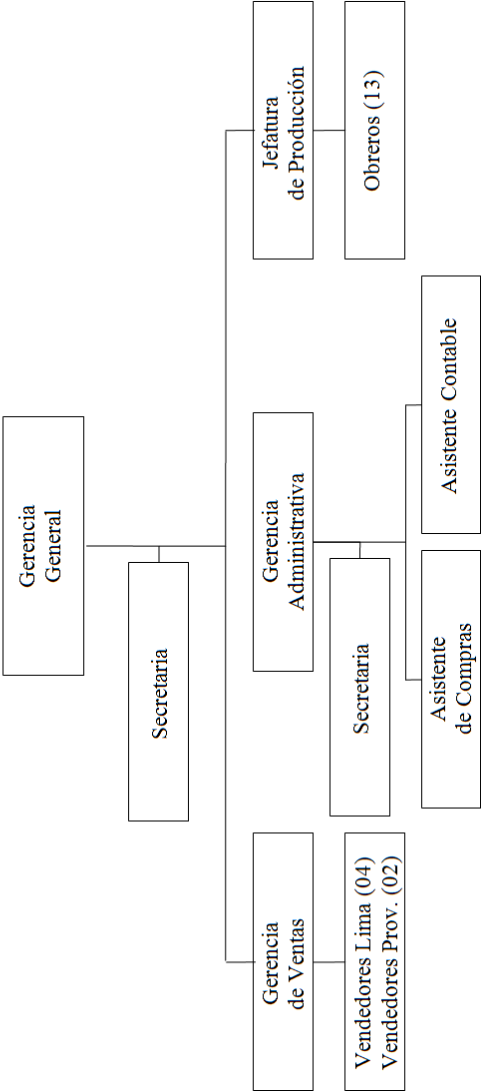
Alberto Sánchez: *“Jorge, te agradezco; creo que esto va a ser un reto para mí.”*

Jorge Palacios: *“Bueno, lo primero que quiero que haga es que evalúe la situación de la empresa y nos prepare un plan de trabajo para sacarla adelante. Cuanto antes tenga el informe lo revisamos y tomamos acción.”*

¿Qué medidas tomaría usted para solucionar el problema que enfrenta Selva?

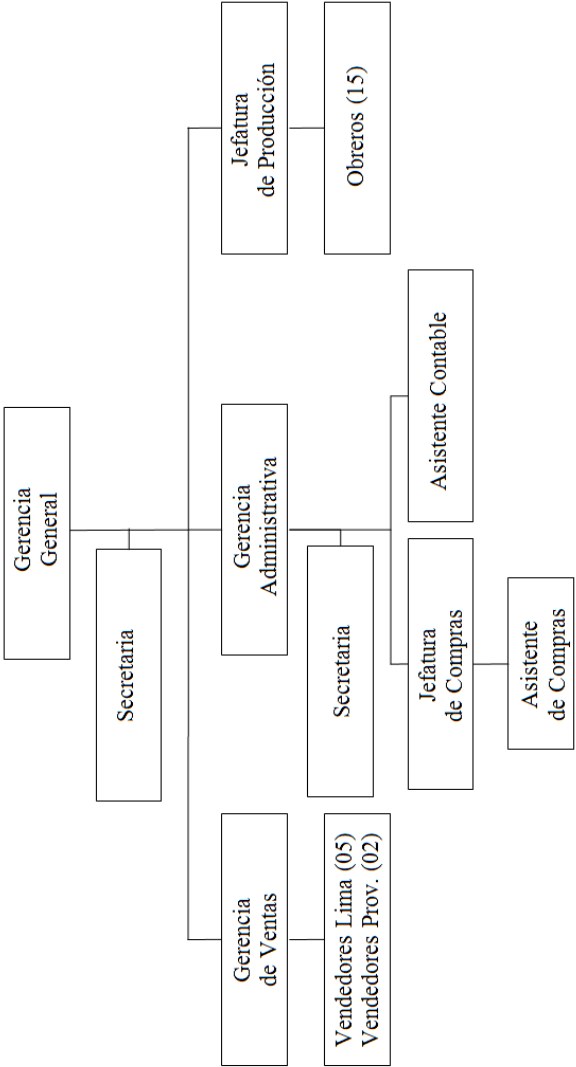
Anexo No. 1

ORGANIGRAMA DE SELVA S.A. (1984)



Anexo No. 2

ORGANIGRAMA DE SELVA S.A. (1985)



XI

Caso: Energiza

En la época del gobierno militar se estatizó a las empresas productoras de energía y se crearon grandes organizaciones burocráticas de propiedad del Estado, bajo el régimen de sociedad anónima. Se llegaron a administrar todas las instalaciones productoras de energía en el norte, centro y sur del Perú. El ingeniero Fortunato Ramos pertenece a uno de estos centros productores de energía, Energiza, el cual se ubica en la zona central del país a 600 km de Lima, en un lugar que presenta una geografía abrupta e inestable, con una altitud mayor a los 2,000 m.s.n.m., con un clima seco templado y con temperaturas que varían entre 0 y 28 grados centígrados. La construcción de Energiza requirió de una inversión inicial de US\$2,500 millones; la empresa produce el 48% del total de energía que se consume en el país, con utilidades netas mayores a los US\$500 millones al año, lo que representa el 80% de todo lo que ingresa a la empresa matriz.

Energiza mantiene su estructura funcional desde 1988, y funciona bajo un esquema mixto entre lo formal, establecido en el Manual de Organización y Funciones (MOF) de la empresa matriz, y los cambios implementados por la Gerencia de Producción. A diferencia de Energiza, la estructura de la matriz es divisional, lo que dificulta la interacción entre gerencias y el apoyo para la solución de diversos problemas. El nivel jerárquico en el cual se ha ubicado a Energiza ha evolucionado negativamente a lo largo del tiempo; se ha dado el caso de que muchas veces no aparecía ni en el organigrama de la empresa matriz, a pesar de ser el mayor centro productor nacional.

Tal como se aprecia en el organigrama, su estructura está constituida por cuatro niveles jerárquicos: Jefe de Complejo, Jefe de Unidad, Jefe de Servicio y Unidades de Línea. En 1989 tenía 345 trabajadores, de los cuales el 55% ingresó con ayuda del sindicato. Esta situación establecía un problema que debería ser solucionado a corto plazo, puesto que se sabía que el estándar de personal era de 141 puestos de trabajo. Los puestos relacionados con la razón de ser de la organización requieren de una alta especialización, con muchos años de entrenamiento; por ello, casi todo el personal que ocupaba estos puestos pertenecía a la empresa desde la época de la construcción de las actuales instalaciones. De algunos estudios realizados, se puede concluir que el 85% del personal tiene secundaria completa, el 8% proviene de Institutos Técnicos y el 7% ha estudiado en universidades. El 81% del personal es de la región y el 19% de Lima.

Los procesos que sustentan el funcionamiento de Energiza son los siguientes: la operación y el mantenimiento de las instalaciones (es el principal), el control de materia prima para la producción, la obtención oportuna de recursos materiales, económicos, humanos y de servicios.

En 1990, el Jefe de Energiza, quien llevaba en el puesto tres años, fue trasladado a un centro de producción en Chiclayo. Por ello, se reunieron en Lima el Gerente de Producción, ingeniero Marcos Romel, de 55 años, persona pragmática, quien ha laborado en empresas privadas y en los EE.UU.; el Jefe de Gestión de la Gerencia de Producción, ingeniero José Encinas, de 58 años, antiguo profesor universitario y el profesional de mayor experiencia en el sector, quien se encuentra estudiando toda la filosofía japonesa y descubriendo la forma de difundirla e implementarla en los centros de producción; y el antiguo Jefe del Complejo Energiza, ingeniero Carlos Rossini, de 55 años, persona autoritaria, quien participó en la construcción de casi todos los centros de producción existentes en el país, pero que mantiene esquemas tradicionales en su gestión.

Marcos: *“Dime José, ¿quiénes son los candidatos para ocupar el puesto de Jefe del Complejo?”*

José: *“Son Fortunato y Darío. Como sabes, ambos están desde la construcción de las instalaciones de Energiza y, según recuerdo, en la universidad fueron buenos alumnos y buenos compañeros.”*

Carlos: “¡Ni hablar de Fortunato! Siempre se me opuso; ha sido un rebelde con ideas extrañas y el año pasado, si no lo recuerdas, formó la asociación de profesionales que nos dio problemas.”

Marcos: “Bueno Carlos, tendré en cuenta lo que me dices. Dime José, ¿cómo ves la situación actual?”

José: “Para empezar, nadie ha planteado la Misión Corporativa. Cuando quisimos hacer un trabajo de planeamiento entre todas las gerencias y pedimos que el Gerente General determine los lineamientos de la empresa, nos dormimos de tanto esperar, sólo se plantearon objetivos a un año. Peor aún, ninguno de los que toman decisiones conoce alguna de nuestras 17 instalaciones en el país; no viven en carne propia nuestros problemas, por eso no nos dan los recursos que solicitamos. Cuando algún político pide que se mantenga el nivel de producción para que sus electores no dejen de tener energía, exigen operar más allá de lo que fijan los estándares, no se dan cuenta de que están envejeciendo los equipos y que a mediano plazo un mayor número de personas dejará de acceder a ella y nosotros gastaremos más dinero en poner nuevamente en operación los equipos. Además, los repuestos para las intervenciones de mantenimiento no llegan oportunamente, ya que le dan el mismo tratamiento a la compra de un papel higiénico que a la de un repuesto de US\$100,000. En cuanto a la seguridad de las instalaciones, he notado que está aumentando el terrorismo en la zona, y no estamos sumando a las comunidades campesinas a nuestro favor; cada día nos ven más como extraños”.

Marcos: “Sí, está mal la situación. Pero cuéntame José, en tu viaje de la semana pasada, ¿cómo encontraste a la gente? Hace 10 días los vi muy desmoralizados.”

José: “Si hablas de ese aspecto, la cosa no está bien. Primero, el personal no está identificado con los objetivos planteados en nuestro Plan Operativo. Las relaciones interpersonales se encuentran deterioradas. Existen problemas entre los trabajadores; como sabes, hay mucha gente en el campamento y, como dicen, 'en pueblo chico, infierno grande'. La gente se siente aislada, no sólo por la pésima carretera que nos sirve de acceso a la zona, sino por la falta de teléfonos para que se comuniquen con sus familiares y se coordinen mejor las operaciones. No hay televisión; tú llevas un periódico y la gente se lo devora, ya que ignoran los detalles de lo que está sucediendo en el

Perú y en el mundo. Además, el uso de los servicios del campamento está muy diferenciado; hay un comedor para profesionales, uno para técnicos y otro para obreros. A esto hay que sumarle la vida rutinaria que llevan, la ausencia de reconocimiento por parte de la empresa, la falta de capacitación, a pesar de que ellos son los que producen casi todo nuestro ingreso y, como sabes, somos la Gerencia que tiene el nivel de sueldo más bajo; nunca nadie de Producción fue Gerente General.”

Carlos: *“Pero no hay que olvidarse de que en todos estos años hemos podido establecer al detalle todos los procedimientos que se requieren para efectuar el mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones, aunque no se efectúa por la falta de apoyo de Lima. También se han codificado, en el nivel de componente, los equipos de cada una de las instalaciones, y hemos continuado con el sistema de órdenes de trabajo que nos dieron los europeos, aunque no es óptimo por el incipiente uso de computadoras. Lo que no tenemos es un sistema de costos que nos permita conocer detalladamente lo que cuesta cada intervención. Lo grave es que la tarifa de lo que vendemos es baja, no es real; ha sido manejada por los políticos y no cubre los gastos de operación y mantenimiento, siento que estamos “regalando” lo que producimos, y ¡pensar que la gente cree que la tarifa es alta!”*

Marcos: *“Sí, verdaderamente estamos trabajando a pérdida, pero este detalle no se nota por el margen de utilidad y el volumen que vendemos. Bueno, volviendo a lo que queríamos, hay que insistir en cambiar las cosas, hay que convertir a la gente en protagonista de su destino, hay que establecer indicadores para medir la gestión; así, evaluaremos el cumplimiento de los objetivos que nos propongamos. Debemos decidir quién será el nuevo Jefe de Energiza, tiene que ser una persona que nos ayude a solucionar los problemas y agarre 'el toro por las astas'; nosotros lo ayudaremos, así que conversemos.”*

Producto de esta reunión, en la que al final participaron Fortunato y Darío, por consenso, se nombró a Fortunato como nuevo Jefe de Energiza. Él fue Jefe de la Unidad de Apoyo Técnico, antes de asumir su actual cargo, tiene 42 años, y es profesional desde hace 18 años; es compañero y contemporáneo de Darío Mendoza, quien es Jefe de la Unidad de Mantenimiento.

Fortunato siempre dijo, al igual que el Gerente de Producción, *“que me castiguen por hacer, pero no por dejar de hacer”*. Por ello, siguiendo los sabios

consejos del ingeniero José Encinas, que viajaba todos los fines de semana a Energiza, se plantea asumir la responsabilidad y el liderazgo para el cambio, por lo cual se determinó que el producto debía ser entregado en forma eficaz y eficiente, para el desarrollo sostenido de sus trabajadores, sus familias, la empresa y el país en general. Este esfuerzo debe estar centrado en una mejora continua de la calidad en todo nivel, sustentada en una actitud firme de servicio, el reconocimiento de los recursos humanos y el liderazgo como el más valioso activo.

Éstos fueron los principios en los que se basó el trabajo de Fortunato, el cual se desarrolló durante 4 años. Durante ese tiempo, la matriz ignoró lo que se hacía puesto que, mientras la producción no se interrumpiera, nadie tenía interés en viajar a Energiza.

En diciembre de 1994, Fortunato preparó un resumen y una exposición de los logros obtenidos en Energiza, ya que el Gerente de Producción deseaba repetir esta experiencia en los otros centros de producción que dependían de él, aunque reconocía que esta labor no era sencilla debido a la cultura de cada zona geográfica, donde los jefes y el personal creen que la forma de trabajo que desarrollan es la mejor, aunque las cosas no vayan bien.

Fortunato, en su exposición, puntualizó los logros obtenidos durante el período 1990 - 1994 a través del siguiente cuadro:

	1990	1994	Variación
Estructura organizacional			
Tipos de puestos de trabajo	170	83	-50 %
Niveles jerárquicos	4	2	-50 %
Capacitación (horas por trabajador)	53	360	+600%
Racionalización (recursos humanos)	345	149	-57 %
Producción de energía	4,745	5,586	+17.7%

También detalló las acciones y las políticas que se aplicaron:

- Responsabilidad y liderazgo para el cambio por parte de los organismos de decisión (Jefe de Complejo y Jefes de Unidad), sobre la base de una visión de futuro de la organización a 5 y 10 años.

- Cambio de estilo de trabajo, a través de una política de puertas abiertas, comunicación horizontal, el uso de un comedor común, uniforme común, etc.
- Manejo de conflictos con el sindicato, para lo cual se resolvieron los problemas de menor cuantía en forma local y se trasladaron a la sede los que requerían su atención en el ámbito global.
- Delegación de responsabilidades, a través de la cesión de puestos de dirección a los técnicos. Los ingenieros pasaron a constituir un Staff de Planeamiento y Control.
- Reuniones de trabajo periódicas para informar sobre la marcha de la organización, difundir las políticas y lineamientos de la empresa, captar y llegar a puntos de consenso, y evaluar la realización de actividades.
- Proceso de saneamiento organizacional, lo que supuso el 'aplanamiento' de la organización de cuatro niveles a dos, así como el establecimiento de una nueva línea de carrera. Al personal que salió se le preparó en temas que le ayudaran a formar sus empresas y se les contrató por sus servicios.
- Se estableció un programa de “Mejora de la Calidad de Vida”, para lo cual se mejoraron los servicios básicos como agua potable, hospital, colegio, viviendas, centros de comercio, centros de recreación y ambientación del campamento.
- Mejora de las áreas de trabajo, lo que implicó una nueva distribución y colores modernos con impacto psicológico.
- Diagnóstico personal y familiar que buscó detectar los problemas que afectaban el desempeño del trabajador; asimismo, se inició a las amas de casa en temas de ahorro, educación de los hijos, menú balanceado y medio ambiente.
- Implementación de medios de comunicación mediante convenio con Entel. Se instalaron repetidoras de microondas, teléfono y fax, 4 canales de TV, radio FM y un sistema de comunicación interno de teléfono celular.

- Se establecieron mecanismos de consejería psicológica para mejorar las relaciones interpersonales y reforzar la actitud hacia el cambio.
- Capacitación intensiva, de los trabajadores y su familia, en temas que van desde aquellos relacionados con el conocimiento técnico especializado, hasta conceptos de calidad, productividad, competitividad, satisfacción del cliente, manejo de problemas y cambios, cursos de oratoria, formación de padres, manejo de presupuesto familiar y otros.
- Implementación de un Sistema de Información Integral que integrara la base de información del complejo y sistematizara todas las actividades.
- Implementación de un Sistema de Costos que permitiera obtener los costos de cada actividad que se efectuaba.
- Mejora en los tiempos de atención de los pedidos efectuados, para lo cual se otorgó prioridad a los relacionados con el mantenimiento de equipos e instalaciones. Los pedidos se efectuaban una vez por mes y se realizaba una coordinación directa con 200 proveedores a través de una oficina en la ciudad de Huancayo.
- Ayuda a las comunidades circundantes al complejo a través del desarrollo de programas de apoyo social. Se llevaron a cabo campañas de difusión acerca de la importancia del complejo en la realidad del país.

A comienzos de 1995, a un mes de la reunión en la que se resumió todo el trabajo efectuado en Energiza, Fortunato fue citado a Lima, por lo cual se reunió en su oficina con Darío:

Fortunato: *“Darío, quiero conversar contigo y aclarar mis ideas, para luego citar a una reunión con todos los Jefes de Unidad. Ayer en la noche me llamó Marcos porque la situación se ha puesto difícil en Lima. Por la información que me dio, parece que nuevamente se van a producir fuertes cambios en la empresa. Como recordarás, entre 1993 y 1994, con el inicio del proceso de privatización, se redujo drásticamente la organización, y se eliminaron casi todas las gerencias; sólo parte de Administración y Finanzas y nosotros, la Gerencia de Producción, sobrevivimos.*”

Por ello, todos quieren ubicarse en cualquiera de nuestras áreas, para lo cual están moviendo todas las influencias que tienen; la gente se encuentra muy desconcertada. A finales del año pasado, fue cambiado todo el nivel de decisión de la matriz; ingresó gente nueva a la Presidencia y Gerencia General, y se fijaron como objetivo reestructurar, una vez más, lo que quedaba. Lo lamentable es que siempre estas reestructuraciones son realizadas por asesores externos que no conocen el sector; no sé cómo los contratan. Según me dijo Marcos, están preparando un nuevo organigrama, y esta vez se harán cambios más profundos en la Gerencia de Producción. Nos dividirán de acuerdo con la ubicación geográfica, tal vez en cuatro unidades organizacionales, para luego venderlos. A Energiza, por ser la más grande, la conservarán hasta el final, la controlarán al milímetro, duplicarán las funciones de la gente, no dejarán que nosotros tomemos decisiones. Lo gracioso fue hace dos meses, cuando Fujimori nos visitó de casualidad debido a su programa de inauguración de obras en las comunidades campesinas; luego de ver las instalaciones, manifestó que nadie le había informado que existía una organización de esta magnitud y de la trascendencia que tenía en el desarrollo del país.

Como sabes, el año pasado tuvimos utilidades netas mayores a US\$500 millones y el valor de nuestras instalaciones es similar a lo que se pagó por Telefónica, y todo esto operado eficientemente por 149 trabajadores, a los que se les paga menos de US\$1,000 mensuales. Bueno, volviendo a mi viaje y a lo que hacen nuestros amigos, te diré que me han llamado a Lima para que sustente mi trabajo y levante algunas observaciones referentes a nuestra actividad. Para empezar a posicionarse e ir controlando las cosas, envían a un antiguo Jefe de Energiza a ocupar tu puesto, al buen Manuelito, que llega el lunes. Tú pasas a ser mi asesor; ya no tendrás mando directo sobre el personal."

Darío: *"Pero Fortunato, tú recuerdas que cuando Manuel fue Jefe de Energiza no pudo solucionar problemas; siempre se guió por la forma de trabajo de los antiguos jefes, no tomaba decisiones; siempre actuó en forma personal, nunca en equipo, esperando que las cosas sucedieran para recién hacer algo. ¿No sabe eso Marcos? No es porque quiera quedarme en el puesto, o tenga algo personal contra él, ya que yo me ubico donde soy útil."*

Fortunato: *"Marcos lo sabe, pero la decisión ha sido tomada en otro nivel. Por lo que veo, quieren ir colocando gente a la cual le tienen confianza, o creen conocer. Pensé que primero se conversaría con nosotros, que conoce-*

mos más del negocio, dándonos una oportunidad para participar. Cuando ellos nos visitaron la semana pasada, pensé que era el comienzo de un acercamiento, pensé que tenían una buena impresión de todo lo que hemos hecho en estos cuatro años, aunque me quedaron dudas, pues, como viste, ellos y sus asesores estuvieron muy callados, únicamente escucharon e hicieron anotaciones. Esa visita fue de horas y luego se fueron, tal como vinieron, en helicóptero. ¿Cómo pueden tener una idea exacta de nosotros así?, ¿cómo pueden conocernos?”.

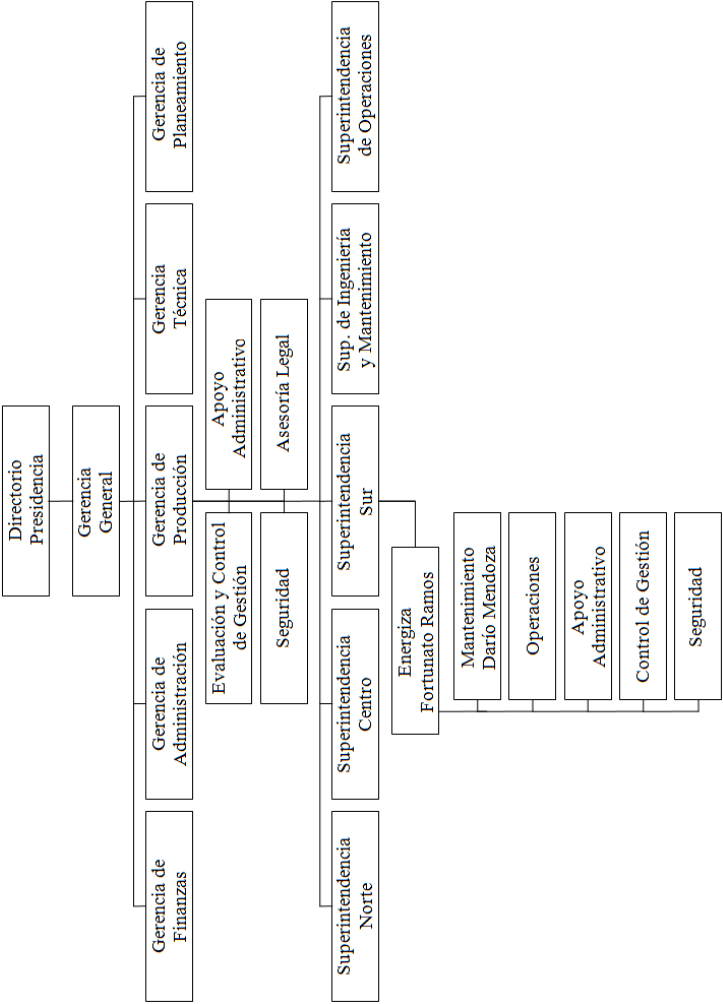
Darío: *“Sí, yo también me equivoqué, fui muy optimista; como es gente muy joven y con estudios de maestría, pensé que tenían otra forma de ver las cosas, no pensé que comenzarán a tomar decisiones tan rápido. Todo esto producirá un efecto negativo y nuevamente habrá incertidumbre entre la gente. Lástima que ahora ya no tenemos los consejos del ingeniero Encinas; el viejo siempre nos daba buenas ideas, además que con su capacidad de contacto nos ayudaba a conseguir cosas. Su salida de la Gerencia el mes pasado también fue de un momento a otro; según me contaron, almorzó con el Gerente y en la tarde ya estaba trabajando en el Ministerio. ¿Sabes dónde está?”*

Fortunato: *“Sé poco, no he podido ubicarlo; parece que le han dado muchos encargos en el Ministerio, lo han alejado de Marcos, quitándole a la persona que mejor lo aconsejaba. Era una buena dupla, uno pensaba y el otro ejecutaba, ¡qué lástima!. Bueno, también han nombrado a un nuevo Jefe Administrativo, el cual ya no dependerá de nosotros; la logística será manejada desde Lima, y los únicos gastos que efectuaremos serán por caja chica, dicen que para controlar los gastos. Por un lado, quieren descentralizar y, por otro, centralizan. También supe, aunque extra oficialmente, que mucha gente que se ha quedado sin trabajo en Lima será trasladada aquí; se trata de aproximadamente 30 personas. Para eso han dispuesto que se reestructuren los módulos y todas las oficinas; por lo visto, piensan retirar a un porcentaje significativo de trabajadores, no sé cuántos, ni Marcos lo sabe.”*

Darío: *“Verdaderamente, la situación es difícil; mejor hablamos todos y vemos qué posición tomamos. Por descontado te digo que la gente apoyará cualquier cosa que tú propongas, tú eres nuestro líder.”*

Fortunato: *“Bien Darío, gracias por tu apoyo de siempre. Yo viajo a Lima mañana luego de la reunión; tú te haces cargo mientras no determinen otra cosa; a Manuelito trátalo bien. Apenas llegue tengo que entrevistarme con el Gerente General; además debo preparar el informe que levante los cargos que se han efectuado en la auditoría del mes pasado. Como te comenté, ese auditor venía con ganas de darnos problemas; tenía instrucciones precisas. Pero hay que seguir luchando a pesar de todo. Nos vemos.”*

ORGANIGRAMA DE ENERGIZA



XII

Caso: Alimentana*

Alimentana es una empresa dedicada a la fabricación de productos alimenticios, establecida en agosto de 1963 en un pueblo eminentemente agrícola de la costa norte del país. Por esta razón, la empresa obtiene en la misma zona gran parte de la materia prima que requiere.

Con el transcurrir de los años, aquella población de apenas 400 habitantes pasó a ser una próspera ciudad de aproximadamente 10 000 habitantes, que en gran medida dependía de las actividades empresariales de Alimentana. Esta última, con sus 900 trabajadores, aportaba anualmente al movimiento comercial de la ciudad alrededor de US\$15 millones en remuneraciones y US\$60 millones en compra de materias primas y otros elementos necesarios para el desarrollo de sus actividades.

La misión de Alimentana es elaborar productos alimenticios de óptima calidad para mejorar el nivel de vida de los consumidores y, para ello, emplea insumos y mano de obra de primer orden.

Esta misión era cumplida al pie de la letra por Alimentana, que ofrecía productos de gran aceptación y contaba con personal altamente calificado, motivado y muy bien remunerado, lo cual aseguraba una calidad de vida superior

* Este caso no sucedió realmente en el Perú, sino en un país latinoamericano. La profesora compiladora de este tomo consideró importante publicarlo porque el alumno autor del caso lo conocía detalladamente y la situación tratada no es totalmente ajena a nuestro país.

en el mercado laboral nacional (aproximadamente, el triple del ingreso nacional per cápita).

Desde su fundación, Alimentana se constituyó en el principal productor de alimentos procesados del país y, debido a su alta calidad, incursionó con éxito en la exportación, rubro en el que se ha desarrollado notablemente. En la actualidad, el 80% de su producción se destina al mercado externo (principalmente europeo), con un gran posicionamiento en sus líneas; se ha logrado tener una venta bruta anual de aproximadamente US\$180 millones.

Estos elementos generaron el crecimiento tanto de las instalaciones fabriles como de las operaciones comerciales, por lo que el señor Ugarte, de 65 años de edad, Gerente General y propietario de la empresa, decidió, a inicios de 1990, mudarse a la capital, considerando la cercanía al puerto y las facilidades para el comercio que ofrecía la ciudad.

Con el traslado de las funciones administrativas y comerciales a la capital, se presentó la necesidad de contratar a un Gerente General para manejar los destinos de la fábrica. Luego de efectuar un riguroso proceso de selección de personal, mediante una consultora internacional, se tomó la decisión de contratar al señor Igueraz, ingeniero industrial de 48 años de edad, con un reconocido prestigio en la administración de plantas industriales de empresas multinacionales, con estudios de Gerencia de Producción en Inglaterra y una maestría en Dirección de Empresas en España. Entre sus logros, había sido premiado por la Sociedad de Industrias y una revista local como el “Mejor Gerente del Año” en 1987 y 1989, respectivamente.

Una vez transcurrido el período de aprendizaje inicial de las funciones del nuevo cargo, y después de haber sido presentado como el sucesor por el propio señor Ugarte, quien realizó sus dotes administrativas y cualidades personales, el señor Igueraz inició su gestión con las siguientes acciones.

- Reunió a todo el personal ejecutivo y presentó sus objetivos a corto y mediano plazo, poniendo especial énfasis en la reducción de costos, pero sin variar el actual nivel de calidad de los productos. Asimismo, destacó la importancia de un mayor nivel de supervisión con la finalidad de lograr “cero defectos”.
- Era partidario de enviar personal técnico de Alimentana directamente a los centros de producción agrícola para asegurar la calidad de la materia

prima, de forma que aquellos productos que no reunieran la norma de calidad aceptada fueran rechazados *in situ*.

- Deseaba mejorar las condiciones higiénicas de los ambientes destinados a los servicios del personal (vestuarios, duchas, servicios higiénicos, comedor y campos deportivos).
- Inició un ambicioso plan de remodelación de las instalaciones de la planta industrial, así como la construcción de un muro perimétrico de 5 metros de alto para proteger las instalaciones de la fábrica y sus viviendas. Asimismo, contrató a una empresa de seguridad para que custodiara las instalaciones y al Gerente General ante cualquier eventualidad. Dicho personal no debía ser de la comunidad, sino contratado de ciudades distantes para evitar cualquier familiaridad con el personal.

Durante los primeros cuatro meses en los que se implementaron las medidas dictadas por el señor Igueraz, se produjo un despegue en cuanto a productividad y se superaron ampliamente todos los estándares observados hasta ese momento en la empresa. Se logró ajustar drásticamente los costos de la empresa, se mejoró la calidad de los productos y descendieron las mermas y re-procesos por operación defectuosa en la producción, lo que motivó una visita del señor Ugarte para felicitar a la Gerencia y al personal por los logros alcanzados.

El señor Igueraz demostraba grandes conocimientos de gerencia de empresas, pero a la vez dejaba traslucir un cierto desdén por los sentimientos de los trabajadores hacia la empresa, por lo que procuró cambiar ese sentido “*familiar*” de la misma por uno eminentemente “*eficiente y profesional*”.

Conforme concluían las obras civiles de remodelación y seguridad en la planta, los supervisores y los jefes (en su mayoría nacidos en la zona) hacían llegar sus constantes quejas respecto a la situación casi explosiva que se vivía dentro de la fábrica, debido a la presión que se ejercía sobre el personal; asimismo, alertaban acerca de indicios de rechazo por parte del personal respecto a cómo se trataba al pueblo y la “ofensa” que había significado para éste la construcción de un “muro” que separara a la fábrica de su población, si se considera que hasta la fecha ambos habían convivido en perfecta armonía.

Algunas semanas más tarde, en ocasión de una reunión cívica, el Alcalde comentó al señor Iguera el sentimiento del pueblo respecto a las acciones tomadas durante su gestión, por lo que se produjo el siguiente diálogo:

Señor Alcalde: *“Señor Iguera, de un tiempo a esta parte, hemos observado que la fábrica mantiene una actitud hostil hacia la población, creando un clima de desconfianza, lo que ha ocasionado un malestar generalizado y una reacción también hostil hacia la fábrica. De un lado, se ha invadido la privacidad de los agricultores, obligándolos bajo presión constante a cambiar sus sistemas de producción, sin tener en cuenta que hace más de 30 años surten a la empresa de productos de alta calidad y que, de la noche a la mañana, no podrían modificar sistemas prácticos y muy bien conocidos por ellos.*

De otro lado, está el hecho de construir aquellos gigantescos muros, que creemos innecesarios, ¿por qué protegerse de ese modo, de quién? El señor Ugarte, quien vivió aquí muchos años, solía podar su jardín él mismo, comprar el diario en la esquina todas las mañanas, ir a misa los domingos; nunca necesitó de seguridad ni de paredes que convirtieran a la planta en una fortaleza. ¿O es que acaso desconfía de la gente del pueblo?”

Señor Iguera: *“Vea usted, señor Alcalde, nuestra empresa prácticamente ha creado a esta población y la sustenta económicamente, tanto mediante la compra de materias primas a los agricultores de la zona, como mediante las remuneraciones que necesariamente se gastan en el pueblo y se convierten en bienes y/o servicios; ni qué decir de los impuestos y cobros municipales que religiosamente efectuamos en su oportunidad. Como usted comprenderá, toda esta dinámica de la economía no tiene nada que ver con las decisiones empresariales de mejorar el aspecto físico de las instalaciones y adecuar nuestros sistemas de seguridad a la modernidad de los tiempos actuales. Recuerde que todos nosotros estamos obligados a cuidar a la Gallina de los Huevos de Oro.”*

Una semana después, en la fábrica, en la sección de productos terminados, se produjeron algunos hechos que se podrían calificar de sabotaje, ante lo cual la Gerencia ordenó la investigación del caso al área de seguridad (recientemente creada). Como consecuencia de ello se tomó la determinación de despedir a un grupo de 40 trabajadores que estuvieron vinculados a la sección y al turno en el que se produjo el evento, bajo los cargos de *“participación en sabotaje”*, previa denuncia a las autoridades locales. Posteriormente, el Gerente, a

través de su personal supervisor, comunicó que la empresa tomaría medidas así de drásticas cuando ocurrieran actos dolosos de cualquier naturaleza.

Dichos trabajadores despedidos interpusieron una demanda de reposición en el puesto de trabajo ante el juez, quien citó a los representantes de Alimentana para iniciar el proceso de calificación de despido.

Entretanto, el señor Ugarte se había enterado de los acontecimientos producidos, y citó al señor Igueraz para que le explicara lo sucedido; éste le comentó que había detectado a un pequeño grupo de inadaptados que no había entendido el mensaje de *“alta productividad a cambio de bienestar económico”* que la empresa proponía. Ante ello, el señor Ugarte le ratificó su confianza y le encomendó dos objetivos importantes; primero, mantener siempre en alto la armonía entre los colaboradores de la empresa; y, segundo, mantener siempre una política clara frente a la población. Concluyó la entrevista con la siguiente reflexión: *“siempre he creído que estos dos aspectos han constituido la base fundamental del éxito de Alimentana y debe tenerlo siempre en cuenta para decidir qué acciones tomar”*.

A su regreso, el señor Igueraz se encontró con un Paro Cívico que solicitaba a la empresa que suscribiera cuotas de compra de productos a los productores locales, precios de refugio a sus productos, apoyo técnico, participación en obras públicas de saneamiento ambiental, pago de mayores impuestos municipales para financiar escuelas y hospitales, participación de la comunidad en las decisiones de la empresa que tuvieran repercusión en la población, entre otras. Asimismo, cuando llegó a la fábrica, la encontró tomada por el pleno de los trabajadores de producción, quienes exigían la reposición de sus compañeros despedidos y la flexibilización en los sistemas de supervisión.

Si usted fuera el señor Ugarte, ¿qué haría para solucionar el problema presentado? Indique la solución paso a paso y qué objetivos perseguiría en cada caso.



45596

65(076.5)

C2

Biblioteca UP

32