

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

Tomo X

Isabel Miyashiro Miyashiro
Compiladora

0985



UNIVERSIDAD DEL PACIFICO
CENTRO DE INVESTIGACION

**Apuntes
de
Estudio**

Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú

Serie: Apuntes de Estudio No. 35

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

Tomo X

**Isabel Miyashiro Miyashiro
Compiladora**



**UNIVERSIDAD DEL PACIFICO
CENTRO DE INVESTIGACION**

**LIMA-PERÚ
1999**

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

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

Isabel Miyashiro Miyashiro - Compiladora

1a. edición: setiembre 1999, setiembre 2000

Diseño de la carátula: ÍCONO COMUNICADORES

BUP - CENDI

Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú /
Comp. Isabel Miyashiro Miyashiro. -- Lima: Centro de Investigación de la
Universidad del Pacífico, 2000. -- (Apuntes de Estudio ; 35)

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

65(076.5) (CDU)

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

El Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico no se solidariza necesariamente con el contenido de los trabajos que publica. 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: A&B PERÚ S.A.....	11
Juan Pablo Rivas Cavero y Olga Rocío del Milagro Ortega Reyes – agosto 1998	
II. Caso: ¿Y cambiará el gerente?	25
Ana María Cornejo Arenas - agosto 1998	
III. Caso: <i>Marketing</i> o <i>Cultura</i>.....	35
Patricio Aranda Torres - agosto 1998	
IV. Caso: ¿Qué hacemos con las dos?	40
José Fernando Crousillat - agosto 1998	
V. Caso: Club Deportivo Los Felinos.....	48
Carmen Arce Torres - agosto 1998	
VI. Caso: Anicama S.A.....	56
Carlos Renato Rocca Bernal - diciembre 1998	

VII. Caso: Carboncito Perú S.A.....	63
Raúl Condoni Cobarrubia y Lina Yupanqui Gonzáles - diciembre 1998	
VIII. Caso: Steel Perú S.A.	72
Alfredo Wong Lau y Paul Contreras - agosto 1998	
IX. Caso: No queda ni para el té.....	88
Anónimo - diciembre 1998	
X. Caso: Refinería Boscán S.A.	101
Edwin Ku Pomareda y Guillermo Lecarnaqué Molina - agosto 1998	
XI. Caso: Cultivos	112
Lourdes Guerrero Rodríguez - diciembre 1998	
XII. Caso: Protegida S.A.....	116
Carmen Rosa Ravello Avilés - diciembre 1998	
XIII. Caso: Felipe, el nuevo gerente	123
Claudia Tapia Flores y Luis Torres Paz - diciembre 1998	

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 comprendido entre enero de 1986 y diciembre 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 400 casos.

La profesora y compiladora desea manifestar su agradecimiento a los alumnos que contribuyeron con este proyecto. Agradece a la alumna Gisella Alencastre por el apoyo mecanográfico y por la corrección previa de los casos. Asimismo, agradece a la exalumna Rosa María Fuchs por el trabajo realizado en la etapa de selección y posterior corrección.

Isabel Miyashiro Miyashiro
Compiladora

Caso: A&B Perú S.A.

Alimentos y Bebidas (A&B) es una corporación multinacional que cuenta con cerca de 500 centros de producción alrededor del mundo, 200 sociedades operacionales, 2 centros de investigación científica, 21 grupos de desarrollo tecnológico, y emplea a más de 200,000 trabajadores en todo el mundo.

Alimentos y Bebidas Perú S.A. (A&B Perú S.A.), sucursal en nuestro país, fue fundada en el año 1940. Cuenta con 3 centros de producción ubicados en Piura, Trujillo y Lima. Se dedica a la fabricación y comercialización de bebidas instantáneas, fórmulas de leche en polvo para niños, leche evaporada, leche condensada y cereales.

También produce y comercializa productos culinarios como pasta de tomate, tucó, *ketchup*, mostaza, mayonesa, caldos, salsas y bases para preparar diversos platos.

Adicionalmente a los productos elaborados localmente, se comercializan productos importados de las plantas de Chile, Ecuador, Colombia, Venezuela, Argentina, entre otras.

A&B Perú S.A. cuenta con una planta receptora de leche fresca en Piura que procesa y precondensa la leche, que luego es transportada en camiones cisterna refrigerados hasta Trujillo, donde se fabrica la leche evaporada. Para producir la leche evaporada, se utiliza completamente la leche desnatada en polvo, que es importada por la empresa.

Como parte de su planeamiento estratégico, en el mes de noviembre de 1997, A&B Perú había definido la siguiente misión: ***“Satisfacer las necesidades de nuestro consumidor, brindándole productos alimenticios de calidad, que aseguren un nivel razonable de rentabilidad, permitiendo el crecimiento de la organización y los beneficios de nuestros inversionistas”.***

A&B Perú había programado la importación de un lote importante de leche desnatada en polvo para ser utilizada como insumo complementario en la producción de leche evaporada. Era un pedido de 400 toneladas en bolsas de 25 Kg que iban a ser enviadas por el proveedor Holland Milk, en 4 envíos parciales, entre los meses de diciembre de 1997 y febrero de 1998, utilizando los servicios de la compañía naviera Star Ship.

El señor Francisco Tejada es el jefe del Departamento de Comercio Exterior y Seguros; economista de 54 años de edad, persona clave en la organización por su amplia trayectoria en el área, de carácter enérgico y trato cordial. En el transcurso de la mañana del 6 de enero, recibió la llamada de la señora Violeta Contreras, subgerente de Inspecciones y Peritajes S.A., empresa dedicada a las labores de prevención de pérdidas, inspecciones y ajustes de siniestros.

Esa mañana **la señora Contreras** le comentó por teléfono: *“Francisco, el día de ayer se abrieron los contenedores con bolsas de leche desnatada en polvo del primer parcial del pedido proveniente de Holanda, que llegó en el vapor Columbia y nos hemos dado con la sorpresa de que más o menos el 50% de las bolsas están impregnadas con hongos. La leche ya se encuentra en los almacenes autorizados de MARSA y voy a convocar a todas las partes involucradas para que se hagan presentes”.*

El señor Tejada respondió: *“Pero ¿qué habrá pasado? Tal vez haya ingresado agua a los contenedores o el producto ha sido embarcado en malas condiciones desde Holanda... ¡Me parece raro! Este proveedor fue recomendado por la casa matriz, y la verdad desde que trabajamos con ellos nunca hemos tenido problemas con su producto...”.*

La señora Contreras agregó: *“Bueno, Francisco, no podemos adelantar todavía ninguna conclusión, así que voy a informarle a la compañía de seguros lo sucedido y a iniciar las investigaciones. La reunión será mañana en los almacenes de MARSA, por lo que te pido que mandes a un representante de tu empresa”.*

Pasadas algunas horas, el señor Tejada llamó a su asistente, el señor Álvaro Robles, para explicarle lo sucedido e indicarle lo siguiente:

Francisco Tejada: “Álvaro, quiero que coordines con los laboratorios Faser para que un especialista esté presente mañana en la inspección de la leche con hongos y, de ser posible, tome también muestras del producto para que las analicen. Sería bueno que tú también vayas para que veas el estado de la leche y me informes”.

Álvaro, de 29 años de edad, profesional en Administración de Empresas, especializado en seguros, ingresó a laborar a Alimentos y Bebidas Perú en noviembre de 1997. Anteriormente ya había trabajado en dos compañías de seguros.

A la mañana siguiente, se reunieron en los almacenes autorizados de MARSА, ubicados en el Callao, un representante de la compañía naviera Star Ship, otro de Inspecciones y Peritajes, dos especialistas del laboratorio Faser (nombrado por A&B Perú), el representante del laboratorio Galfa (nombrado por la naviera), uno del P&I (PANDI)¹; y, por A&B Perú, Álvaro Robles.

En el almacén No. 19 de MARSА, se encontraba la parte del lote importado que estaba afectado con hongos. Era una gran torre de 2,255 bolsas de 25 Kg (ver anexo No.1) que, a simple vista, mostraban una coloración verdosa. No era todo el lote que llegó ya que, cuando se abrieron los contenedores, los estibadores recibieron instrucciones de separar las bolsas completamente buenas de las que tuvieran cualquier signo exterior de afectación. Las bolsas en buen estado fueron enviadas a la fábrica de A&B Perú ubicada en Trujillo.

El empaque del producto lo conforman una bolsa de polietileno sellada en contacto con el producto y una bolsa adicional de papel con 3 capas o pliegos cosida junto con la bolsa de polietileno.

1. PANDI, debido a sus siglas P & I (Protección e Indemnización), es la cobertura de responsabilidad civil para armadores. Como este riesgo nunca fue aceptado por las aseguradoras, los armadores decidieron asumirlo, para lo cual formaron los clubes de PANDI a los cuales contribuyeron sus miembros. Tienen sus propios ajustadores y liquidadores de siniestros. La razón de ser del PANDI es la cobertura de responsabilidad civil que puedan generar las acciones de un barco; pero también ampara reclamos por transporte de carga.

Las partes discutían si se debía reclasificar o no el lote, separando las bolsas muy afectadas de las que pudieran recuperarse.

La señora **Vilma López**, química de profesión y representante de Galfa, laboratorio nombrado por la naviera para las labores de muestreo y análisis de la leche, argumentó: *“Aquí hay muchas bolsas que están en buen estado. El daño es mínimo y deberíamos reclasificar el lote antes de tomar las muestras para tratar de salvar la mayor cantidad de producto. Los estibadores de MARSa no han separado bien las bolsas”*.

En ese momento, el señor **Juan Egúsqüiza**, químico laboratorista representante del laboratorio Faser y con amplia experiencia, le comentó en voz baja a Álvaro Robles: *“Álvaro, para mí este lote está bastante afectado y no hay mucho que podamos hacer. De verlo me doy cuenta. Lo que tienes que hacer es defender tu posición y no aceptar la leche en estas condiciones”*.

Álvaro Robles: *“Sí, la verdad que no creo que la fábrica acepte las bolsas en ese estado”*.

Juan Egúsqüiza: *“Álvaro, en mi opinión no deberíamos reclasificar las bolsas, sino muestrear todo el lote”*.

Vilma López, del laboratorio Galfa, agregó: *“En algunos casos, la parte exterior de las bolsas está con hongos; pero en otros casos casi no se notan y no creo que la leche esté afectada”*.

Para despejar dudas, los asistentes deciden abrir algunas bolsas para ver el estado de la leche en su interior y determinar si se justificaba la reclasificación de las mismas.

Para esta operación, se tomaron 10 bolsas, y se pudo apreciar que en 7 de ellas los hongos habían afectado también la bolsa de polietileno. Era evidente que los hongos habían penetrado por el sello de polietileno, ayudados por los orificios de la costura de la bolsa de papel.

Debido al alto porcentaje de bolsas con este problema, se decidió que no era necesario reclasificarlas. Finalmente se procedió a la toma de muestras en el mismo local de MARSa, con la intervención de los representantes de ambos laboratorios.

Para tomar las muestras, se aplicó una norma técnica de acuerdo con el tamaño del lote. Se seleccionaron 20 bolsas al azar y se abrieron por la parte de la costura. Esterilizaron con alcohol la espátula de muestreo, y le prendieron además fuego. Las muestras fueron depositadas en bolsas plásticas asépticas y numeradas para después poderlas repartir a los laboratorios. Inspecciones y Peritajes también recibió una muestra adicional (dirimente) que se utilizaría en caso los resultados de los dos laboratorios no coincidieran.

Al día siguiente **Francisco Tejada**, mientras escuchaba a Álvaro Robles, quien le comentaba los pormenores de la reunión del día anterior, lo interrumpió y le dijo:

“Álvaro, llama a los laboratorios Faser y diles que necesitamos los resultados de los análisis lo antes posible. Tenemos que enviar a la fábrica los resultados para que determinen si pueden utilizar el producto. Si la leche no está buena, la fábrica va a tener problemas para cumplir con sus objetivos de producción de leche evaporada... La parte buena del lote que ya hemos enviado no va a ser suficiente”. (Los resultados se muestran en el Anexo No. 2.)

Transcurrían los primeros días del mes de febrero, cuando Francisco Tejada recibió otra llamada telefónica de **Violeta Contreras**, que le anunciaba: *“Francisco, llegó el segundo parcial del pedido de leche desnatada en el vapor Atlanta y también está afectado con hongos. En esta oportunidad, estamos hablando de aproximadamente un 58% del lote total que estaría dañado”.* (Ver Anexo No. 1.)

Francisco : *“Esto sí que se está complicando”.*

Violeta: *“Estoy convocando una nueva reunión para mañana 5 de febrero en el local de MARSА para inspeccionar este lote y proceder como la vez pasada... También quería aprovechar para preguntarte si ya tienes algunas noticias sobre los resultados de los exámenes de los laboratorios Faser”.*

Francisco: *“Bueno, sí, ya le enviamos a nuestra fábrica copia del certificado de Faser para que lo revisen y se pronuncien sobre la aptitud del producto, así que estamos a la espera para decidir qué vamos a hacer”.*

Por la tarde, Francisco Tejada le comunicó a Álvaro lo acontecido con el segundo embarque y le pidió que preparara una carta dirigida al proveedor

Holland Milk, en la que le informe lo ocurrido con los dos primeros parciales, y solicite además información relativa al estado en que se embarcaron las bolsas de leche, condiciones climáticas, trayecto, tiempos etc. que pudiera ayudar a determinar la causa de los siniestros.

Tal como fue acordado, al día siguiente concurren a MARSa las mismas personas que inspeccionaron y tomaron muestras al primer embarque siniestrado. En esta oportunidad, la señora Vilma López, de los laboratorios Galfa, se ofreció a reclasificar personalmente el lote antes de la toma de muestras, ya que pensaba que se podía recuperar parte del mismo.

Como Álvaro Robles no estuvo convencido de la idea, la discutió telefónicamente con Francisco Tejada:

Álvaro: *“Francisco, el laboratorio Galfa quiere reclasificar el lote”.*

Francisco: *“Que procedan. Vamos a actuar como si no tuviéramos póliza de seguro tratando de recuperar lo máximo posible del producto. Si no está apto, al final se lo cobraremos al proveedor o a la naviera”.*

Debido a lo laborioso de esta tarea, el trabajo de reclasificación le tomó dos días a la señora Vilma López, a pesar de que contó con el apoyo de una cuadrilla de estibadores que la ayudaron a mover las bolsas.

Luego de este trabajo, se convocó nuevamente para la toma de muestras a los representantes de las organizaciones involucradas. En esta ocasión, se tomaron muestras del lote reclasificado como aparentemente bueno y del reclasificado como aparentemente malo (ver Anexo No. 2).

El ingeniero Carlos Armas, de 41 años de edad, gerente de Fábrica de A&B Perú S.A., con 20 años en la empresa, era una persona de carácter autoritario, siempre se había distinguido por exigir al máximo a sus subordinados y también era reconocido por cumplir con las metas de producción. Coordinaba frecuentemente con Francisco Tejada el aprovisionamiento de insumos y material de embalaje para fábrica, que le permitía cumplir con sus programas de producción. A mediados de febrero conversaba muy preocupado con Francisco:

Carlos Armas: *“Francisco, ya habrás recibido el memorando que te mandé sobre el certificado del análisis de los laboratorios Faser a la leche en polvo”.*

Francisco: *“Sí, por lo que aprecio el nivel de hongos está fuera de los límites de las especificaciones requeridas por ustedes y no pueden utilizar el producto”.*

Carlos Armas: *“Como verás, la situación es crítica. Nuestro programa de producción está muy atrasado y no tenemos leche. Ya te habrán informado también que en el Norte las carreteras entre la Sierra y la Costa están intransitables por los huaycos del fenómeno del Niño, y tampoco nos llega leche precondensada desde la planta de Piura”.*

Francisco: *“En estos días nos debe estar llegando el último embarque de 96 toneladas de leche en polvo de Holanda. Apenas llegue, voy a agilizar los trámites de nacionalización para su envío a la fábrica”.*

El 18 de febrero, **Violeta Contreras** llamó por teléfono a Francisco Tejada para comentarle:

“Francisco, el último parcial de 96 toneladas de leche en polvo transportadas en el vapor Marino también llegó con hongos. Esta vez la situación está terrible, hay más bolsas afectadas que en las anteriores oportunidades. Me han informado que sólo 438, de las 3,840, están en buen estado” (ver Anexo No. 1).

Francisco: *“¡Qué! ¡Pero no puede ser! Contábamos con ese lote y ahora la situación se nos complica más. Aquí está pasando algo raro. Esto no es normal, y en los tres casos se han utilizado los servicios de Star Ship”.*

Violeta: *“Tienes razón, Francisco, estamos pensando que el daño haya sido causado por los contenedores utilizados. Mi inspector me ha informado que son unos contenedores que tienen unas rendijas de ventilación en los bordes; así que voy a pedirle información a Star Ship para saber qué tipo de contenedores se han usado en los tres casos. Por otro lado, ya le he mandado una carta a la naviera responsabilizándola por lo sucedido”.*

Francisco: *“Por favor, infórmame apenas tengas noticias de tus investigaciones. Por mi parte, voy a mandarle una carta de reclamo a nuestro*

proveedor, ya que no sabemos si el producto salió en malas condiciones de Holland Milk”.

Ese mismo día, Francisco Tejada habló con Álvaro Robles para que coordinara la inspección y la toma de muestras del último embarque y el envío de la carta de reclamo a Holland Milk, en la que se le responsabilizaba por lo ocurrido.

Antes de la toma de muestras del último embarque recibido, y debido a que los resultados del análisis no fueron del todo alentadores para ninguna de las partes, el PANDI creyó conveniente nombrar al señor José León, una persona de mucha experiencia que había participado en salvamentos de leche, harina, arroz, azúcar y otros productos alimenticios.

Cuando todos estaban reunidos en MARSÁ viendo el último embarque siniestrado que llegó en el vapor Marino, el señor **José León** comentaba: *“Pienso que se puede recuperar una buena cantidad de este lote si primero reclasificamos las bolsas y después tomamos las muestras”.*

A lo que **Álvaro Robles** observó: *“Pero ese trabajo también lo hizo la señora Vilma López del laboratorio Galfa, y los resultados de los análisis revelaron que la leche no era apta para consumo humano”.*

José León agregó: *“Tal vez no hicieron un buen trabajo de selección”.*

El señor José León, por lo grande del lote, se tomó 5 días en el trabajo de reclasificar las bolsas. Fue una labor minuciosa, en la que se revisó bolsa por bolsa hasta completar todo el lote. Para hacer la selección, revisó las costuras de las bolsas. Sólo aquellas bolsas que tuvieran la costura intacta, sin signos visibles de que hubiera penetrado el hongo, fueron consideradas como buenas.

Lamentablemente, cuando se analizaron las muestras de ese lote, también los resultados revelaron una presencia significativa de moho en la leche, que impedía que pudiera ser utilizada en los procesos de producción de la fábrica de A&B Perú S.A. (ver Anexo No. 2).

Transcurría el 18 de marzo, cuando una llamada telefónica inesperada de una secretaria de Holland Milk le anunció a Francisco Tejada que el Gerente de Calidad de esta firma estaba preparando sus maletas para visitar el Perú y poder inspeccionar personalmente las bolsas del producto. Se trataba del señor

Wilhelm Helder, de 55 años de edad, ingeniero químico de profesión y doctor en biología.

Francisco Tejada le encargó a Álvaro Robles que recibiera al señor Wilhelm Helder en el aeropuerto y que, después de haberlo instalado en su hotel, coordinara con él para visitar las instalaciones de MARSА donde estaban los lotes de leche en polvo.

Ya en los almacenes de MARSА, con todos los representantes de las otras firmas, el señor Helder comenzó a revisar detenidamente las bolsas de leche; inclusive pidió una escalera para poder subir encima de la torre de bolsas y revisar mejor la mercadería.

Luego de su inspección, el señor **Helder** expuso:

“La leche ha salido de nuestros almacenes en óptimas condiciones y se lo puedo demostrar. Además el empaque de nuestro producto es impermeable y muy seguro, y, mientras la bolsa no haya sido abierta, no es posible que los hongos puedan haber ingresado a la leche”.

Álvaro intervino diciendo: *“Ya hemos tomado muestras precisamente a bolsas de leche con el empaque cerrado y los resultados no han sido buenos”.*

Wilhelm Helder replicó calmadamente: *“Imposible”.* Luego agregó: *“La propuesta de Holland Milk es brindarle facilidades a A&B Perú para que pueda utilizar este producto. En mi opinión, la leche se puede utilizar. Lo recomendable sería reempacar las bolsas para que los hongos no se propaguen, quitándoles la cubierta de papel que está afectada con hongos y reensacando con bolsas en buen estado. Podemos inclusive mandarles las bolsas desde Holanda y brindarles asesoría técnica para este trabajo”.*

El señor Helder le solicitó a Álvaro Robles tomar muestras de los lotes para llevárselas a Holanda y analizarlas en sus laboratorios. Su propósito era demostrarle a A&B Perú que la leche había salido en óptimas condiciones desde Holanda y que la responsabilidad del daño no le correspondía. También propuso asumir el 50% del costo total de reensacar las bolsas de leche.

Al día siguiente, el señor Helder se dispuso a tomar las muestras del producto. Convino con los asistentes en tomar las muestras por la parte inferior de las

bolsas, es decir, por la parte opuesta a la costura, con lo que Álvaro no estuvo de acuerdo ya que era lógico suponer que la afectación en dicha zona era mínima.

Los primeros días de abril, Holland Milk le envió a A&B Perú los resultados de los análisis de las muestras tomadas por el señor Helder durante su visita al Perú. Los resultados mostraron un nivel de hongos dentro de los límites de las especificaciones exigidas por la fábrica (ver Anexo No. 3)

Después de revisar los resultados del análisis de Holland Milk, **Álvaro Robles** le comentó a Francisco Tejada:

“Francisco, creo que estos resultados de alguna manera demuestran que la leche salió en buenas condiciones desde Holanda y que el daño se produjo durante la travesía; pero no podemos concluir que el contenido completo de las bolsas esté bueno”.

Francisco: *“Estoy de acuerdo contigo y por eso creo que la propuesta del señor Helder de reensacar la leche no tiene sentido... Sabes, he estado pensando que lo que tenemos que hacer es desaduanar algunas bolsas de leche y enviarlas al laboratorio de la fábrica para que las analicen completamente y que ellos mismos nos digan si pueden finalmente utilizar o no el producto. Coordina por favor su envío de inmediato porque Carlos Armas está presionando bastante; necesita producir y, por causa del desabastecimiento de leche evaporada, el Departamento de Ventas no puede tomar pedidos de clientes”.*

El 16 de abril, la señora **Violeta Contreras** llamó por teléfono a Francisco Tejada para informarle: *“Francisco, finalmente pudimos terminar las investigaciones sobre el tipo de contenedores utilizados. Como conclusión, te puedo decir que en los tres embarques siniestrados se utilizaron contenedores con ventilación excepcional, y el embarque que no presentó daños fue transportado en contenedores convencionales”.*

Francisco contestó: *“Qué curioso, ya decía yo que esto no era normal. Por lo menos, ya tenemos una pista de la causa de los daños. Aprovecho para comentarte que hemos enviado 30 bolsas de leche para que las analicen en la*

fábrica; como te habrás enterado, los resultados de análisis del señor Helder han salido bien y, como estos resultados se contradicen con los que tomamos nosotros, la fábrica tendrá que decidir si acepta o no el producto”.

Violeta: *“Este caso no tiene cuándo acabar. Ojalá que la fábrica le dé el visto bueno a la leche para terminar con esto de una vez”.*

Francisco: *“Violeta, ten en cuenta que, si la fábrica no acepta la leche, vamos a tener que hacerle el reclamo formal a la compañía de seguros. La pérdida hasta el momento asciende a US\$ 390,000 sin considerar los gastos de nacionalización que todavía no hemos pagado y, como ya sabes, no hemos logrado nada frente al proveedor. Claro que la desventaja de que la compañía de seguros nos pague estos siniestros es que el próximo año nos van a subir las primas hasta el cielo” (ver Anexo No. 4).*

Violeta: *“La naviera tampoco se ha pronunciado hasta el momento y eso que ya le he mandado varias cartas y recordatorios solicitándoles que me digan cuál es su posición frente al reclamo”.*

A la semana siguiente, el 20 de abril, el ingeniero **Carlos Armas** llamó por teléfono a Francisco para decirle:

“Bueno, Francisco, pese a todo lo que hemos hecho hasta el momento en el tema de la leche en polvo con hongos, todavía no tenemos ninguna solución. Mis técnicos terminaron de analizar las 30 bolsas que me mandaste y los resultados revelan una presencia de mohos no acorde con nuestras especificaciones. Cuando veas el informe que te voy a enviar por ‘fax’, te darás cuenta de que nuestros resultados son muy parecidos a los de laboratorios Faser”.

Francisco: *“Sé que tienes completamente atrasada la producción de leche evaporada. Para colmo, los pedidos de leche que hemos efectuado al exterior para paliar esta situación van a demorar más de lo que nos imaginamos y ayer me llamó el Gerente de Comercialización quejándose por no haber podido cumplir con el presupuesto de ventas de este mes porque se han agotado las existencias. Dime, ¿no puedes utilizar realmente esa leche en tus procesos? No creo que esos bichos resistan tan altas temperaturas”.*

Carlos Armas sonrió y le respondió: *“Para serle honesto, Francisco, yo siempre he cumplido las especificaciones exigidas por nuestra casa matriz; pero, sin ser muy rígido en este caso, sí podría utilizar la leche. Hay un riesgo, pero es pequeño, y estando como estamos pienso que debemos asumirlo”*.

Francisco: *“Sácame de una duda, Carlos: ¿el sabor de producto final no cambiaría si es utilizada esa leche? ¿No crees que los consumidores podrían darse cuenta. ¡Eso sí que nos saldría mucho más caro! Imagínate si tuviésemos que retirar el producto del mercado porque está malogrado”*.

Carlos: *“No es tanto, Francisco, a lo más podría cambiar un poco el sabor o el olor, pero nada más, nadie se va a morir. Acuérdate de que lo más importante es cumplir con los objetivos trazados en el planeamiento estratégico de fin de año; debemos incrementar nuestra participación en el mercado y no podemos desviarnos por un problema de insumos”*.

Ante esta situación, ¿cuál es el curso de acción que usted recomendaría?

Anexo No. 1

Embar- que	Vapor	Partida	Llegada	Tonela- das	Total bolsas	Buen estado	Mal estado	% Daño
1	Columbia	10-dic-97	5-ene-98	112	4,480	2,225	2,255	50%
2	Atlanta	11-dic-97	30-ene-98	96	3,840	1,580	2,260	59%
3	Savage	12-dic-97	4-feb-98	96	3,840	3,840	0	0%
4	Marino	13-dic-97	13-feb-98	96	3,840	438	3,402	89%
				400	16,000	8,083	7,917	49%

Anexo No. 2**RESULTADOS DE MUESTRA DE LOS LABORATORIOS FASER**

Embar- que	Vapor	Reclasificado	Cantidad bolsas	Resultado ufc/g *	Especificación ufc/g
1	Columbia	No	2,255	380	<100
2	Atlanta	Aparentemente malo	683	174	<100
2	Atlanta	Aparentemente bueno	1,577	792	<100
4	Marino	Aparentemente malo	1,949	346	<100
4	Marino	Aparentemente bueno	1,453	289	<100
			7,917		

* Recuento de mohos en unidades formadoras de colonia por gramo de muestra.

Anexo No. 3**RESULTADOS DE MUESTRA DE HOLLAND MILK (SR. HELDER)**

Embar- que	Vapor	Reclasificado	Cantidad bolsas	Resultado ufc/g *	Especificación ufc/g
1	Columbia	No	2,255	10	<100
2	Atlanta	Aparentemente malo	683	25	<100
2	Atlanta	Aparentemente bueno	1,577	<10	<100
4	Marino	Aparentemente malo	1,949	<10	<100
4	Marino	Aparentemente bueno	1,453	<10	<100
			7,917		

* Recuento de mohos en unidades formadoras de colonia por gramo de muestra.

Anexo No. 4**SINIESTRALIDAD DE PÓLIZA DE SEGURO
DE TRANSPORTE****Histórico:**

Año	Primas	Monto de siniestros	Siniestralidad
1994	82,582	253,263	307%
1995	144,274	59,652	41%
1996	154,376	299,839	194%
1997	184,576	180,664	98%
Total	565,808	793,418	140%

Actual:

Año	Primas	Monto de siniestros	Siniestralidad
1998	227,759	550,000*	241%

* Monto estimado de siniestros de la póliza de seguro de transportes de A&B Perú al 31/03/98. No se han considerado probables eventos luego de esta fecha, por lo que la cifra puede incrementarse.

Esta cifra incluye el reclamo de leche desnatada en polvo con hongos.

II

Caso: ¿Y cambiará el Gerente?

La distribuidora farmacéutica Everest, que tiene más de cuarenta años en el mercado y pertenece a un grupo de cuatro empresas, había logrado ubicarse entre las cinco más importantes de su sector. Los altos cargos eran ocupados por personas que hicieron carrera dentro de la empresa; eran muy pocos los profesionales que ocupaban puestos importantes. El personal contratado pasaba primero por el área de pedidos y luego a cualquier otra área; lo importante era que tuvieran deseos de trabajar.

En 1988 la empresa cambió de accionista principal. El nuevo accionista deseaba modernizar la empresa, y es a partir de allí que se producirían cambios en la organización. Peter Koll estaba como segundo gerente en importancia y ese año asumiría la Gerencia.

Peter Koll trabajaba desde hacía diez años en la empresa, en ese momento tenía 53 años y era accionista de la misma. Considerado como una persona muy trabajadora, era común verlo a las nueve de la noche pasear por las oficinas para ver quién se quedaba trabajando, ya que esto era sinónimo de lealtad y preocupación por la empresa. No le daba mucha importancia al hecho de que sus trabajadores fueran o no profesionales, a pesar de que él sí lo era. Les daba mayor valor a los comentarios de ciertos gerentes a los que él consideraba leales; el resto “mentía o no era leal a la empresa”. Estaba muy orgulloso de la empresa porque era considerada la más rápida en la entrega de pedidos.

Ramón Cueva, de 55 años de edad, ingresó a la compañía en los años sesenta como vendedor, y había ascendido hasta convertirse en gerente de un área comercial. Era frecuente que laborara fuera del horario de trabajo, iba dominicos; e incluso durante la semana, muy tarde por la noche o muy temprano por la mañana, cuando el personal operativo de ventas y almacén debía trabajar haciendo horas extras. Él no era profesional, pero era una persona a la que le gustaba superarse; era inseguro y no aceptaba cambios en los procesos de trabajo (ver Anexo No. 1).

En las reuniones con Sistemas, cuando pedía nuevos listados, era frecuente escuchar a **Ramón Cueva** decir: *“La empresa vive de las ventas, ese reporte lo necesitamos urgente, esperemos que esta vez hagan bien su trabajo porque, como es costumbre, yo tengo que revisar los reportes y siempre encuentro errores”*. Y con respecto a otras áreas como la de *Marketing*, decía: *“Esos señores no saben hacer presupuestos, o se exceden o calculan muy poco, no saben de ventas, por qué estarán allí sentados”*. Había logrado ser una persona de mucha confianza para Peter Koll: cualquier problema, por pequeño que fuera, se lo comentaba exagerando las consecuencias y dejándole muy claro que él lo había descubierto. Se cuidaba de no capacitar a un buen segundo, él era el que conocía muy bien el negocio.

A **Ramón Cueva** no le preocupaba el bienestar de su personal, sólo le interesaba que trabajaran y vendieran. Él comentaba: *“El vendedor sólo vende si lo presionas, a éstos no hay que aceptarles una, si no te toman como tonto y hacen lo que quieren”*.

En 1991 Peter Koll es promovido a Director Gerente y se contrató a un nuevo Gerente General, Berner Heins, hombre exitoso, con experiencia en un laboratorio importante. Era profesional y proponía modernizar la empresa. **Berner Heins**, en su presentación a los gerentes, les dijo: *“Yo corro muy rápido; quien va a mi ritmo seguirá, el que no lo haga se quedará en el camino. La empresa ha estado en rojo estos tres últimos años, tengo el compromiso con el Directorio de lograr utilidades altas. Si no cumplo ese objetivo este año, me iré; para ello reduciremos costos y a continuación presento el nuevo organigrama de la empresa, donde se ha fusionado organizativamente a las empresas del grupo. Yo exijo, pero también soy consciente de que se debe premiar el esfuerzo; el personal es lo más importante que tenemos en la organización, quiero contar con gente profesional que trabaje bien”*.

Es así como se produce una reducción de aproximadamente el 30% del personal, y quedan sólo 350 personas. Este nuevo Gerente logra impulsar la empresa, y los gerentes de cargos importantes ven en riesgo sus puestos, especialmente Ramón Cueva (hombre de confianza del Director Gerente). Marina Álvarez en ese momento ocupaba el puesto de Jefe de Organización y Métodos y dependía de la Gerencia de Sistemas. A raíz de los cambios, ella elaboró el Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procedimientos, los que continuamente eran consultados, ya que el personal había asumido nuevos cargos por la fusión (ver Anexo No. 2)

Marina Álvarez ingresó a la compañía en 1990 cuando tenía 26 años, era profesional y una persona muy laboriosa; los trabajos que realizó fueron muy bien aceptados por los gerentes de la empresa, logró la estandarización de procesos administrativos que involucraban a la mayoría de áreas de la empresa. Tenía un carácter conciliador, y lograba que los gerentes de diferentes áreas estuvieran de acuerdo en nuevas formas de trabajo donde ella proponía innovaciones a los mismos. Su trabajo consistía en obtener información de los procesos para su posterior automatización; trabajaba estrechamente con Sistemas.

En 1992 el Gerente General es retirado del puesto a pesar de haber logrado grandes avances para la compañía (en esta decisión hubo gran influencia de los gerentes de confianza de Peter Koll).

Era frecuente escuchar: *“Con Berner hemos avanzado 20 años, él nos tomaba en cuenta, exigía, pero hemos crecido”*. Peter Koll vuelve a asumir la Gerencia de la compañía y contrata a Berner Heins como asesor para que participe en el proyecto del Sistema Comercial, el cual ya se había decidido cambiar.

En 1994 Juan Rosas, Gerente de Administración y Finanzas, se retiró de la compañía y entró en su lugar Frank Botler, hijo de uno de los accionistas. Frank tenía 30 años y sólo tenía experiencia como asistente del área de Finanzas; pero mostraba mucho entusiasmo y deseos de trabajar. Tenía un carácter explosivo, no estaba parcializado con gerente alguno y deseaba modernizar la compañía.

En 1995, cuando la empresa ya había sufrido muchos cambios y Marina Álvarez se encontraba como Gerente de Sistemas, ella y Frank Botler sostuvieron la siguiente conversación:

Marina Álvarez: *“De todas las áreas me llaman para pedir que se les compre PCs, sólo hay 30 PCs y 20 terminales 5250 de IBM para 250 personas que trabajan en oficina; si queremos convertirnos en una empresa moderna, no podemos seguir así”.*

Frank Botler: *“Sí, tienes razón, desde que entré a la compañía mi intención ha sido modernizar la empresa. La primera impresión que te da al entrar aquí es que estamos en la época de la carreta y eso da mala imagen a nuestros proveedores y clientes”.*

Marina Álvarez: *“Estoy preparando un proyecto para instalar PCs en todas las áreas, las que estarán interconectadas en red y tendrán acceso a correo electrónico, y a Internet sólo las que realmente lo necesiten. Eso agiliza mucho las comunicaciones, pero será necesario que los gerentes aprendan a usarlas”.*

Apenas terminó la propuesta, Marina Álvarez presentó el proyecto a Peter Koll y a Frank Botler, y ambos aceptaron que se llevara a cabo.

Marina Álvarez se encontraba pensando cómo ejecutar el proyecto de tal manera que éste tuviera éxito, ya que la inversión era equivalente a dos meses de venta de las sucursales. Además sólo cuatro gerentes sabían usar PCs: Peter Koll, Frank Botler, Moisés Guts y ella. Eran 22 gerentes y muchos pasaban los 50 años de edad. En ese momento, hacía un recuento de la evolución que había tenido la empresa en los años anteriores.

Después de haber sido creada el área de Sistemas y de haber pasado cuatro gerentes por ella, en 1988 asumió la Gerencia en forma interina el Jefe de Sistemas Víctor Vargas, quien tenía en ese momento 30 años. Estudió la mitad de la carrera de Ingeniería de Sistemas, le gustaba trabajar solo, no supervisaba el trabajo de su personal y no cumplía con los plazos para entregar los trabajos ofrecidos; es entonces cuando se producen los mayores conflictos entre el Gerente Comercial y el de Sistemas.

Era común que **Ramón Cueva** entrara abruptamente al área de Sistemas diciendo en tono alto: *“Señor Vargas, este reporte está con errores, cuándo van a aprender a hacer las cosas bien, ésta área no sirve para nada por eso estamos perdiendo ventas”.* Otras veces, acompañado del Gerente General, hacía los mismos comentarios y ambos salían del área de Sistemas hablando en forma

negativa de ésta. Es así como el Gerente General, Peter Koll, iba formándose una opinión negativa del área de Sistemas, considerándola ineficiente.

En 1989, Víctor Vargas vuelve a su cargo anterior y se contrata a un nuevo Gerente de Sistemas. Desde esa fecha hasta 1993, estuvieron cuatro personas en ese puesto: tres de ellas decidieron renunciar y sólo una fue despedida por la empresa. En ese transcurso, los conflictos de Sistemas con el Gerente Comercial, Ramón Cueva, continuaban pero se iban apaciguando.

En 1993, luego de la renuncia del último Gerente de Sistemas, Marina Álvarez y Víctor Vargas conversaron con el Gerente de Administración y Finanzas, Juan Rosas, para que ya no contrate otro Gerente de Sistemas. **Marina** comentaba: *“En los últimos años, se ha contratado prácticamente a un gerente por año y los cambios de política interna han ocasionado más problemas que beneficios”*. Juan Rosas aceptó y es así como Marina Álvarez estuvo a cargo del proyecto comercial con un equipo de gente y Víctor Vargas se encargó de dar mantenimiento a los sistemas en el área de Producción, con otro grupo de personas.

La atención de pedidos (proceso principal de la empresa) hasta 1992 había evolucionado. En un inicio, la preparación de facturas se hacía en máquinas de escribir, el control de *stocks* se llevaba manualmente en *kardex* y los reportes de ventas se elaboraban sobre la base de facturas. Posteriormente se logró automatizar las facturas y se actualizaron los *stocks* y los reportes de ventas en la computadora. Este sistema original de pedidos se iba modificando según las necesidades de la empresa, hasta que en 1989 se decidió cambiarlo. Primero se utilizó un sistema desarrollado especialmente para la empresa; pero únicamente se logró instalar en una sucursal y sólo por un período de seis meses, luego fue retirado porque el sistema presentaba problemas.

Posteriormente, en 1992, se decidió cambiar el sistema por uno nuevo y se compró un paquete (*software*) que fue mostrado a los gerentes del área comercial. Para la instalación, se formó un equipo de proyecto en el que participaron Berner Heins como asesor, Moisés Guts como jefe de proyecto (hombre de confianza de Peter Koll y gerente de otra línea comercial que anteriormente había trabajado en el área de Sistemas de otras compañías) y Marina Álvarez como coordinadora del mismo proyecto. Ella trabajaría con un equipo de personal de Sistemas, y la empresa proveedora se encargaría de proporcionar la metodología.

En la primera etapa, participarían los gerentes; luego de terminada ésta, se retiraría Berner Heins y en la siguiente etapa se haría una revisión del sistema. Todo esto se llevó a cabo y como resultado se encontraron muchas deficiencias en el sistema. Deficiencias que Marina Álvarez comentó a los gerentes y todos ellos coincidieron en que debía continuarse con la ejecución del mismo porque la inversión hecha era grande.

El anterior sistema estaba llegando a su fin y generaba muchos problemas de operatividad al área Comercial, lo cual estaba limitando las ventas. Finalmente, después de muchos contratiempos, el sistema comercial logró instalarse. Marina Álvarez consiguió que se apruebe la compra e instalación de ocho terminales más para el área de pedidos (antes tenían 2 para 10 personas), lo que agilizó notablemente la atención a los clientes. Ramón Cueva tenía temor y mostraba su rechazo a la instalación del nuevo sistema; pero, al mes siguiente de la instalación, las ventas se incrementaron en un 30%, lo cual confirmaba que con el sistema anterior se perdían ventas. El nuevo sistema apoyaba mucho la operatividad del área Comercial; sin embargo, a pesar de estos resultados, Ramón Cueva no le daba ningún mérito al sistema.

Frank Botler nombró como Gerente de Sistemas a Marina Álvarez y Víctor Vargas decidió renunciar al ver que ya no tenía posibilidades de ascender.

Marina Álvarez constantemente motivaba a su personal, lo hacía participar y opinar en reuniones para definir nuevos métodos de trabajo. En fechas importantes, cuando la empresa no agasajaba al personal, ella lo hacía por su propia cuenta. La política que aplicaría sería la de apoyar al área Comercial, de tal manera que instruíra a su personal con el fin de que la atención del sistema comercial mejorara. Para ello dio instrucciones para que las solicitudes del sistema comercial fueran atendidas con prioridad. Logró que se entregaran ciertos reportes de ventas para dar información a proveedores en 5 días; antes esto se efectuaba en cerca de 18 días. Así también, los domingos ya estaban listos los resultados de ventas de todas las sucursales; antes había que esperar por lo menos hasta los miércoles. Por otro lado, ahora el personal de Sistemas que daba mantenimiento contaba con *beepers* y, cuando se presentaba algún problema, un técnico era llamado inmediatamente para solucionarlo. Todos ellos eran conscientes de que cualquier retraso en la atención a problemas de este tipo significaba una pérdida en lo referente a las ventas.

La actitud de Ramón Cueva no cambiaba y, cada vez que tenía problemas, culpaba a Sistemas. Marina Álvarez, frente a esta actitud, decidió que lo me-

Por era demostrar que él exageraba o mentía y empezó a tomar precauciones. Al instalar el sistema comercial se preocupó de que la factura tuviera datos como horas de digitación y de impresión. En una ocasión, Ramón Cueva, que no había tomado nota de este detalle, le comentó a Peter Koll que el retraso en la distribución de pedidos se debía a la demora del sistema. **Peter Koll** llamó a Marina Álvarez y le dijo: *“La empresa vive de las ventas, cómo es posible que esté con estos problemas. Acabamos de cambiarlo y seguimos en las mismas, cuándo van a cambiar las cosas”*. Marina Álvarez le dijo que eso no era cierto y que podía demostrarlo, le llevó las facturas y le mostró las horas de digitación y de impresión. El lapso de tiempo era razonable, entonces esto implicaba que la demora no era culpa del sistema. Luego se presentaron dos oportunidades más donde Marina Álvarez demostró que Ramón Cueva no decía la verdad y, a partir de entonces, Peter Koll empezó a dudar de la palabra de Ramón Cueva.

En enero de 1995, Frank Botler es nombrado Gerente General y Peter Koll asume nuevamente sus funciones de Director Gerente. Frente a las continuas acusaciones de Ramón Cueva contra Sistemas, Frank Botler decide que, cada vez que haya una acusación, tanto Marina Álvarez como Ramón Cueva se presentarían a exponer sus respectivos puntos de vista. Es así como los conflictos entre Ramón Cueva y Sistemas disminuyeron notablemente.

Peter Koll en 1995 decidió cambiar su máquina de escribir por una computadora portátil, la cual aprendió a utilizar para escribir sus memorandos. Esto le permitía sentir las ventajas de usar computadoras.

El personal en general tenía mucha expectativa por este proyecto; pero los gerentes tenían temor. Marina Álvarez había recibido varios comentarios:

El de **Peter Koll**, Director Gerente: *“Después de haber visto la presentación, ya tengo ganas de aprender a utilizar la máquina para comunicarme con todos los gerentes; eso les dará agilidad a las comunicaciones y producirá ahorro”*.

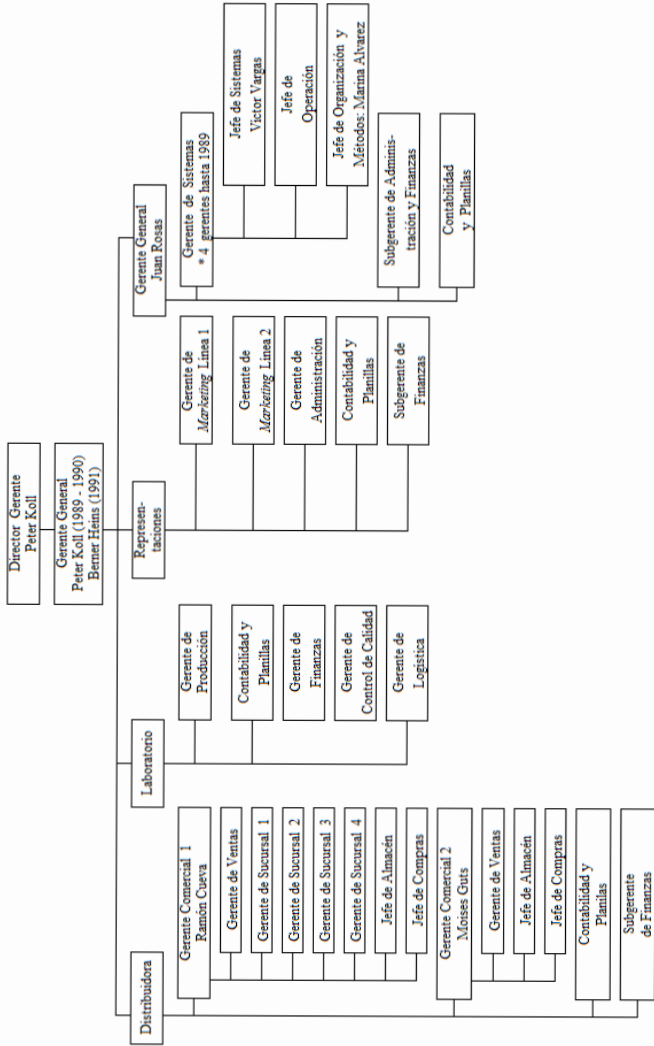
El de un **Gerente** de 50 años que decía: *“Yo tengo computadora en mi casa desde hace ocho años, nunca la he usado, la usan mis hijos, a mi edad no creo que pueda aprender. ¿Es difícil?; ¿y qué vas a hacer con Ramón Cueva, quién lo va a convencer de que la use?”*.

Otro **Gerente** la decía: *“Si logras que Ramón Cueva aprenda a usar la computadora, el proyecto va a ser un éxito; muchos gerentes se llevan mal con él y no van a querer quedarse atrás, y van a tener que utilizarla”*.

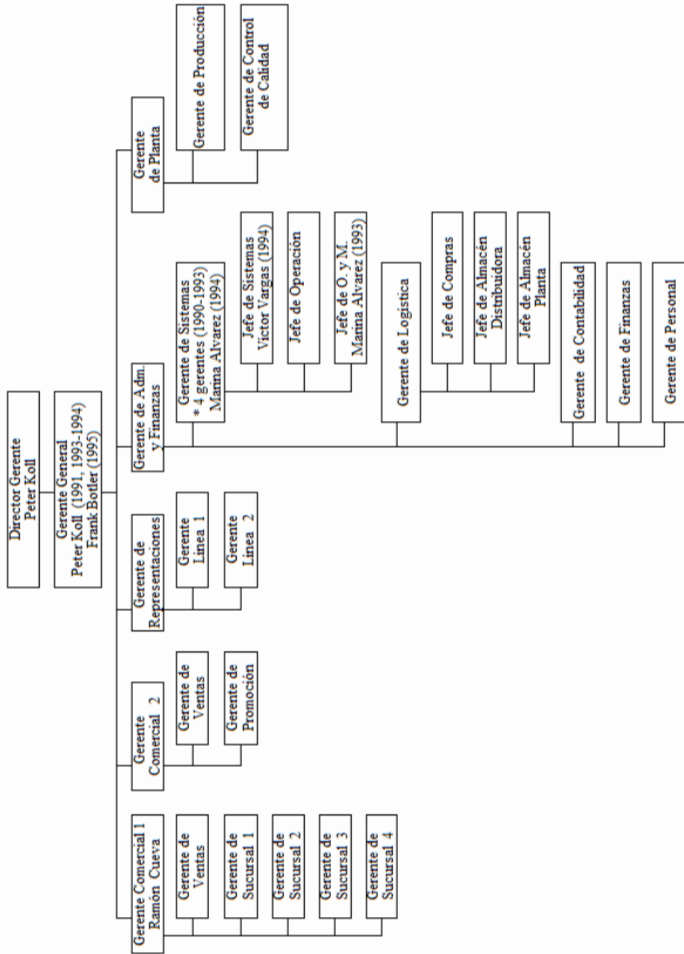
El **Gerente General** le decía: *“Todo está bien hasta ahora; mi preocupación es que los gerentes no aprendan a utilizarla, y la inversión haya sido inútil. Yo necesito que aprendan a usarla: las ventajas que nos ofrece son enormes”*.

¿Qué debería hacer Marina Alvarez para que los gerentes, en especial Ramón Cueva, se adapten al cambio?

Anexo No. 1
ORGANIGRAMA 1



Anexo No. 2
ORGANIGRAMA 2



III

Caso: *Marketing* o Cultura

Felipe von Budenmayer era el dueño de uno de los principales bancos del país, y su filosofía contemplaba el siguiente principio:

"Un Banco no es solamente una institución para recibir y prestar dinero, sino que debe formar parte integral en la vida de la comunidad".

Es por ello por lo que crea la Fundación von Budenmayer en 1960 con la finalidad de realizar el bien individual y colectivo mediante el fomento del desarrollo de la educación popular, apoyar la cultura superior y las investigaciones científicas, así como ayudar a instituciones religiosas, organismos de asistencia social, hospitales y entidades de beneficencia.

En el área cultural, se han efectuado donaciones a entidades culturales con el fin de que se trabaje en la recuperación del legado artístico e histórico de nuestro país. Se ha realizado mantenimiento a tejidos preíncas y zonas arqueológicas para una mayor difusión de los grandes tesoros la cultura peruana.

Toño y Pepe von Budenmayer heredaron uno de los principales bancos del país. Su padre, el viejo **Felipe von Budenmayer**, los reunió poco antes de morir y les dijo:

"Toño, tú eres el más emprendedor, el más ambicioso, y el que siempre está en los márgenes; eso es lo que necesitamos, un innovador. Nuestro Banco necesita una persona con tus ideas para salir adelante, es por ello por lo que he decidido darte la administración".

A continuación, dirigiéndose a Pepe, le dijo:

“Pepe, tú eres más conservador y te apegas a tus propios negocios; por ello creo que vas a ser el verdadero dueño del Banco”.

Así el Banco fue administrado de manera eficiente por muchos años. La división fue la siguiente: Pepe conservó la mayoría de las acciones y Toño, el cargo de Gerente General y Presidente del Directorio. Esta administración bancaria superó los vaivenes políticos, incluyendo la fallida estatización de 1987.

En 1980 Pepe decidió exhibir su vasta colección de monedas en uno de los ambientes del local principal del Banco. Así, en la reunión de directorio, informó: *“Nos complace presentar con profundo orgullo y satisfacción la inauguración de la Sala Numismática Peruana. Asimismo logramos implementar una interesante muestra de minerales que fueron gentilmente donados por los mineros peruanos”.*

En 1989 Toño sufrió una grave enfermedad, que casi lo lleva al borde de la muerte; y, cuando ya se especulaba con su reemplazo, milagrosamente recuperó la salud. A partir de ese momento, hubo un aspecto de su vida que cambió: quiso devolver a la sociedad la confianza que ésta le había brindado. Dado que uno de los puntos débiles era el apoyo a la cultura, idea no muy difundida por el Banco hasta ese momento, se pensó llegar a cubrir temas o aspectos culturales de gran envergadura, además de las exposiciones permanentes.

Es entonces que se decide, en 1990, potencializar una agresiva campaña cultural y así varias divisiones en el Banco reflejarían la altruista idea de Toño von Budenmayer.

La Fundación von Budenmayer tenía una función más: la investigación arqueológica. Es así como se efectuaron trabajos de excavación en Lurín y zonas aledañas.

En su afán de preservar la herencia cultural arqueológica, se destinaron importantes sumas de dinero a un proyecto de restauración muy ambicioso que aún está en desarrollo, y que tiene como objetivo principal la apertura turística de un complejo arqueológico completamente restaurado, además del Museo de Sitio, al estilo de los mejores monumentos arqueológicos mundiales;

para ello recibe el apoyo de una universidad local y del Instituto Nacional de Cultura. Los avances tecnológicos han permitido a esta Fundación desarrollar ambiciosos proyectos en cuanto a recuperación de información gráfica y recreación virtual del complejo. Para ello se destinó a uno de los gerentes del área de Sistemas con el fin de que se dedique exclusivamente a la Fundación.

Actualmente el proyecto se encuentra avanzado en un 40%. Paralelamente, la Fundación apoyó proyectos de restauración de casonas coloniales, donde posteriormente el Banco instalaría sus sucursales. Por último, la Fundación apoya una serie de proyectos, publicaciones y cátedras referidas a diversas áreas consideradas culturales.

En 1992 se crearon Centros Culturales, que dependen exclusivamente de la gerencia de Toño von Budenmayer, primero en Lima y, a raíz del éxito en su labor cultural y educativa, se inició un plan de expansión en provincias; abrieron sus puertas en las ciudades de Piura, Chiclayo, Cajamarca, Trujillo, Arequipa y Cusco. Todos los Centros Culturales tienen la finalidad de realizar una labor de patrocinio a diversas disciplinas artísticas y múltiples expresiones culturales: crean puntos de vivencia, aprendizaje y comunicación, además de contribuir al desarrollo cultural del país. Allí se mantienen exposiciones permanentes, y se programan exposiciones itinerantes que son inauguradas con gran cobertura periodística y se invierten considerables sumas en la organización, en la remuneración del personal encargado, así como en los derechos de algunas obras exhibidas.

A la Biblioteca o Centro de Información se le encargó el desarrollo de una Colección de Humanidades, especializada en Arqueología, Arte, Historia y Antropología. Se remodeló completamente y se le otorgó un amplio local en el primer piso (desplazando a la División de Moneda Extranjera), donde inclusive se da servicio a estudiantes universitarios de escasos recursos. El presupuesto de esta Biblioteca bordea los US\$ 500,000 al año.

Para convencer al Directorio, Toño empleó una serie de argumentos; entre ellos, el más importante era el de los beneficios tributarios que obtenían las empresas que patrocinaban una Fundación; por otro lado, la importante puerta que se abría al Banco para promover su imagen en una coyuntura de libre mercado y de capitales extranjeros poco comprometidos con el Perú. La idea salió bien, y Toño vio que su deuda con la sociedad y el sentido que otorgaba a su vida eran recompensados con los frutos de su labor.

Pero a Toño la edad ya no le permitía seguir al frente del Banco, y es así que en 1996 decide nombrar como Director Gerente General a Manuel Merino Blanco, quien había sido el segundo principal en el Banco y se sabía que no miraba con buenos ojos las actividades culturales de la institución ya que, en su opinión, éstas generaban sobrecostos innecesarios en un ambiente cada vez más competitivo, que necesitaba fuertes y agresivas campañas de productos comerciales.

Manuel Merino Blanco es un funcionario de carrera, y emparentado con la familia von Budenmayer; pero siempre ha sido muy pragmático y tiene el mismo estilo innovador que Toño. Por ello es que se decidió su nombramiento, a fin de asegurar la continuidad en la administración, pero refrescada con sus propias ideas. Para ello reestructuró la plana gerencial y creó una División Comercial, destinada a cambiar la imagen operativa del Banco, basándose en la eficiencia y la calidad de la atención al cliente.

En la reunión de Directorio del 30 de junio de 1997, **Manuel** planteó lo siguiente:

“Es necesario aumentar la rentabilidad del Banco: tenemos que salir hacia afuera, no podemos seguir siendo los últimos en ofrecer productos. El Banco Calero nos está pisando los talones en colocaciones y depósitos. Si no tomamos decisiones radicales en el sentido de explotar nuestras áreas de atención, reducir el exceso de personal y cortar los gastos culturales definitivamente, no podremos competir en igualdad de condiciones”.

Toño von Budenmayer replicó: *“Estoy de acuerdo contigo, Manuel; pero los asuntos culturales los manejo yo; y, si bien esto genera más costos, otros bancos también apoyan publicaciones, exposiciones y demás actividades culturales. La Fundación tiene un gran proyecto y no puede quedarse a la mitad, vas a ver que ello va a redundar en nuestra imagen, no solamente en el país, sino también en el extranjero”.*

Manuel insistió: *“Está bien, pero la Biblioteca sigue ocupando un gran espacio en un primer piso que bien podría albergar a nuestra Sociedad Agente de Bolsa, lo cual aumentaría en gran medida nuestra efectividad operativa en el mercado de valores”.*

Toño comentó: *“La Biblioteca es uno de los lugares que más nos apoya en cuanto a información; por otro lado, ese local lleva el nombre de mi padre, y*

además, cuando se concrete el proyecto de mudanza de nuestra sede principal, nos llevaremos también la Biblioteca. Así que, Manuel, te pido por favor reducir al máximo en otras áreas, y déjame manejar a mí la parte cultural”.

Manuel aceptó los términos y el Directorio estuvo conforme.

Cada vez más los trabajadores del Banco sienten mayor peso de Manuel Merino Blanco y la figura cultural de Toño se pierde con la vejez. Pepe von Budenmayer, a su vez, ha desarrollado sus propios negocios y no sigue de cerca la administración del Banco. Sólo el nieto de Toño, Daniel Ruiz de Somocurcio von Budenmayer, actual Gerente Central del Banco es el que se siente obligado a continuar la tradición familiar iniciada por su abuelo. Daniel refleja mucho los valores culturales que le ha inculcado Toño y está dispuesto a mantener este rubro de gastos, el problema es que tiene una formación técnica que ha incidido poco en lo que significa el compromiso social con el apoyo casi mecánico de lo cultural. Es entonces que se plantea el problema de seguir invirtiendo en cultura ya que podría generar buena imagen al Banco; aunque esto podría lograrse sin necesidad de invertir en este aspecto. Tal vez es un deber social ineludible para la institución, tomando en cuenta que los beneficios tributarios ya han quedado sin efecto.

Usted es un asesor externo y tanto Manuel Merino Blanco como Daniel Ruiz de Somocurcio von Budenmayer, quien además va a participar por primera vez en la reunión de Directorio, le han pedido su opinión para la próxima reunión del Directorio, en la que Toño no va a participar dada su avanzada edad.

Hay que tomar en cuenta que desde 1990 los gastos en proyección cultural han aumentado de 1'200,000 dólares al año a poco más de 3'400,000 dólares anuales. También se debe considerar el aumento en el capital social, que ha pasado de 28'000,000 dólares a algo más de 60'000,000 dólares, donde las utilidades reflejan un amplio margen y su variación en el período 1990-1997 ha ascendido a más de 900%; la productividad por empleado bordea el millón de soles. Sin embargo, el ambiente externo se muestra cada vez más preocupante.

IV

Caso: ¿Qué hacemos con las dos?

Primavera es una embotelladora de bebidas con sede en la ciudad de Trujillo, que realiza sus actividades desde hace más de cincuenta años. Cuenta con oficinas, almacenes de distribución y unidades de reparto en las principales ciudades de todo el país, las cuales son administradas por personal de la propia empresa. En total el número de personas que trabajan en la empresa llega a más de 1000 (ver Anexo No.1). Su participación ascendía aproximadamente al 52% del mercado nacional, considerado altamente competitivo. La empresa estaba respaldada por una gran inversión en publicidad, promoción, auspicio de eventos y exclusividades con clientes de volumen o de imagen. Los costos de distribución y publicidad eran altos; pero habían servido para mantener a la competencia en segundo lugar durante los últimos años.

Los productos que venden son de consumo masivo y de gran aceptación e identificación por el público. El sistema de distribución es muy grande; llega a todas las bodegas, restaurantes y locales donde se venden los productos con una flota propia de vehículos. La competencia, para conseguir el auspicio de los principales eventos y fiestas de todo el país, era muy fuerte y negociaba costosos contratos directamente con alcaldes y presidentes de comisiones de las fiestas locales. Los beneficios de estos auspicios se explotaban durante todo el año, y así se captaba la identificación de la población.

En enero de 1994, se tuvo la oportunidad de comprar FAGASA, su principal competidor, que dominaba el 33% del mercado nacional y tenía prácticamen-

te la misma costosa estructura de organización que Primavera en todo el país, con más de 940 personas. Los trabajadores de Primavera eran más jóvenes que los de FAGASA; provenían de las universidades más prestigiosas del país; eran formados en la misma empresa, lo que les daba un factor de uniformidad y mejor espíritu de grupo, y se habían adaptado más rápidamente a los cambios. Los trabajadores de FAGASA eran mayores, con experiencias previas en otras empresas; conformaban un equipo más heterogéneo, con mayores diferencias de formación y educación, y les costaba más adaptarse a los cambios.

Los productos que vendían ambas empresas no se diferenciaban notablemente, conservaban una alta calidad, y los factores más importantes eran distribución, ventas, promociones y publicidad. FAGASA venía atravesando por una difícil situación desde hacía cuatro años, con grandes pérdidas económicas y de mercado, generadas por problemas internos de producción que no pudieron ser resueltos oportunamente.

Finalmente sus propietarios decidieron venderla y Primavera aprovechó la oportunidad de comprarla, con lo cual consiguió el 85% del mercado. Sin embargo, debió pagar un sobrepago para evitar el ingreso al mercado de un competidor mucho más grande. Además, su situación financiera se lo permitía, ya que se había beneficiado a costa de los malos años por los que atravesaba su competidor. Chan Chan, el tercer competidor local con 15% de participación de mercado, empezó una agresiva política de expansión invirtiendo en equipos y tecnología en todo el país. Esto se efectuó al preverse cambios en Primavera, tratando de sacar provecho de la transferencia.

El funcionario que lideró la compra fue el señor Fernando Jiménez, Gerente General de Primavera desde hacía siete años, perteneciente al grupo familiar de accionariado mayoritario de la empresa, trujillano de 49 años de edad, con dos hijos varones menores. Había sido preparado especialmente para esta gerencia desde los 22 años de edad, con estudios en Lima, Estados Unidos e Inglaterra, y prácticas adicionales en México, Chile y España. Era una persona conservadora, respetaba mucho al personal y su familia, y les temía a los grandes cambios y a cualquier movimiento de la competencia.

Primavera colocó como gerente de FAGASA en abril de 1994 al señor Vicente Coli, hombre de confianza de uno de los principales accionistas, pero rival en algunas ocasiones del señor Jiménez. Vicente Coli se había formado en Primavera durante 23 años y era poseedor de una gran imagen como gerente

(ver Anexo No. 2). El señor Coli tenía 51 años, era casado y tenía tres hijos, estudió en Inglaterra y Estados Unidos y era especialista en Finanzas. Se le encargó lo que mejor sabía hacer: obtener las mayores utilidades y lograr una mayor competitividad de la empresa.

Por vender productos muy sensibles a la preferencia de los consumidores, la gerencia de Primavera decidió a fines de 1994 no modificar la estructura de las empresas después de la compra, y se mantuvo al mismo personal, almacenes, oficinas y unidades de reparto de cada empresa en todo el país. Se seguirían manejando las dos empresas separadamente, compitiendo entre sí. La idea era que el público no sintiera la diferencia y no confundiera los dos productos. Esta decisión impulsa al señor Coli, quien maneja FAGASA con gran ímpetu, a realizar una excelente gestión que lo valorizaría aun más.

Si bien la gerencia comunicó esta intención, el personal seguía compitiendo y enfrentándose por las ventas pues estaban seguros de que en algún momento las dos empresas se unificarían y sólo quedarían los mejores. Es por ello por lo que trataban de lograr buenos resultados inmediatos sin importar en muchos casos los medios para lograrlos ya que el objetivo era mantener sus puestos demostrando buenas cifras.

Así, era común que los administradores de FAGASA vendieran en zonas no autorizadas; o que vendieran con períodos prolongados de créditos no autorizados o con descuentos mayores a los permitidos; o que consignaran la mercadería por 60 días y luego la facturaran; también provisionaban sin autorización malas deudas, excedían el presupuesto de gastos etcétera. Todo esto se hacía para demostrar mejores ventas y mayor participación en el mercado, contando con el apoyo del señor Coli, que se las ingeniaba para dar una mejor apariencia a esas acciones. Pero, finalmente, se estaba perjudicando a la empresa en su conjunto.

Estaba claro que, después de años de disputarse el mercado, el personal de Primavera era el que había salido victorioso con la compra de su principal competidor, por lo que se sentían seguros de sus puestos y así se lo hacían sentir informalmente sus jefes directos. Se esperaba que la reducción se efectuara en la estructura de FAGASA y, mientras tanto, se soportaban los “golpes bajos” de los empleados de ésta. Sin embargo, el señor Coli no lo sentía así, estaba convencido de que podía sacar a la empresa sola adelante, y defendía el mantener a toda su gente.

Pasaron dos años, y durante 1996 aún se seguía trabajando con la misma incertidumbre ante muy pocos cambios que la gerencia realizaba, básicamente en el área de Producción. La competencia se mantuvo con el 15% del mercado, y el público no sentía la diferencia porque seguía viendo a las dos empresas compitiendo entre ellas. Los presupuestos continuaban altos y la lucha por el mercado seguía enfrentando al personal. Esto generó algunos roces entre los administradores, sobre todo los de provincias. En Huancayo, Huánuco, Cajamarca y Chíncha se llegó a los insultos, burlas, desplantes e inclusive riñas entre el personal de las dos empresas, aun entre los administradores regionales.

En julio de 1996, en un restaurante de Chimbote, se dio la siguiente conversación informal entre los administradores regionales de Primavera y FAGASA:

Administrador de Primavera: *“Necesito por favor que tus camiones no dificulten las rutas de los míos y que tu personal no destruya el material promocional en el punto de venta de Primavera”.*

Administrador de FAGASA: *“Yo no puedo estar detrás de cada chofer; además cada vendedor realiza su trabajo ante la mirada del cliente y, si algo estuviera mal, el cliente le llamaría la atención. Pero tú ya no deberías preocuparte de esta zona ya que, como FAGASA vende más aquí, la empresa nos encargará a nosotros la distribución de tus productos, y seguro que te enviarán a otro sector. Será mejor que te vayas acostumbrando, gordito”.*

La gerencia no había dado ninguna señal a favor de esta posición, y el administrador de FAGASA simplemente estaba tratando de sorprender al de Primavera.

Asimismo, en una entrevista radial en vivo al administrador de FAGASA en Tarapoto, durante las fiestas de San Juan en junio de 1996, se presentó el siguiente diálogo:

Periodista: *“¿Y qué apoyo ha dado su empresa para la fiesta?”*

Administrador de FAGASA: *“Hemos recibido el encargo especial de nuestra empresa de apoyar con el pago de las orquestas, estrados y fuegos artificiales durante la semana de fiestas. La empresa realiza el apoyo a través de*

nosotros porque somos quienes se encargarán de la distribución exclusiva de los productos de FAGASA y Primavera dentro de poco”.

Con esto dejaban de lado públicamente al personal de Primavera, posición no avalada ni actitud conocida por la gerencia. Además, con estas declaraciones, dificultaban la labor de cobranza de créditos a Primavera ya que la gente escuchaba que ésta se retiraría del mercado y decidían simplemente no pagar sus deudas.

Por otro lado, un administrador de Primavera fue golpeado por un supervisor de ventas de FAGASA en Huánuco durante una fiesta provincial; otro administrador de Primavera estuvo a punto de ser agredido físicamente por el administrador de FAGASA durante una fiesta en Huancayo; y miembros del personal de FAGASA se burlaron a viva voz del administrador de Primavera en un restaurante muy conocido de Huaraz. Siempre cada lado era defendido por su gerente y no se sancionaba a ninguna persona.

El señor Jiménez tomaba la versión de su personal como válida ya que los conocía por muchos años y confiaba muchísimo en ellos. A pesar de esto, era muy conservador al tratar de tomar alguna decisión que pudiera mortificar al señor Coli, y la situación empezaba a agobiarlo ante el incremento de las quejas. El señor Coli, por su parte, si bien podía desconfiar de algunas versiones del personal de FAGASA, tenía la responsabilidad de revitalizar a la organización, y para esto sabía que necesitaba el apoyo incondicional de sus trabajadores, por lo que siempre persuadía al señor Jiménez de la inconveniencia de restringir el accionar de la empresa y reclamaba un mayor apoyo, ya que Primavera era el líder absoluto y FAGASA, como retador, requería de mayores recursos.

El personal de las dos empresas hablaba del tema y empezaba a preocuparse porque los gerentes no tomaban decisiones importantes al respecto, y cada vez más se hacían evidentes las diferencias entre ambos, las cuales ya empezaban a distanciarlos.

A fines de 1996, la situación no podía continuar así, ya que este enfrentamiento empezó a llegar al público. La gerencia empezó a tomar conocimiento de lo grave de la situación y pedía calma, pero el personal trabajaba con incertidumbre esperando el momento en que se decidiera cuál de las dos fuerzas quedaría en cada localidad. Estaban convencidos de que las empresas se reestructurarían porque era evidente que los gastos se estaban duplicando.

Además los accionistas estaban esperando pacientemente los beneficios de la compra pues para eso fue realizada, y hasta el momento no se veían ahorros significativos. Por otro lado, existía la presión del pago por la compra, la que alcanzó los 35 millones de dólares. Ésta se había realizado a través de un financiamiento bancario internacional de mediano plazo, y los montos por pagar aumentaban en cada vencimiento. No se habían atrasado en los pagos, pero se realizaba un gran esfuerzo para cumplir.

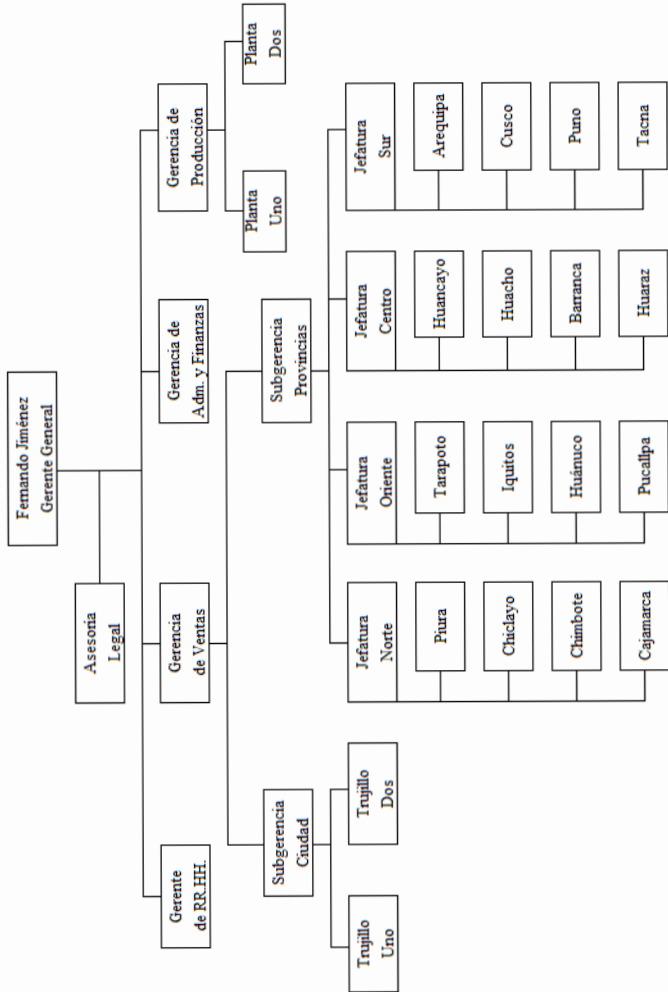
Era necesario generar un mayor saldo de caja para afrontar con mayor tranquilidad los vencimientos de pago puesto que se pagaban 3 millones de dólares aproximadamente, cada trimestre. Los gerentes divisionales conversaban acerca de los apremiantes pagos y de los claros ahorros que se podían generar con relativa facilidad, pero aún no se tomaba una decisión importante al respecto.

Para 1997 se necesitaba tranquilizar al personal para que no afecte el desarrollo de la empresa; entregar dividendos a los accionistas para demostrarles que la compra fue acertada; y conseguir dinero para pagar los vencimientos del financiamiento. El gerente debía tomar la decisión y tener un plan de cómo hacerlo.

Es usted el Gerente General y accionista de la empresa. ¿Qué haría con las dos organizaciones? ¿Cómo lo haría?.

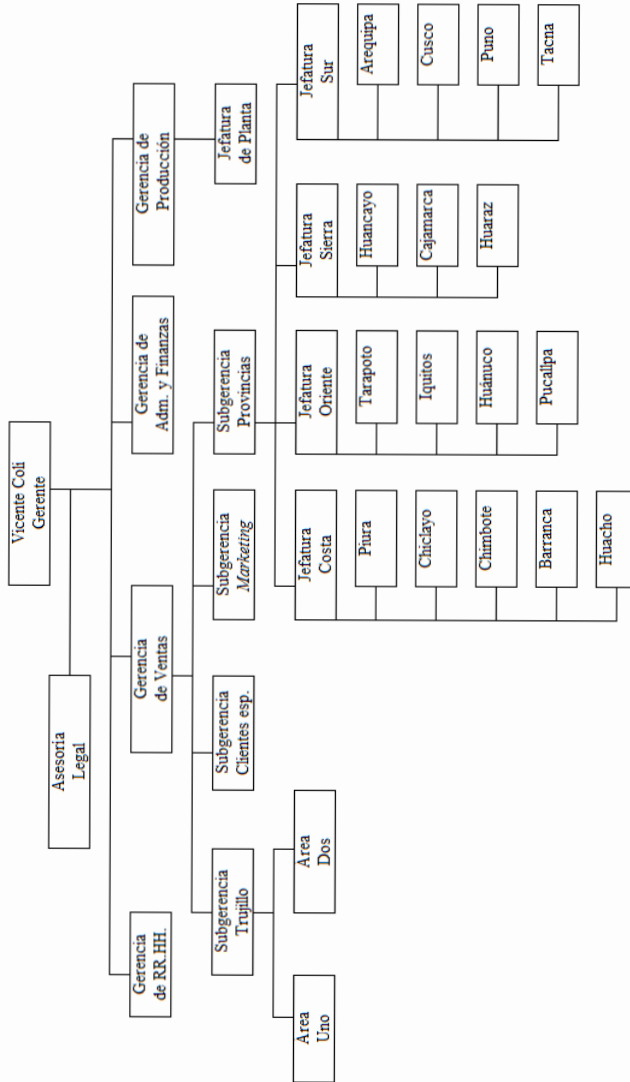
Anexo No. 1

PRIMAVERA S.A. ORGANIGRAMA GENERAL 1996



Anexo No. 2

FAGASA S.A. ORGANIGRAMA GENERAL 1996



V

Caso: Club Deportivo Los Felinos

Jaime Fernandini, administrador del Club Deportivo Los Felinos, socio desde 1964, un hombre muy hábil y talentoso, con una maestría en Administración por la Universidad Particular de Piura, estaba conversando con uno de sus asistentes, el más eficiente, Luis Fuentes, acerca de la crisis por la que está atravesando el club.

Jaime: *"Tenemos que hacer más de lo que estamos haciendo por el club; el estado en que se encuentra es muy crítico. Antes de nosotros, nadie se preocupó de administrar la organización como debía ser o, lo que es más, no se ejerció una labor administrativa y además no hubo una buena fiscalización de parte de los accionistas".*

Luis: *"Entonces, ¿cómo era?... ¿El club ha sobrevivido de milagro, sin intervención de los accionistas y con decisiones unilaterales del Directorio?"*

Jaime: *"Sí, y debido a la falta de control de parte de los accionistas se malversaron fondos y es esta situación la que ha llevado al club a la crisis en la que se encuentra. Por otro lado, los accionistas no tienen ni nunca han tenido una visión organizacional".*

Luis: *"La dejadez y la falta de interés de los socios deben ser revertidas incentivándolos de alguna manera, convocándolos a una reunión a fin de transmitirles nuestra preocupación y tratar de fijar el nuevo propósito del*

club; en esa reunión debemos exponer un plan de soluciones inmediatas y de largo plazo".

Jaime: *"Bueno, ésa es ahora mi responsabilidad: guiar a los socios hacia un propósito de interés común y llevar a cabo un programa de misiones con la mayor brevedad".*

El club Los Felinos se encuentra en un estado de falencia económica total, que es consecuencia de no tener una administración formal. Antes de la actual administración, que asumió sus funciones desde el 15 de abril de 1998, el club marchaba a la deriva y los miembros del Directorio se reunían muy pocas veces al año.

Los Felinos, un club netamente deportivo, fue constituido en el año 1884 y actualmente es administrado por el señor Fernandini. El Directorio está conformado por los siguientes cargos:

- 9 directores
- 1 presidente
- 1 vicepresidente
- 1 secretario
- 1 tesorero
- 5 vocales.

La Gerencia o Administración no forma parte del Directorio, y las decisiones finales deben ser aprobadas en las sesiones del Directorio (ver Anexo).

El estado financiero actual del club es el siguiente:

(I) Ingresos

Los únicos ingresos son las cuotas mensuales de los socios. La cantidad total de socios es 1,996, de los cuales 630 son vitalicios u honorarios, por lo que no aportan mensualidad alguna. De los 1,366 restantes, solamente 700 cotizan sus cuotas, el resto no aporta. Además, de los socios pagantes, 500 aportan su acción como activos y los 200 restantes solamente cotizan la mitad de la cuota por su calidad de ausentes. La cuota mensual asciende a S/. 119.50 y el total de ingreso por los 700 socios es de S/. 71,700.00.

(II) Egresos

Existen treinta y nueve empleados en el club, cuyos sueldos sin incluir beneficios sociales ascienden a S/. 50,000.00. Los pagos por luz, agua y teléfono suman S/. 15,000.00. El total de egresos sin incluir los beneficios sociales alcanza aproximadamente los S/. 65,000.00.

(III) DEUDAS

IPSS	S/. 500,000.00
Municipio de Jesús María	S/. 300,000.00
CTS*	S/.1'500,000.00
TOTAL	S/.2'300,000.00

El problema que se presenta es el estado de crisis económica y financiera que atraviesa el club Los Felinos. Las medidas de reorganización deben iniciarse de inmediato, mientras que las deudas pueden cancelarse progresivamente. El nuevo Directorio también está muy preocupado por la estabilidad del club y, en una de sus reuniones informales, tres directores conversaban con el Presidente:

Rodolfo: *"Creo que debemos reorganizar el club totalmente. En la medida en que se vayan pagando las deudas, es preciso trabajar con mucho esfuerzo para lograr que vuelva a brindar un servicio de calidad y satisfacer las necesidades de los socios en general".*

Augusto: *"Claro, pero debemos estudiar bien las necesidades y las expectativas de los socios. Y para ello también será necesario dar al personal del club un excelente ambiente de trabajo y colaborar en lo posible con su satisfacción individual".*

Carlos: *"Creo que lo primero que debemos hacer es convocar a una reunión de carácter extraordinario a fin de fijar los nuevos objetivos del club, que reflejen nuestros propósitos tanto en la parte interna del club, satisfaciendo nuestras necesidades como socios, como en la parte externa, estableciendo una nueva imagen".*

Arturo: *"Bueno, creo que todo lo que ustedes han dicho es importante y, por lo tanto, como ha propuesto Carlos, acordemos hoy mismo una fecha para la reunión; yo propongo el lunes 20".*

Augusto: *"Podría ser el miércoles 22; para mí el 20 es imposible: tengo un compromiso formal ineludible".*

Arturo: *"Bueno, si todos estamos de acuerdo quedamos en el miércoles 22 y mañana lo comunicaré oficialmente a todo el Directorio".*

Arturo Sánchez, presidente, socio del club durante treinta años, periodista de profesión, hombre de muy buenos principios, enamorado de su club por las satisfacciones que le brinda, tiene sólo buenos recuerdos del club vividos con su familia: cuando era soltero con sus padres y hoy con su esposa e hijos.

Rodolfo Antezana, director, socio del club por quince años, ingeniero industrial, disfruta del club todos los fines de semana con su familia. Es casado, con dos hijos de siete y ocho años.

Augusto Torres, director, ingeniero civil, asiste al club una vez al mes con sus padres y hermanos menores. Socio del club por doce años, siempre ha estado dispuesto a trabajar por éste y ahora se le ha presentado la oportunidad.

Carlos Urbina, director, abogado, socio desde 1971, es asiduo al club. Diariamente va al gimnasio a las siete de la mañana, hace ejercicios por dos horas y luego va a su oficina.

La reunión del 22 de abril fue muy extensa y se fijaron muchas metas y misiones con plazos determinados.

En el aspecto económico:

- 1) La primera acción será separar del club a 400 socios, en el caso de que no actualicen sus cuotas hasta el 31 de julio de 1998.
- 2) Luego se captarán entre 400 y 500 socios nuevos, hasta diciembre del presente año, que significarían US\$ 1'200,000.00 aproximadamente. Con este propósito, se debe gestionar la ayuda de los bancos para promocionar la imagen del club y captar más socios brindando facilidades de pago para la compra de acciones. Se propusieron cuatro sistemas de captación de socios:
 - a) Cuota inicial de US\$ 500.00 y diez letras de US\$ 200.00 cada una (un total de US\$ 2,500.00).

- b) Doce letras de US\$ 230.00 cada una (un total de US\$ 2,760.00).
 - c) Doce letras de US\$ 250.00 cada una (un total de US\$ 3,000.00).
 - d) Financiamiento a través del Banco Wiese, treinta letras de US\$ 95.00 cada una (un total de US\$ 2,850.00). Asimismo iniciar gestiones en el Banco Santander para que se puedan dar facilidades.
- 3) Cambio de estatutos para aumentar el número de años requeridos para ser socio vitalicio. Se han venido considerando 30 años, cantidad que variará a 40 años en un plazo de un mes y medio.
- 4) Entregar a todos los socios que hayan pagado su cuota de ingreso normal Certificados Negociables y Hereditarios del Club, para que puedan venderlos a terceros, existiendo la posibilidad de renovación de socios activos.
- 5) Abrir academias de deportes diversos: fútbol, *basketball*, tenis, natación, atletismo etcétera, a fin de lograr representatividad del club en el nivel nacional.

Otros puntos de vista:

Se trabajará paralelamente con muchas variables a la vez, es decir, se tratará de reorganizar el club para lograr que se convierta en el mejor de su clase.

Los puntos que se consideraron fueron los siguientes:

1. Seguir un proceso de Administración Estratégica.
2. Elegir el tipo de liderazgo adecuado tomando en cuenta la situación por la que atraviesa el club y las características permanentes de sus socios o accionistas, determinadas por su comportamiento anterior (poco capaz y falto de disposición, no por falta de inteligencia, sino por desidia).
3. Reuniones del administrador con el Directorio y representantes directos de los socios pagantes (2 ó 3), con quienes se discutirá para fijar el nuevo propósito de la organización y la primera misión por cumplir en abril de 1999. Convertir al club Los Felinos en una organización “analizadora”, una nueva orientación estratégica.

4. También se realizará un análisis comparativo, estudiando una organización similar que haya logrado el éxito. Los puntos clave donde se ejecutará el *benchmarking* serán definidos por el administrador.
5. En estas reuniones, el administrador o líder del club deberá lograr que la visión organizacional sea unánime, es decir, que todos busquen el mismo propósito para la institución.

Conversando en su oficina, el señor Fernandini abordó con los señores Sánchez y Torres algunos puntos de la reunión del 22 de abril:

Jaime: *"Creo que el acuerdo de considerar a representantes de los socios pagantes en nuestras reuniones ha sido uno de los más acertados. Pero he estado pensando y analizando el problema de los trabajadores, quienes últimamente también han sufrido la crisis que atraviesa el club y todos estos planes de cambio también los van a afectar. Lo menos que podemos hacer es darles a conocer qué y cómo es que se va a seguir el proceso, y asegurarles que respetaremos su estabilidad laboral aunque en principio no podamos ofrecerles mejoras económicas".*

Augusto: *"Sí, tienes razón, porque he escuchado a algunos trabajadores de limpieza que comentan acerca de nuestra reunión del miércoles, de la que no sé cómo se han enterado; pero ya están especulando sobre la posibilidad de un despido masivo y la urgencia de buscar otro trabajo".*

Arturo: *"Bueno, si es así, debemos reunirnos lo más pronto posible para tratar el problema y acordar qué día nos reuniremos con los representantes de los trabajadores para explicarles la situación".*

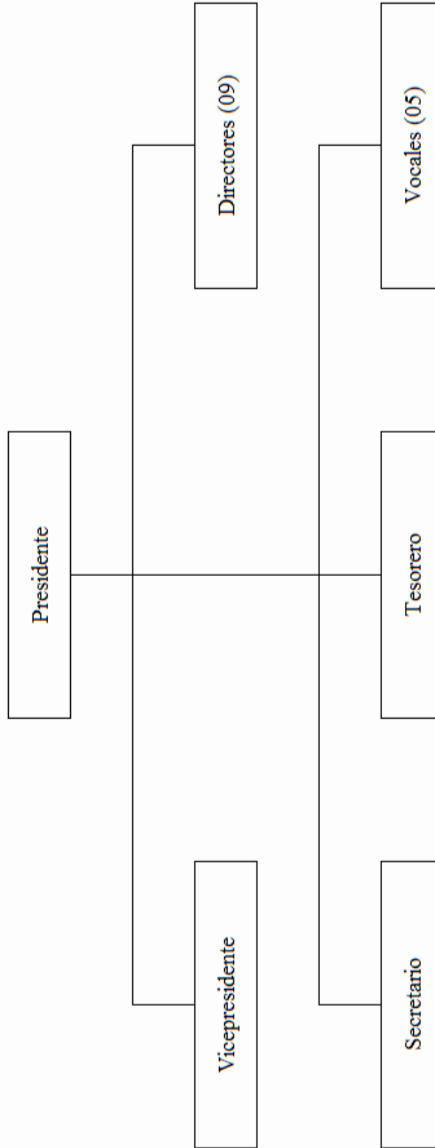
Augusto: *"¿Qué les parece el martes 28?"*

Jaime: *"Creo que todos estamos de acuerdo, ¿entonces nos vemos el martes a las 4:00 p.m.!"*

Anexo No. 1

ORGANIGRAMA ACTUAL

A) Conformación del Directorio *

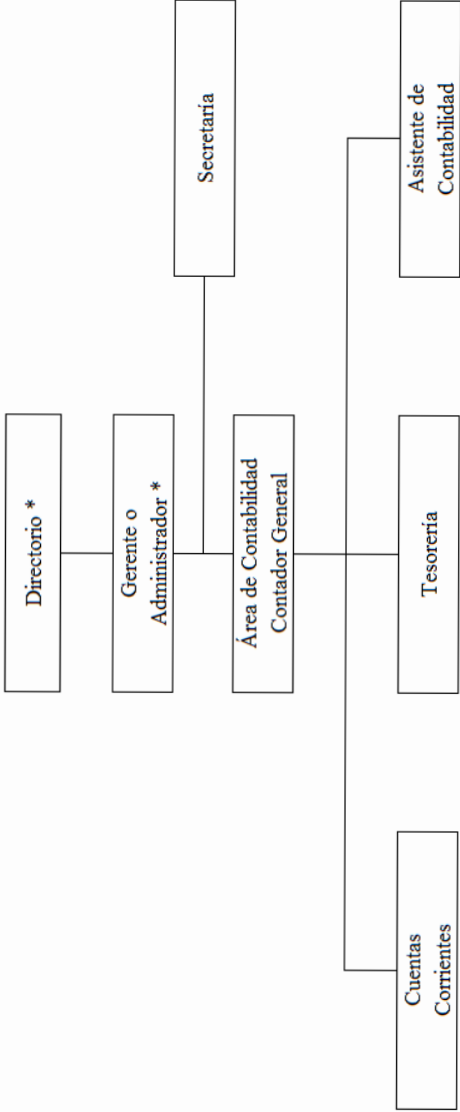


* La Gerencia o Administración no forma parte del Directorio.

Anexo No. 1

ORGANIGRAMA ACTUAL

B) Gerencia o Administración



* La Gerencia no forma parte del Directorio; las decisiones finales deben ser aprobadas por el Directorio

VI

Caso: Anicama S.A.

La empresa Anicama S.A. fue constituida en 1950 por el abuelo del actual Gerente General y estaba ubicada en el jirón de la Unión, en el centro de Lima. Tenía como principales actividades la venta y mantenimiento de máquinas de escribir y la elaboración y venta de papel continuo. Adicionalmente y en menor tamaño, comercializaba cajas registradoras.

El abuelo, sintiéndose ya cansado, entregó la responsabilidad de la empresa a sus dos hijos mayores en 1960. El mayor de ellos, Juan, se quedó con el área de papel continuo; y el menor, Manuel, con el área de las máquinas de escribir. Cabe mencionar que, en ese entonces, el papel continuo representaba el 60% de la facturación total de la empresa.

Pasaron los años y los hermanos decidieron independizarse: el mayor se quedó con el local de Lima y el menor compró un local en San Isidro, por entonces una zona no muy propicia para los negocios.

Luego de unos años de operación, Juan decide cerrar su empresa debido a la alta competencia en el mercado de papel continuo, mientras que Manuel seguía ganando mercado hasta el punto de convertir a su marca de máquinas de escribir en la líder en el nivel nacional.

Ante tal éxito, Manuel decide colocar a sus dos hijos mayores, Diego y Edmundo, en puestos importantes (gerentes Técnico y de Ventas). Edmundo es ingeniero industrial, mientras que Diego tiene estudios universitarios de mercadeo y publicidad. Ambos acaban de terminar sus estudios en la Universidad

Nacional de Ingeniería. El organigrama de la empresa en su etapa inicial se aprecia en el Anexo No. 1.

Con el paso de los años, la empresa encuentra que no puede crecer más y entra en un estancamiento del cual no puede salir. Durante los años '80, las computadoras de marcas como Micron, Orange y Paq tenían un costo muy elevado y pocas personas poseían una. Edmundo, demostrando gran visión, propuso incursionar en el mundo de las computadoras y aprovechar este hecho para ensamblar computadoras y venderlas bajo el nombre **Neutron**.

Luego de dos años de operación ensamblando computadoras, Edmundo tuvo la gran idea de empezar a comercializar computadoras “de marca”:

“Ahora que tenemos el capital necesario, podemos negociar con Micron para vender sus productos. Si todo nos va bien, en poco tiempo podríamos ser el representante exclusivo de este monstruo”, asegura Edmundo a su hermano.

A los pocos meses, la empresa consigue la autorización de Micron para vender sus computadoras, ante lo cual realizan una extensa campaña de inserción en las grandes compañías con el fin de colocar computadoras Micron.

Edmundo, luego de demostrar su visión, capacidad de trabajo y liderazgo, es nombrado Gerente General, mientras que Diego continúa como Gerente de Ventas y su padre, Manuel, pasa a ocupar el cargo de Presidente del Directorio. Un nuevo gerente financiero es contratado para Anicama S.A., lo cual permite que la empresa obtenga líneas de crédito muy grandes tanto en bancos locales como en bancos extranjeros.

Algunos profesionales amigos de los hermanos Anicama y algunos familiares ingresan a la empresa con el fin de soportar la ampliación de sus actividades. El organigrama de esta etapa se encuentra en el Anexo No. 2.

Durante 1987, muchas empresas de diversos sectores comerciales empiezan a comprar computadoras para reemplazar sus máquinas de escribir, lo cual incrementa considerablemente las ventas de Anicama S.A., que en 1990 logra vender un millón de dólares y, al año siguiente, diez millones de dólares. Increíblemente, Anicama S.A. se había impuesto como líder en el mercado de venta de computadoras en 1991.

	<u>1987 - 1990</u>	<u>1991-1994</u>
Promedio de ventas mensuales	US\$ 100,000	US\$ 250,000
	<u>1987</u>	<u>1991</u>
Número de empleados	100	300

Ante este notable éxito, los hermanos Anicama deciden mejorar la imagen de la empresa y compran las dos casas que se encontraban junto al local principal de San Isidro; adicionalmente adquieren autos de lujo para su propio uso e incrementan los salarios de sus empleados. Las utilidades de la empresa son extraordinarias; en resumen, la bonanza era grande al igual que las ventas y no se avizoraban problemas económicos en el país. El crecimiento de la empresa también llevó a un incremento desmesurado del personal.

En este contexto de bonanza empresarial, empieza la diversificación de Anicama S.A. Edmundo decide establecer una agencia de publicidad ubicada en los locales recientemente adquiridos y se constituye como Gerente General. Diego, consciente de la necesidad que tienen los usuarios de computadoras de aprender las nuevas tecnologías, decide también fundar un instituto de enseñanza y se coloca como Director. Luego de fundadas estas dos pequeñas compañías, los hermanos deciden ampliar su giro de negocio para dar servicios de instalación de cableado estructurado, una nueva manera de instalar sistemas telefónicos y de datos en las compañías modernas. Como directores de estas nuevas empresas, observan que las ventas siguen creciendo y la empresa en general continúa aparentemente su auge.

En 1994 la empresa empieza a tener algunos problemas con sus clientes por falta de cumplimiento en los tiempos de entrega de mercadería. El Porvenir S.A., una gran empresa distribuidora de productos de consumo masivo y cliente habitual de Anicama S.A. tenía esperando tres meses por un lote de cien computadoras. El Gerente de Sistemas de El Porvenir S.A. se había quejado a los hermanos Anicama protestando por el retraso en las entregas. Como ésta, otras compañías grandes no sólo se quejaron por el retraso en las entregas sino también por no recibir a tiempo un adecuado servicio posventa. Muchas veces esto se debía a que los sistemas internos de Anicama S.A. no procesaban rápidamente los requerimientos de los clientes y a que no existía un departamento dedicado exclusivamente al cliente o porque el área de Soporte no se daba abasto para atender a todos los clientes en los días “pico”.

En 1995 los problemas seguían creciendo; algunos comentaban:

“Comprar en Anicama S.A. es como comprar en La Parada: tienes un excelente precio, pero luego de comprada la mercadería no tienes un servicio adecuado posventa”.

Los hermanos Anicama no prestaron mucha atención a estos problemas percibidos. Si bien ellos mismos trataban de solucionar los problemas negociando directamente con sus clientes, no había un proceso claro de manejo de estas situaciones por parte de sus subordinados y, en la mayoría de casos, éstos tenían que recurrir a Edmundo o a Diego para poder tomar decisiones.

Los hermanos Anicama decidieron entonces ampliar su campo de acción y comercializar computadoras y servidores de red Pacard. Comenzaron entonces a comprar y vender esta marca, importando directamente los equipos desde Houston, y las ventas fueron atractivas durante ese año. De hecho era la única empresa que comercializaba esta marca que, poco a poco, iba siendo la preferida en el medio, ante el estancamiento tecnológico que Micron presentaba.

Si bien las ventas fueron buenas y las promesas de convertirse en el distribuidor exclusivo de Pacard fueron hechas, esto no pudo lograrse y Pacard Corporation decidió mantenerse como simple proveedor. Los problemas se incrementaban ya que no solamente tenían problemas de soporte a los productos Micron vendidos, sino que había desconocimiento de posventa para la marca Pacard, que fue colocada rápidamente a sus clientes. Poco a poco empezaban a surgir problemas con más y más clientes.

Diversos factores se aunaron a los problemas graves de servicio de Anicama S.A., entre los cuales destacaban:

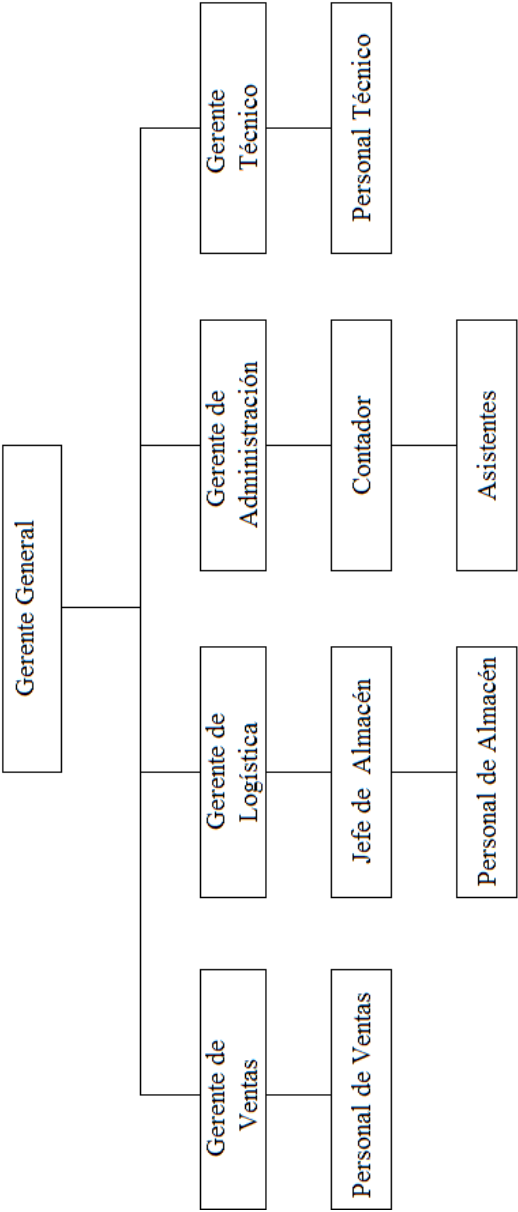
- La economía del país se tornó inestable y las ventas se hicieron más difíciles. La empresa tenía que vender US\$ 100,000 mensualmente para cubrir planillas y obligaciones financieras, por lo que la reducción de personal no se hizo esperar. En una primera instancia, se despidieron 50 empleados.
- La competencia se incrementaba día a día. Varias empresas del mismo giro que Anicama S.A. habían empezado a operar con gran éxito en el ámbito local y nacional.

- Los empleados, quienes no se sentían motivados, no prestaban un adecuado servicio a los clientes y habían llegado muchas quejas por platos inadecuados o llamadas nunca respondidas.

Una noche Edmundo y Diego se sentaron a conversar. En sus mentes estaba clara la imagen del fracaso si es que no hacían algo de inmediato. Querían saber qué habían hecho mal y en qué momento exacto, dado que el bienestar del cual disfrutaba la empresa sólo un año atrás se había convertido progresivamente en un mar de quejas por parte de los clientes, interminables obligaciones financieras hacia sus acreedores y la incertidumbre e ineficiencia de sus empleados, que ante las reducciones de personal aplicadas y la sobrecarga laboral ya no se sentían identificados con la empresa.

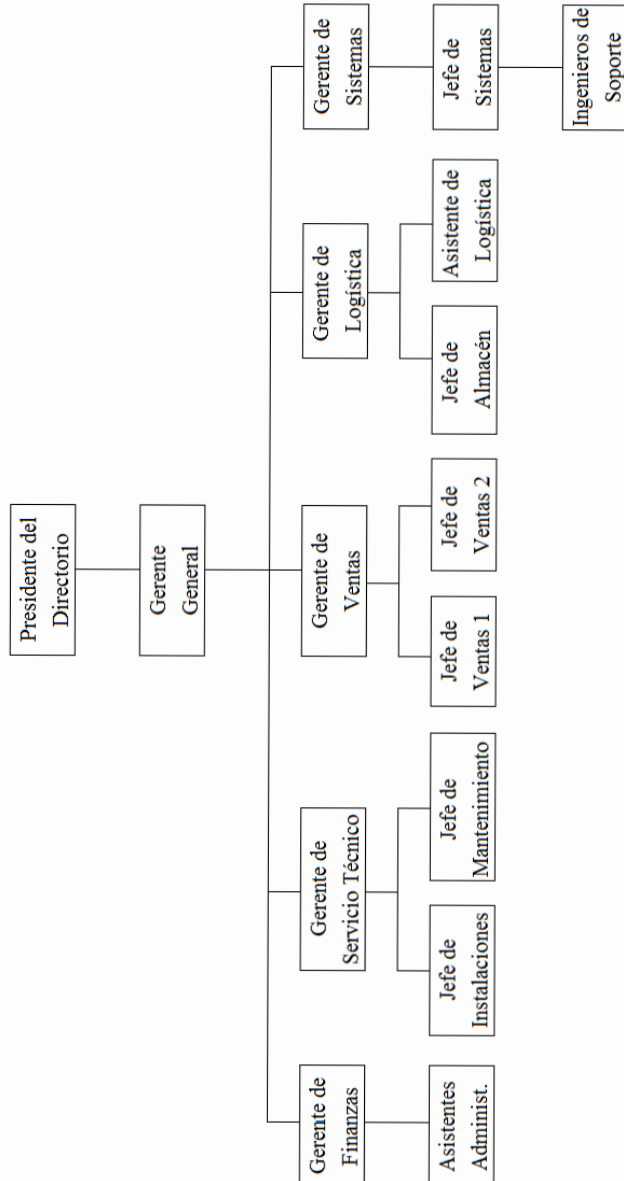
Edmundo estaba seguro de que un cambio era necesario, pero no sabía cómo empezar: ¿cómo recuperar a los clientes que habían perdido por una atención no oportuna?, ¿cómo levantar las ventas en un contexto de crisis económica? Por su parte, Diego pensaba: ¿cómo hacer que la empresa sea eficiente?, ¿cómo motivar a los empleados a que den lo mejor de sí para reflotar la empresa?

Anexo N° 1
ORGANIGRAMA DE ANICAMA S.A. (ETAPA INICIAL)



Anexo N° 2

ORGANIGRAMA DE ANICAMA S.A. (SEGUNDA ETAPA)



VII

Caso: Carboncito Perú S.A.

La compañía Carboncito Perú S.A. es una subsidiaria de R & C Carboncito OTC Limited – Suiza (en adelante, “la Matriz”, que posee el 99.99% del capital). Se constituyó e inició sus operaciones en la ciudad de Lima el 23 de setiembre de 1963.

Su actividad principal es la comercialización de productos de limpieza para el hogar, los cuales adquiere sustancialmente de sus afiliadas en el exterior. Sus ventas están dirigidas principalmente al mercado local; su comercialización se efectúa a través de distribuidores y autoservicios. Sus principales productos en el mercado son: en betunes “Betún A1” y en ceras “Lisa”. Sus competidores son Negrito S.A. (“Betún B1”) y Oscurito S.A. (“Betún C1”). La participación en el mercado a principios de 1996 era como sigue:

PARTICIPACIÓN EN EL NIVEL NACIONAL

Compañía	Producto	Participación (%)
Carboncito S.A.	Betún A1	42.50
Negrito S.A.	Betún B1	31.50
Oscurito S.A.	Betún C1	26.00
Total Mercado		100.00

Carboncito Perú S.A. contaba con una plana gerencial de experiencia:

José Aramburú (Gerente General), de 45 años, egresado de la Universidad de Michigan (EE. UU.) y magíster en Finanzas, es un ejecutivo de reconocida

trayectoria tanto en empresas industriales como en empresas de producción de cosméticos (Loreal y Bristol Myers). Se caracterizaba por ser una persona muy optimista y a la vez muy confiada; él decía: “Al otorgar a mi personal libertad de trabajar, conociendo sus capacidades, estoy incentivándolos a ser responsables y a que exploten lo mejor de ellos”.

Mónica Quispe (Gerente de Administración y Finanzas), de 30 años, contadora de profesión y con una maestría en Administración en la Universidad del Pacífico, labora eficientemente desde hace cinco años en la empresa. Anteriormente había trabajado en Evaluación de Control Interno en la firma de auditoría Price Waterhouse.

Fabio Cornejo (Gerente de Ventas), de 37 años, ingeniero agrónomo de la Universidad Nacional Agraria, se caracterizaba por tener una personalidad muy espontánea y locuaz. Poseedor de un gran poder de convencimiento y muy hábil para tomar decisiones rápidamente, llevó cursos especializados en Dirección y *Marketing* para Altos Ejecutivos en ESAN. Sostenía como uno de sus lemas: “No hay mejor satisfacción que trabajar en lo que a uno le gusta y disfruta”.

Leslie Vargas (Gerente de *Marketing*), graduada en la Universidad de Stanford (EE. UU.), de tan solo 28 años, pero de personalidad aguerrida y agresiva en cuanto a los obstáculos que se le presenten en el trabajo.

La Gerencia de Producción estaba a cargo de Augusto Leguía, de 48 años, prestigioso ingeniero industrial egresado de la Universidad Nacional de Ingeniería, acumuló más de 20 años en Carboncito Perú S.A. De carácter sobrio, sumamente detallista, por su forma de ser se ganaba la confianza y la voluntad del personal a su cargo.

El 10 de enero de 1996, se realizó en Suiza la reunión anual de Ejecutivos de la Corporación Carboncito OTC Ltd. para contrastar el Presupuesto de Ingresos con los Ingresos Reales de todas sus sucursales. El señor Joseph Smith, representante de la Matriz, ejecutivo de 58 años, con 30 años en la Corporación Carboncito OTC Ltd., después de evaluar los resultados de todas sus sucursales (reportados al día 5 de enero) y al observar lo obtenido por Carboncito Perú S.A., manifestó entusiastamente: “*Dado que Carboncito Perú S.A. ha incrementado significativamente sus ventas, esto es en un 35% y 40% en los ejercicios '94 y '95 respectivamente en comparación con las demás, la Corporación ha considerado evaluar la posibilidad de que, a partir del se-*

gundo semestre de 1996, sea la sucursal del Perú nuestra nueva Oficina Regional en Sudamérica”.

La Matriz, por causa de la globalización, había designado en 1994 a Colombia como la Oficina Regional en Sudamérica y había otorgado poder a ésta en la toma de decisiones gerenciales para Colombia, Argentina y Ecuador. Carboncito Perú S.A., por su parte, reportaba directamente a la casa Matriz en Suiza por indicación expresa de la misma, ya que contaba con elevados niveles de venta.

Esta noticia causó sorpresa y a la vez preocupación al señor Enrico Gómez, representante de la Oficina Regional de Sudamérica (Colombia), quien argumentó diciendo: *“Señor Smith, considero que se debería analizar dicha decisión ya que es apresurado hablar de cambios de dirección sin antes esperar la gestión del año corriente y solicito como representante de la actual Oficina Regional de Sudamérica nos den la oportunidad para cumplir con los objetivos que nos hemos trazado”.* Ante este comentario, el señor Smith respondió: *“No es una decisión tomada aún y, como lo he mencionado, se va a evaluar esta posibilidad; de existir cambios, les serán comunicados en mayo del presente año”.*

Al regresar el señor Enrico Gómez a Colombia, dada la situación de incomodidad en la que se había quedado y mortificado por la idea de ser desplazado, pensó: *“¿Cómo informo ante mis ejecutivos?”*, y murmuró: *“Tendré que ser enfático y exageraré lo tratado en la reunión”.* Y, sin dejar pasar el tiempo, a la mañana siguiente de su llegada, citó a un Comité de Gerencia con carácter urgente para plantearles lo siguiente: *“Señores, la Matriz designó como nueva Oficina Regional de Sudamérica a Carboncito Perú S.A. a partir del segundo semestre del año y propongo que trabajemos duro y parejo a fin de no ser desplazados; diseñemos estrategias para que nuestros resultados sean tan llamativos que la Matriz cambie su decisión”.* Por otro lado, Colombia persuadió a la Matriz para que la actual Oficina Regional de Sudamérica (Colombia misma) efectúe una Auditoría a Carboncito Perú S.A. en el mes siguiente. La persona asignada para la auditoría, por acuerdo de la Matriz y de la Oficina Regional de Sudamérica, fue el señor Juan Vives, de nacionalidad colombiana, perteneciente a la División de Control Corporativo de esta sede desde hace 10 años; cuenta con experiencia al realizar auditorías operativas en los diversos países de Sudamérica de la Corporación Carboncito OTC, tales como Argentina, Ecuador y Chile.

Mientras tanto, en el Perú el señor Aramburú ya había puesto en conocimiento a su plana gerencial de las intenciones de la Matriz y, una vez más, les dio la confianza para seguir trabajando arduamente y que ese sueño se haga realidad: *“Ésta es la gran oportunidad que Carboncito Perú S.A. esperaba y ustedes saben lo que tienen que hacer”*. Todos los presentes se pusieron de pie y aplaudieron entusiastamente.

Nadie presagió que Carboncito Perú S.A., que gozaba de un reconocido prestigio en el mercado local, sufriría una catástrofe que prácticamente lo alejaría de todo gran sueño. Y así ocurrió: el 12 de febrero de 1996, por un corto circuito, la planta de producción de Carboncito Perú S.A. se incendió.

La infraestructura de la compañía estaba asegurada y recuperarían los bienes en el corto plazo, eso no parecía preocupar a la Gerencia; pero en realidad sí les preocupaba que, por tanto, se suspenderían indefinidamente los cambios propuestos a principios del año en relación a Carboncito Perú S.A. Así, la Matriz en Suiza decidió cerrar su planta de producción en Lima.

Otro evento importante y definitivo para las operaciones de Carboncito Perú S.A. fue la visita prevista para la tercera semana de febrero del auditor de la Corporación, el señor Juan Vives, quien, luego de un mes y medio de trabajo, emitió un informe con observaciones realmente sorprendentes.

Al emitir su informe a la Matriz en Suiza, el señor Vives indicó entre otras cosas: *“En los últimos periodos, la empresa ha estado ‘inflando’ sus ventas en un 30%, y por consiguiente se otorgaron mayores comisiones para el personal de Ventas. La manera como actuaron fue en coordinación con la mayoría del personal del departamento de Ventas, y esto se efectuaba esporádicamente durante el año: estas irregularidades se presentaron en los meses de marzo, julio, octubre y diciembre de 1994; mientras que en 1995 ocurrieron en febrero, marzo, abril, luego en agosto y diciembre. Por lo tanto, se ha encontrado directamente involucrados a todo el personal de ventas y a las gerencias a cargo. De inmediato propongo que dispongan ustedes las medidas correctivas por seguir”*.

La primera semana de abril de 1996, las gerencias involucradas (Gerencia General y Gerencia de Ventas) y el personal de Ventas presentaron su carta de renuncia y lo hicieron saber a la casa Matriz en Suiza. En el término de una semana, la Matriz nombró a un profesional de la Oficina Regional de Sudamérica para que cubra el puesto de Gerente General, hasta que fueran se-

leccionados los nuevos profesionales para los puestos claves vacantes. El nuevo Gerente decidió comprar mercaderías de Colombia para atender a los clientes.

La Matriz contrató a una empresa consultora local de reconocido prestigio para que realizara la selección de los diez candidatos idóneos para los puestos gerenciales. Luego de cuatro meses, la compañía consultora presentó a los diez postulantes ante la Matriz y ésta estableció un plan de evaluación final de diez días que se debía llevar a cabo en Suiza por los Ejecutivos de Carboncito OTC Ltd., mediante el cual determinarían la facilidad de adaptación al trabajo, la capacidad de resolución de problemas, la rapidez para la toma de decisiones, los valores morales así como el grado de identificación con el trabajo.

Fue así que la Matriz contrató a profesionales de reconocido prestigio para los siguientes cargos:

- Gerente General: señor José Torres, de 48 años, ingeniero industrial de la Universidad de Ingeniería y con Postgrado en la Universidad de California (EE. UU.), con una amplia experiencia en empresas del sector de productos de limpieza y servicio, como Clorox, de una personalidad muy definida y muy seguro de sí.
- Gerente de Producto: señora Susana Vásquez, de 35 años, ingeniero de la Universidad Católica y con Postgrado en la Universidad de Cambridge (EE. UU.), de carácter muy agresivo y emprendedor: es de las personas que inician y concluyen bien un trabajo.
- Jefe de Ventas: señor Alfredo Delgado, de 43 años, economista, siguió estudios en la Universidad Nacional de Arequipa y cursos de especialización en ESAN, con 15 años de experiencia en el área, ya que anteriormente trabajó en Negrito S.A.

En el último trimestre de 1996, la nueva gerencia de Carboncito Perú S.A. había puesto en marcha su Plan de Reestructuración, para lo cual estimaron tres años para recuperar su mercado. Este Plan incluía una serie de medidas con la finalidad de incrementar sus ventas (estudiar el mercado y tratar de llegar al consumidor final mediante publicidad intensa en medios de TV y radio) y reducir costos operativos en el corto plazo (esto es, buscar nuevos proveedores locales que brinden productos de calidad a menor costo, en comparación con el costo de importación de Colombia). Tienen plena confianza en que esta situación será revertida en el curso de sus operaciones en los próximos años, en los que, de acuerdo con las proyecciones realizadas, se estima

generar ingresos y utilidades que permitan absorber sus pérdidas acumuladas. Asimismo, la casa Matriz ha manifestado su intención de continuar brindando su respaldo a Carboncito Perú S.A. mediante aportes de capital.

Esta nueva plana de profesionales sabía que la única manera de recuperarse era la reconstrucción de la planta y estaban decididos a conseguir este propósito. Sobre la base de un estudio de costos, determinaron que era más barato fabricar los productos en el Perú o comprarlos a proveedores locales; ya que, en comparación con la importación, significaba una reducción del 40% y la calidad era mejor y de completa satisfacción del cliente. El señor José Torres, gerente general de Carboncito Perú S.A., solicitó una entrevista con el señor Enrico Gómez, gerente de la Oficina Regional de Sudamérica, a quien explicó la problemática de Carboncito Perú S.A. diciendo: *“Estamos trabajando duro y pedimos que nos den una mano financiándonos para el reequipamiento de nuestra planta”*; y el señor Gomez atinó a decir: *“Vamos a estudiar dicha posibilidad y a solicitar la aprobación a la Matriz para que autorice dicha reinversión, y nos reuniremos en quince días aproximadamente para definir esta situación”*.

Al cabo de los quince días señalados, el señor Gómez le dijo al señor Torres con carácter enérgico: *“Lamentablemente, la decisión del Gerente Corporativo fue que no se podía financiar por ahora la reconstrucción de su planta por falta de liquidez de la compañía; pero no se preocupen, que nosotros vamos a seguir abasteciendo los productos para que cumplan con sus clientes a mejores precios”*.

En un momento, la idea fue aceptada; pero, en la medida en que pasaba el tiempo, se confirmaba que los costos de los productos importados de la empresa afiliada en Colombia resultaron ser significativamente más altos que los costos de los productos fabricados por la planta en Perú. En consecuencia, el margen bruto obtenido fue significativamente menor al obtenido en años anteriores. Esto condujo a que la compañía aumente su pérdida y a que Colombia mantenga el poder y la supremacía en la toma de decisiones en el nivel de Sudamérica.

Los principales efectos del siniestro en las operaciones de Carboncito Perú S.A. durante 1996 fueron los siguientes :

1. Los valores en libros de las existencias y de la maquinaria y equipo siniestrados ascendieron a S/. 428,000 y S/. 301,000, respectivamente, por los cuales la compañía de seguros reconoció una indemnización de

US\$ 845,000 equivalente a S/. 2'200,000; asimismo, otorgó una indemnización por concepto de lucro cesante de US\$ 121,000, equivalente a S/. 348,000. El excedente de la indemnización total recibida sobre el costo de los bienes siniestrados se incluye en el rubro varios del Estado de Ganancias y Pérdidas de 1996.

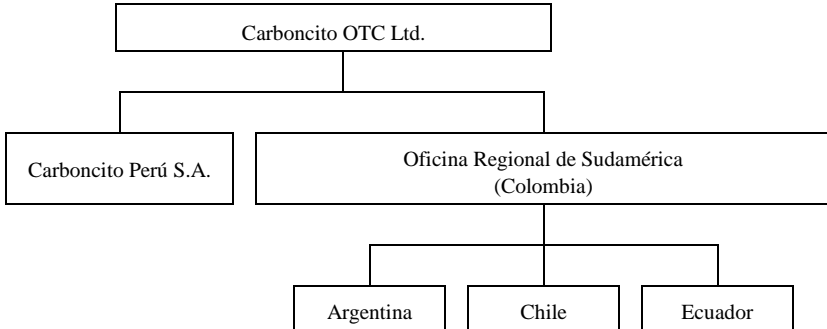
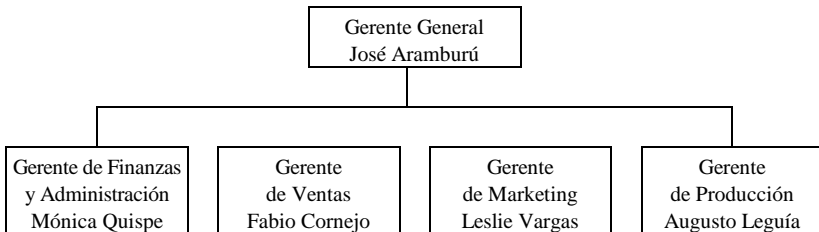
Como consecuencia del cierre de la planta de producción, se vendieron los inmuebles, la maquinaria y el equipo, los muebles y los enseres en general, relacionados con la actividad productiva. Asimismo, se efectuó un redimensionamiento de Carboncito Perú S.A., que trajo consigo la reducción de su personal y cambios organizacionales importantes. En este sentido, Carboncito Perú S.A. otorgó a sus trabajadores incentivos para renuncia voluntaria por S/. 2'494,000, los mismos que se incluyen en el rubro varios, neto del Estado de Ganancias y Pérdidas de dicho ejercicio. El personal antes del incendio estaba constituido por alrededor de 250 trabajadores, y en la actualidad consta de 18 personas.

2. La paralización de las actividades productivas y la destrucción parcial de los productos terminados y materias primas generó un problema de abastecimiento a los clientes, ante lo cual se decidió importar los productos de su afiliada más cercana. Sin embargo, debido a que los productos importados de Colombia poseían características que eran diferentes de las de los productos tradicionalmente comercializados en el mercado local, se generó una disminución de su aceptación entre los clientes y esto significó una reducción en los niveles de ventas en un 50% para el resto del ejercicio 1996.

Para el periodo 1997, la compañía Carboncito Perú S.A. decidió ya no comprar a Colombia y, después de estudiar varias propuestas de empresas locales, se seleccionó a una compañía local para que fabrique los productos que demandan sus clientes.

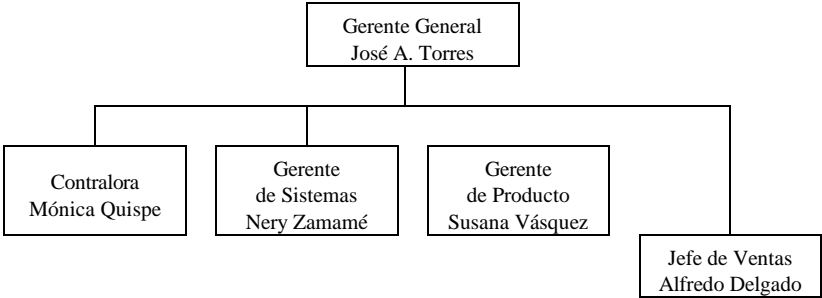
Hasta fines del periodo 1997, Carboncito Perú S.A. no ha podido recuperarse de los efectos de las situaciones descritas; consecuentemente, ha incurrido en pérdidas significativas que al 31 de diciembre de 1997 ascienden a S/. 10'000,000 y se ha generado un déficit patrimonial a dicha fecha de S/. 5'000,000.

Nota: Tipo de cambio en 1996: S/. 2.596 - S/. 2.603, por US\$.

Anexo No. 1**CORPORACIÓN CARBONCITO OTC LTD.****Anexo No. 2****ORGANIGRAMA CARBONCITO PERÚ
(ANTES DEL INCENDIO)**

Anexo No. 3

**ORGANIGRAMA CARBONCITO PERÚ
(DESPUÉS DEL INCENDIO)**



VIII

Caso: Steel Perú S.A.

Steel Perú S.A. es una compañía constituida desde 1940 en nuestro país por la empresa multinacional Steel Inc. (Suiza). La trayectoria de Steel Inc. en el nivel mundial se ha caracterizado por su incursión desde 1890 en el mercado de uso de acero inoxidable en los rubros doméstico, hospitalario e industrial. Sus operaciones incluyen investigación, desarrollo, fabricación y comercialización de equipos y accesorios de acero inoxidable. Es también reconocida por sus importantes patentes en procesos de fabricación de acero inoxidable de aplicación clínica no invasiva (bandejas, tijeras, chatas, portasueros etcétera).

Por otro lado, Steel Perú S.A. durante muchos años ha tenido tres divisiones comerciales por áreas de producto: Doméstica, Industrial y Hospitalaria, cuyos gerentes reportaban directamente al presidente de Steel Perú S.A. Sin embargo, a partir de 1987, la Central Corporativa de Steel, en Suiza, redefinió su organización en el nivel mundial para considerar a cada División Comercial como Unidades de Negocios independientes, y agrupó regionalmente a las organizaciones de cada país. Para efectos fiscales, la organización peruana mantiene su constitución y, para efectos funcionales de la corporación, cada Unidad de Negocio reporta a su respectiva Oficina Regional con total independencia y responsabilidad por sus resultados comerciales de cada año.

Desde hace muchos años, el ingeniero Arróspide ha ocupado el cargo de Gerente del Área Industrial. Su división es la que más factura en Steel Perú S.A.; es por ello por lo que fue nombrado Presidente y Gerente General de la compañía desde 1987. Con el nuevo modelo organizacional de Steel, la dirección adminis-

trativa en Perú es asumida por el señor Moneta, quien estuvo asignado anteriormente en Steel Argentina con el mismo cargo.

El ingeniero Pinto viene trabajando en Steel Perú desde hace 17 años; los últimos 5 años fue asignado como Gerente del Área Hospitalaria. Actualmente, debido al nuevo modelo organizacional vigente, tiene el cargo de Gerente de Equipos e Instrumental Clínico. Durante la gestión del ingeniero Pinto como Gerente del Área Hospitalaria, se contrató como ejecutivo del Departamento de Proyectos Integrales al ingeniero Serpa. Este último, con sólo 3 años de trabajo en Steel Perú S.A. y dentro del nuevo modelo organizacional, asumió la nueva Gerencia de Proyectos Integrales, la cual antes formaba parte, junto con el Departamento de Equipos e Instrumental Clínico, de la Gerencia del Área Hospitalaria.

El ingeniero Ricci tiene a su cargo la Jefatura de Producto del Área de Equipos e Instrumental Clínico desde febrero de 1986; y el ingeniero Villar, con 3 años de trabajo en Steel Perú S.A., es el Jefe de Importaciones de esta misma área.

Una de las actividades comerciales principales del Área de Equipos e Instrumental Clínico es la participación en licitaciones públicas convocadas por los Hospitales de Salud Social y Pública. Es por ello por lo que, ante la proximidad de una licitación internacional convocada por un hospital en marzo de 1986, el Ejecutivo de Proyectos, ingeniero Serpa, empieza rápidamente a trabajar en la licitación, y se produce el siguiente diálogo:

Pinto: *“Serpa, veo que te estas retrasando mucho en las bases de la licitación. ¡No te olvides de que tenemos que obtener buenos márgenes y utilidades! Tú ya sabes a que me refiero”.*

Serpa: *“Sí, en eso estoy. Ya terminé la primera parte de la licitación de los equipos de rehabilitación del proveedor europeo RUSCO. Me falta la confirmación del proveedor americano SSIP respecto al reemplazo del rótulo que debe ir grabado en cada instrumento, ‘Stainless Steel made in USA’, en lugar de ‘Stainless Steel made in Turkey’. Con eso podemos ahorrar un 50%”.*

Pinto: *“Yo te dije que te contactes por teléfono con el proveedor y arregles este asunto. Ya nos quedan pocos días para presentar nuestras propuestas”.*

Serpa: *“Ya tengo su correo electrónico; hoy le envío el mensaje y conversaré con él por teléfono. Pero antes tengo que hablar con su cuñado, el doctor Paz, para identificar cada instrumento con las fotocopias del manual enviado por SSIP”.*

Al mes siguiente, el día de la entrega de la propuestas técnico-económicas, se produce un incidente entre el ingeniero Serpa y el ingeniero Pinto:

Serpa: *“Ingeniero Pinto, ya tenemos todo listo. La licitación está dividida en dos partes. Trabajaremos con nuestro proveedor RUSCO para los equipos de rehabilitación, y con el proveedor SSIP para los instrumentales de neurocirugía. Ya tengo todos los cálculos y nuestros márgenes. Según las bases de la licitación, nuestros proveedores facturarán directamente a nuestro cliente y el cliente les pagará el 50%, 90 días después de haber recibido el pedido, y el saldo del 50% lo pagarán en 120 días. Tan pronto nuestros proveedores tengan la transferencia del cliente en su cuenta, nos depositarán en las nuestras las comisiones acordadas”.*

Pinto: *“¿Cómo? ¡Sólo ahora me entero! ¿Por qué no me informaste antes? Bueno, espero que en tus propuestas estén claramente especificados nuestros tiempos de entrega... Excelente, ¿dónde tengo que firmar? Tú personalmente entrega nuestras ofertas. Toma un taxi ahora mismo y entrégalas”.*

El 6 de mayo se ganó la licitación; así el Hospital de Salud Social y Pública envía la orden de compra a la empresa vendedora Steel Perú, contemplando la entrega en 100 días y la forma de pago especificada en las bases de la licitación. En dicha orden se precisa que todos los equipos de rehabilitación son de marca RUSCO y que el instrumental de neurocirugía es de marca SSIP. La orden es enviada por *fax* a los dos proveedores, SSIP y RUSCO, adjunta a una carta firmada por el ingeniero Pinto.

También el cliente (el Hospital) exige la apertura de una carta fianza por el monto de la orden de compra, por un valor del 120%, como garantía de cumplimiento de la entrega de los bienes. Esto también estaba especificado en las bases de la licitación.

Pinto: *“Les tengo una buena noticia, ya ganamos la licitación del Hospital y he comunicado a través de una carta, a cada uno de nuestros proveedores, los productos correspondientes a la orden de compra formulada por el Hospital.*

Por otro lado, para 1987, se harán cambios estructurales en nuestra organización, y extraoficialmente nuestra División Hospitalaria se dividirá en dos Gerencias (Gerencia de Equipos e Instrumentos Clínicos, y Gerencia de Proyectos Integrales). En el Comité de Gerencia, he propuesto que el nuevo Gerente de Proyectos sea el ingeniero Serpa: debido a su buen desempeño y a sus niveles de venta se merece dicho puesto. Como ya vienen los cambios, sería conveniente que el ingeniero Serpa dé la posta al Jefe de Producto, ingeniero Ricci, en todo lo referente a esta licitación, por lo cual les agradecería coordinar la transferencia de información”.

Ricci: *“Ingeniero Serpa, ¿cuándo podemos reunirnos para coordinar todo lo trabajado en esta licitación?”*

Serpa: *“Como ya estamos cerca de fin de mes, ¿qué te parece si en la primera semana de junio nos reunimos? Mientras tanto, te entrego todos los archivos con referencia a esta licitación. Cualquier duda, contáctame”.*

Ricci: *“No se preocupe, que ahora mismo me pondré al día sobre este negocio”.*

En junio, el personal del Área Hospitalaria ya venía trabajando en atender los compromisos asumidos para proveer los bienes ofrecidos al Hospital. El ingeniero Ricci, luego de haber revisado los archivos de la licitación, ha detectado irregularidades en el proceso inicial de contacto con proveedores, y se suscita el siguiente diálogo:

Ricci: *“Ingeniero Serpa, he estado revisando todos los archivos, pero no están completos; no tengo ninguna evidencia de cómo se negoció con los proveedores ni tampoco tengo cotizaciones de otros proveedores”.*

Serpa: *“Mira, Ricci, no te preocupes, lo importante es que ganamos la licitación. Sigue adelante con los proveedores ya seleccionados. Además, todo lo que yo negocié, lo hice por correo electrónico, mis archivos yo los borro cada mes. Ya los borraré. Si hay algún problema... Mira, yo voy a ser Gerente el siguiente año y yo tomo las decisiones. ¿Está claro?”.*

Ricci: *“Bueno, si usted lo dice... Aquí tengo una comunicación de nuestro proveedor RUSCO, que en julio estará embarcando todo lo referente a sus produc-*

tos de la orden de compra, y aquí tengo la factura por fax. ¿Qué hago con esto?”

Serpa: “Haz un memorando al Hospital, y envíales por fax la copia de la factura y los detalles del vuelo cuando los tengas; así ellos procederán con el desaduanaje. Qué buenos son estos proveedores, ya podemos cobrar nuestras primeras comisiones... para Steel Perú, por supuesto”.

Ricci: “También he recibido un fax del proveedor SSIP, en el que menciona que el 40% de los instrumentos de neurocirugía son de EE.UU., y el 60%, de Turquía. Él quiere saber el país de fabricación que debe figurar en cada instrumento”.

Serpa: “Ese asunto lo voy a hablar personalmente con el proveedor”.

Al día siguiente:

Serpa: “Ricci, hablé con el proveedor SSIP. Envíale un fax en que se diga que todos los instrumentos sin distinción deben decir Stainless Steel made in USA”.

Ricci: “Hoy enviaré dicha instrucción al proveedor”.

La primera parte de la licitación fue totalmente cumplida por el proveedor RUSCO, embarcó todo lo solicitado; el cliente recibió conforme la mercadería, pagó al proveedor y éste pagó la comisión a Steel Perú inmediatamente.

Con referencia a la segunda parte de la licitación, el proveedor SSIP no cumple con el embarque, y durante todo este tiempo (hasta noviembre) se renovó la carta fianza 3 veces y también se solicitó una ampliación del plazo de entrega de 90 días (con mucha dificultad en la aceptación por parte del Hospital).

A pesar de la ampliación del tiempo otorgada por el Hospital para la entrega de los bienes, el proveedor SSIP aún no ha cumplido con el despacho de éstos. Todo el tiempo este proveedor fue advertido de las penalidades económicas que produciría la entrega fuera de tiempo. SSIP entregó a Steel Perú una carta de compromiso para asumir dichas penalidades: 2% del monto de la orden de compra por semana de retraso, pero ello nunca se cumplió. Por tal motivo el ingeniero Pinto ordenó al ingeniero Ricci visitar a SSIP en un día feriado en EE.UU., durante el cual el gerente comercial de SSIP, señor Scan, nunca le

mostró los instrumentos, sólo le mencionó que la mercadería estaba en camino y que llegaría muy pronto a su almacén. Dicho viaje fue en vano; pero al menos se pudo corregir la lista de los productos por embarcar.

Pasaron 5 semanas más, y todavía no embarcaba SSIP. Se contactó al señor Scan muchísimas veces, por teléfono, *fax*, *e-mail* y siempre tenía un pretexto para excusar la demora de la entrega. Hasta entregó el número telefónico de su casa para que se le llame con toda confianza.

Aprovechando que el Jefe de Importaciones viajaba en enero de 1987 para un entrenamiento de importaciones en EE.UU., el ingeniero Ricci pidió visitar a SSIP y el ingeniero Pinto autorizó dicho viaje. En dicha ocasión, parte del instrumental ya se encontraba en SSIP, pero faltaba más del 40%. No se pudo hacer inventario de los instrumentos porque éstos estaban desordenados en su almacén, que era alquilado y no tenía calefacción; la temperatura en esa época era de 5 grados centígrados bajo cero. Éste fue otro viaje sin éxito alguno, y el proveedor una vez más distrajo a Steel Perú.

Hasta la fecha, no se sabe si SSIP embarcará los instrumentos de neurocirugía. Debido a la gran demora y a la renovación constante de la carta fianza que ya venció, será difícil negociar con el Hospital por otra ampliación del tiempo de entrega, lo que significa que se ejecutará la carta fianza por más de US\$ 360,000. Es en este momento cuando el ingeniero Pinto, quien mantuvo una actitud pasiva todo el tiempo, se preocupa por el problema.

Pinto: *“Ingeniero Ricci, ¿llamó por teléfono al Gerente de SSIP? ¿Qué está esperando? ¡Ya le dije que es el responsable de este asunto! Tome el teléfono y pregunte qué es lo que pasa”.*

Cada vez que el ingeniero Ricci se comunicaba por teléfono, por *fax* o por correo electrónico, el Gerente de SSIP lo distraía siempre.

Ricci: *“May I speak with Mr Scan, Commercial Manager?”*

Scan: *“Yes, Mr Scan speaking”.*

Ricci: *“Dear Mr Scan, we are very worried about the penalties. We will pay if you do not dispatch the goods. I sent you a lot of faxes and e-mail messages but you have never answered me. Which is the real problem?”*

Scan: *"I just told you when you were here, and also Mr Villar knew it. We have problems with our supplier, the metal boxes are not ready. You know, there are more than 20,000 small instruments with different metal box models, and it will take a lot of time to manufacture".*

Ricci: *"But you promised us to deliver them on time, and you mentioned the goods were ready to dispatch last week".*

Scan: *"Mr Ricci, we are working on it. I just told you, I don't understand why do I have to repeat you a lot of time. I don't understand your English, I need someone who can speak English".*

Ricci: *"Villar, ¿tu puedes hablar con Scan? Dice que no entiende mi inglés".*

Villar: *"Mr Scan, Mr Villar speaking".*

Scan: *"Oh, Mr Villar, I don't want to speak with you. Do you know what time is it? It's time to go home, the business is closed now. And why are you calling me every day to my cellular phone, and also to my house phone? If you call me at home, we can talk about everything you want, but about business we can only talk in working hours".*

Villar: *"I only want to know why are you delaying this business. What is your real problem? If your supplier cannot dispatch you, we can contact a local supplier to give us the balance of the metal boxes".*

Scan: *"What are you saying? Can your local supplier manufacture 20,000 kinds of instruments and their metal boxes? I don't think a peruvian company can do that. If you don't understand, I said that next week we will dispatch, you only have to wait, and that's all".*

Villar : *"But your are a lazy man, we cannot belive you".*

Scan: *"O.K., I know you are in a big company, but now I don't care about this business. I will contact Mr Serpa, I need something he promised me, but forget this business".*

Villar: *“Escuchaste, Ricci, este tipo esta totalmente desubicado. Cuando le reclamas sobre el retraso, él te ataca, y aun habla incoherencias y se sale del problema. Bueno, infórmale esto al ingeniero Pinto”.*

La credibilidad de Steel Perú en SSIP se basó en la documentación que esta firma envió para efectos de que Steel Perú la represente comercialmente en dicha licitación. Dichos documentos de representación comercial tuvieron las legalizaciones consulares correspondientes y los sellos de la Cámara de Comercio del país del proveedor SSIP. Debido a los incumplimientos por parte de SSIP, el ingeniero Pinto solicitó al ingeniero Ricci y al ingeniero Villar averiguar quién es el dueño de esta compañía.

La Cámara de Comercio de EE.UU. aconsejó al ingeniero Villar contactar con un *staff* de abogados en dicho país, que tratara asuntos legales con Perú. Dichos abogados informaron que la compañía SSIP estaba en proceso de quiebra desde 1985 y que tiene deudas y juicios pendientes por resolver en la actualidad.

El ingeniero Villar comunicó al ingeniero Pinto:

Villar: *“Señor Pinto, aquí tengo un informe del abogado de los EE.UU., sin costo alguno por supuesto, que indica que dicha empresa está en proceso de quiebra. ¿Por qué nuestra empresa se está involucrando con este tipo de proveedores?”*

Pinto: *“Bueno, a mi no me preguntes, eso pregúntaselo al ingeniero Serpa”.*

Villar: *“Sí, pero usted era su jefe en ese entonces y era responsable sobre dicho asunto y lo sigue siendo hasta ahora. ¿Cómo es posible que asuma esta pérdida sin sancionar al señor Serpa? ¡No es la primera vez que comete estos errores y ocasiona pérdidas a la compañía!”*

Pinto: *“Bueno, tú sabes que las personas no son perfectas, algún día se pueden equivocar; pero hay que perdonarlos, qué podemos hacer”.*

Villar: *“Yo no comparto su opinión, usted sabe en qué líos nos vamos a meter; he estado analizando todos los pasos desde que nació la licitación, y las bases mencionan claramente que si el vendedor, o sea Steel Perú S.A., no realiza la entrega en la fecha prevista, nos ejecutarán la carta fianza y, mucho peor, el Hospital publicará en todos los medios que Steel Perú no podrá participar en*

ninguna licitación pública. ¿Usted sabe lo que significa eso? Que las otras áreas de la empresa, por ejemplo Industrial o Proyectos Integrales, no podrán participar en ninguna licitación, y ellas son las que más venden en la compañía, prácticamente de ellas vivimos”.

Pinto: “Sí, eso ya lo sé, pero qué quieres que haga. Hay que esperar que SSIP embarque. Que el ingeniero Serpa hable con Scan. Él fue quien consiguió este proveedor”.

Villar: “Pero él ya no tiene nada que ver en este asunto, ahora él es Gerente del Área de Proyectos Integrales”.

Inmediatamente el ingeniero Villar habló con el ingeniero Ricci:

Villar: “Ricci, aquí hay algo muy misterioso, qué te parece si hablamos e informamos este asunto a la Presidencia. No podemos quedarnos callados ante esta bomba de tiempo. Yo sé que es un problema netamente de nuestra unidad de negocio bajo la responsabilidad de nuestro gerente, el ingeniero Pinto; pero, si no solicitamos apoyo de la Presidencia, la bomba reventará en cualquier momento”.

Ricci: “¿Estás seguro de lo que quieres hacer? Si aún estuviese el anterior presidente, el señor Stevenson, sería más fácil hablar de este asunto. Si no fuese por los cambios organizacionales, él aún estaría aquí y no hubiera sido transferido a Bélgica o a Inglaterra, como es el caso del licenciado Arcos”.

Villar: “No te asustes, ¿acaso tienes miedo? A nuestro Jefe no le interesa el problema, no hace nada al respecto. Te mandó a EE.UU. en un día feriado, hace llamar por teléfono como 4 veces al día etcétera. Él debería hablar con el señor Scan, pero no quiere hacerlo. Pinto y su cómplice Serpa están planeando algo. Vamos, acompáñame a hablar con el Presidente de la compañía, el señor Arróspide”.

En la reunión con el Presidente de Steel Perú S.A.:

Villar: “Señor Arróspide, venimos a manifestarle un pequeño problema, que puede ser grande después. Hemos ganado la famosa licitación del Hospital. Antes el ingeniero Serpa era responsable de ese proyecto; hoy la responsabilidad nos ha sido delegada. Tenemos una carta fianza y penalidades que afecta-

rían a toda la empresa. El ingeniero Pinto no hace nada al respecto, ni se preocupa de la magnitud del problema”.

Ricci: *“Prácticamente ya agotamos todos nuestros recursos. Hay algo muy raro en este negocio: no hay registros de cómo se negoció con los proveedores, sólo hay un proveedor, todo lo anterior a la licitación ha sido borrado del sistema y los pagos de la comisión no están definidos en un contrato por escrito entre Steel Perú y SSIP”.*

Arróspide: *“Bueno, les agradezco que me hayan informado sobre este problema. Hablaré con Pinto cuando regrese de su viaje”.*

Ricci: *“¡No! Usted no puede preguntarle de este tema. Se supone que nadie sabe de esta conversación. Y si le pregunta de esa manera, sabrá que nosotros fuimos los que le avisamos”.*

Arróspide: *“No te preocupes, que yo sé cómo hacer la pregunta. Le diré que en su ausencia me llamó el Hospital y le pediré que me informe más sobre el asunto. Además, sé que está haciendo negocios en paralelo con su trabajo; no sé si pensará irse de la compañía, pero informaré este problema a la Oficina Regional para que nos dé apoyo. Gracias, muchachos, no se preocupen”.*

Al regreso del viaje, el ingeniero Pinto recibe la llamada del Presidente para reunirse urgentemente. Luego de esa reunión, sale furioso y dice:

Pinto: *“¡Señor Villar, venga a mi oficina inmediatamente!”*

El señor Villar pasa a su oficina; el ingeniero Pinto cierra la puerta y dice:

Pinto: *“Yo respeto y me gustan las personas honestas. Da la casualidad de que, cada vez que me voy de viaje, el Presidente me llama. Sé que tú estás contándole cosas internas de nuestras áreas al Presidente. ¿Cuándo fue la última vez que hablaste con el ingeniero Arróspide?”*

Villar: *“Bueno, no sé de qué me esta hablando. Yo no converso con el Presidente hace mucho tiempo... desde que ganamos el ISO 9002”.*

Pinto: *“Entonces, ¿cómo el Presidente sabe muchas cosas que únicamente tú sabes? ¿Cómo explicas eso?”*

Villar: *“No lo sé, pensará igual que yo; pero yo no he sido”.*

Pinto: *“Bueno, lo que te quiero decir es que no te estoy prohibiendo hablar con cualquiera en la compañía, todo es transparente, pero me desagradan las personas que no son honestas. Mañana tenemos una reunión con el Presidente, y tú estarás allí; espero que hagas un informe de los antecedentes del problema”.*

Luego de la reunión, y muy molesto, el ingeniero Villar hace el informe.

Al día siguiente:

Pinto: *“¿Ya tienes el informe? Falta media hora para la reunión. Mira, el ingeniero Ricci se va de vacaciones hoy, así que te harás cargo de este asunto. Muéstrame el informe”.*

En ese momento, intempestivamente ingresa el ingeniero Serpa.

Pinto: *“Serpa, mira lo que el ingeniero Villar está escribiendo en su informe: dice que hemos dado la orden de que se cambie la inscripción de acero de Turquía por la de acero de EE.UU.; también señala que los instrumentos son de mala calidad”.*

Serpa: *“Eso es falso, son de buena calidad; tampoco estoy de acuerdo con que se informe de esa manera”.*

Villar: *“Ése es mi informe y es lo que yo he investigado”.*

Pinto: *“Si es así, espero que tengas evidencias objetivas para demostrar lo que dices. Primero infórmate bien y después hablas. ¡No están trabajando en equipo! Ahora que entremos a la reunión con el Presidente, tú no hablarás; yo voy a hablar en esa reunión”.*

La reunión se realizó a las 4 p.m., a la hora de salida de los trabajadores. En dicha reunión, estuvieron presentes las siguientes personas: el Presidente (señor Arróspide), el Director Administrativo (señor Moneta), el Gerente (ingeniero Pinto), el Jefe de Importaciones de Equipos e Instrumental Clínico y, por último, el Gerente de Proyectos Integrales (ingeniero Serpa). Durante la reunión, se sentía un ambiente frío y extraño; es así que el ingeniero Villar no presentó el

informe y sólo Pinto y Serpa explicaron el problema, tratando de justificar sus acciones ante la Presidencia, sin proponer soluciones.

Siendo las 10 p.m., la reunión culminó. Se reunieron rápidamente en privado el ingeniero Pinto y el ingeniero Serpa en una de las oficinas de la Unidad de Negocios de Proyectos Integrales, y discutieron cómo protegerse ante las futuras amenazas y sanciones posibles hacia ellos, por parte de la Presidencia (que es responsable sólo de los Recursos Humanos de Steel Perú S.A.) y tal vez por parte de la Oficina Regional de Suiza (que es la que controla y supervisa los resultados de la Unidad de Negocio de Equipos e Instrumental Clínico).

Por otro lado, el ingeniero Villar, al llegar a su casa, llamó al celular del ingeniero Arróspide para informarle que fue amenazado para que no hablara ni entregara el informe en la reunión sostenida. Al día siguiente, muy temprano por la mañana, Villar entregó el informe al Presidente.

En dicho informe, el ingeniero Villar, además de exponer los sucesos mencionados anteriormente, planteó tres alternativas:

- Asumir la penalidad y solicitar al Hospital que no sancione a la empresa, para poder concursar en cualquier otra licitación pública.
- Comprar a SSIP el 100% o la cantidad de instrumentales que tiene en su almacén, previa verificación de la calidad de los instrumentos y de la originalidad de los certificados.
- Cambiar de proveedor y solicitar la aceptación por parte del Hospital.

El Jefe de Importaciones optó por la última alternativa.

La búsqueda de proveedores tomó cuatro semanas. Una vez encontrado el proveedor adecuado, el ingeniero Villar presentó un informe dirigido al ingeniero Pinto, con copia al Presidente, al Director Administrativo y al Gerente de Proyectos Integrales. En dicho informe, el ingeniero Villar hace referencia a la alternativa escogida para dar solución definitiva al problema, cuyo contenido principal es el siguiente:

1. La alternativa más viable para solucionar este problema es buscar otro proveedor y, paralelamente, contactar con SSIP para conocer los avances correspondientes al pedido original.

2. Se contactó con nueve proveedores de instrumental de neurocirugía (de EE.UU. y Europa). A la fecha, solamente dos proveedores han respondido, enviando catálogos originales con sus respectivas cotizaciones y certificados de calidad, indicando asimismo fecha de entrega y precios. La orden de compra por atender consta de 393 *sets* de 252 tipos de instrumentos, con un total de 13,014 piezas de instrumental de neurocirugía, más las cajas y gavetas metálicas.
3. Por el corto tiempo del que disponemos, se decidió optar por el proveedor RUSCO, distribuidor que trabaja en muchos negocios con la matriz principal Steel Inc., de Suiza, quienes tienen muy buenas referencias. Además, en esta licitación, RUSCO cumplió y atendió la entrega de todos los productos correspondientes a la primera orden de compra dada por el Hospital. Una de las razones principales para trabajar con RUSCO es que son representantes de la marca Generaly, marca de calidad y gran prestigio mundial, comprada y reconocida anteriormente por el Hospital en sus anteriores adquisiciones. Adicionalmente, el incremento de los costos sólo ascendería a US\$ 75,000, en comparación de otros proveedores, con los que el incremento superaría los US\$ 120,000.
4. El día 22 de abril de 1987, al retorno de las vacaciones del ingeniero Ricci, se entregó al Hospital la solicitud referente al cambio de proveedor. En esa diligencia, se reunieron brevemente el ingeniero Villar y el ingeniero Ricci con el señor Garza, funcionario del Hospital. El señor Garza manifestó que dicha solicitud sería consultada con el propio usuario de los instrumentos (quien tomará la decisión final sobre el cambio de proveedor) y que él mismo comunicaría la respuesta definitiva.
5. Para estar seguro de que SSIP no demandará a Steel Perú S.A., en caso de que anule la orden de compra inicial dada al proveedor, se consultó con los asesores legales de la compañía, el Estudio Muñoz. Según el informe del Estudio Muñoz, Steel Perú S.A. estaría plenamente facultada para cambiar de proveedor y, más aun, Steel Perú S.A. debería demandar judicialmente a SSIP por todos los daños y pérdidas ocasionadas y por ocasionar.
6. Desde el punto de vista logístico, estaría asegurada y garantizada la entrega de los instrumentos de neurocirugía de la marca Generaly, suministrados por RUSCO; solamente faltaría la respuesta definitiva del usuario a través del Hospital.

7. Desde el punto de vista comercial y legal, el Área de Equipos e Instrumentos Clínicos deberá proteger su imagen ante el Hospital y también evitar que se apliquen a Steel Perú S.A. las sanciones de suspensión para participar en procesos licitatorios futuros.

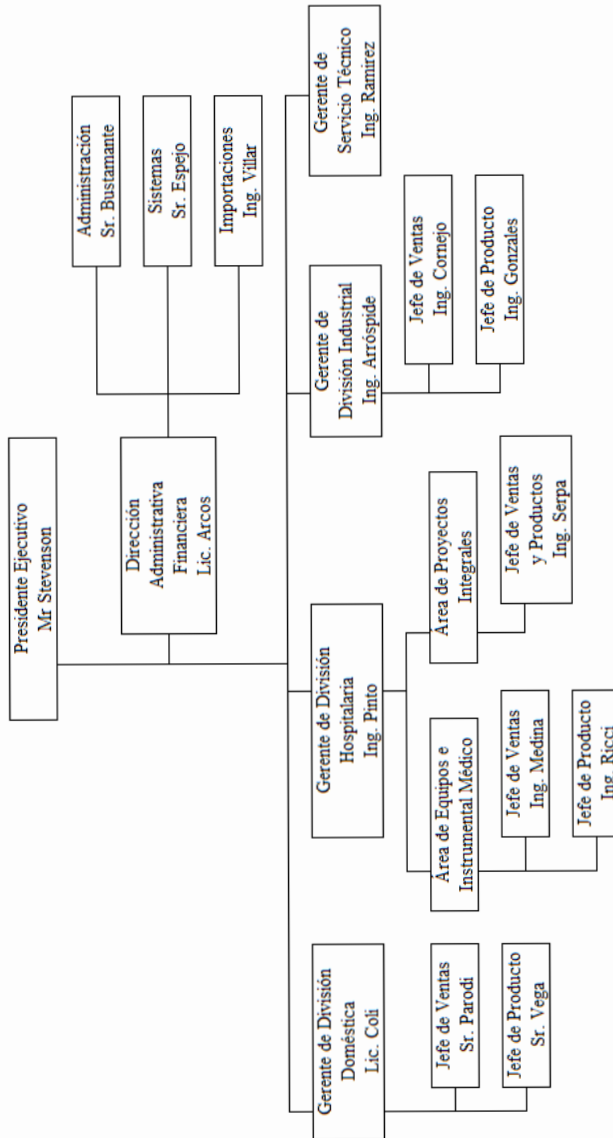
A la fecha, el proveedor SSIP no ha embarcado la mercadería ni ha vuelto a comunicarse con Steel Perú. El problema con el Hospital sigue vigente; todavía no hay respuesta definitiva de la aceptación del cambio de proveedor.

El único aspecto positivo logrado hasta el momento es que el ingeniero Pinto ha cambiado su actitud pasiva por una actitud orientada hacia el logro de mayores ventas, como justificación ante su negligencia pasada. A pesar de este cambio positivo, las relaciones interpersonales entre el ingeniero Pinto y el ingeniero Villar se han visto afectadas en cuanto a la confianza mutua. El ingeniero Villar tiene la esperanza de que el Presidente de la compañía tome las medidas correctivas administrativas que corresponden.

Dados estos antecedentes, siendo usted el Presidente de Steel Perú S.A. (ingeniero Arróspide), ¿qué acciones administrativas tomaría para la solución comercial de este problema y qué acciones tomaría respecto de los responsables de esta negociación? Considere que usted es responsable únicamente de los Recursos Humanos ante la Oficina Regional de cada Unidad de Negocio, pero no de la gestión de dicha área ni de sus resultados comerciales.

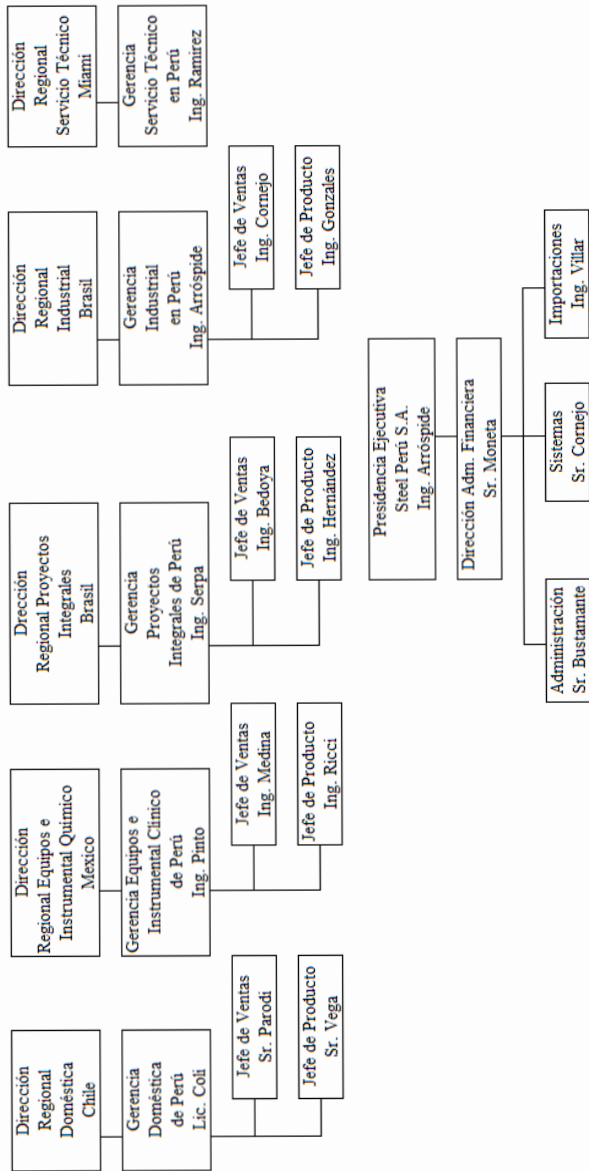
Anexo No. 1

ORGANIGRAMA DE STEEL PERU S.A. (HASTA 1986)



Anexo No. 2

UNIDADES DE NEGOCIO STEEL PERU S.A. (DESDE 1987)



IX

Caso: No queda ni para el té

El 19 de agosto de 1993 se promulga la Ley Orgánica de Hidrocarburos, Ley 26221. Con la finalidad de promover la inversión en las actividades de exploración y explotación de hidrocarburos, se crea PETROGASPERÚ S.A., como una empresa del Estado de derecho privado del sector Energía y Minas.

PETROGASPERÚ está estructurada de acuerdo con el organigrama adjunto (ver Anexo No. 1). Tiene una Junta de Accionistas conformada por tres miembros representantes del Estado; el Directorio, que está integrado por tres representantes del Ministerio de Energía y Minas, dos del Ministerio de Economía, y el Gerente General, quien ejerce la representación legal de la empresa. La organización está dividida en tres áreas para realizar sus funciones: el área de Supervisión de Contratos, el área de Negociación de Contratos y el área de Administración. El personal cuenta mayoritariamente con formación académica en ingeniería de petróleo e ingeniería industrial.

La función principal de PETROGASPERÚ es la de promover la inversión nacional y extranjera en hidrocarburos. En representación del Estado, negocia, celebra y supervisa los contratos en materia hidrocarburífera. Actúa con plena autonomía económica, financiera y administrativa, de acuerdo con los objetivos y estrategias fijadas por el Estado peruano.

Otra de sus funciones es captar la renta petrolera proveniente de los contratos de hidrocarburos, tanto de licencias (regalías) como de servicios (participación), la cual es transferida al Tesoro Público, así como a las regiones, concejos municipales y otras instituciones del Estado en la modalidad de canon y

sobrecañon. El cañon y sobrecañon son la participación en la renta petrolera de las regiones donde fueron extraídos los hidrocarburos. A diciembre de 1997, los contratos vigentes fueron 36: 21 de exploración y 15 de explotación. De este total, 29 son de licencia y 7 de servicios.

En 1997 se embarcaron en Bayóvar 18.80 MM de barriles de petróleo crudo y se suscribieron 25 contratos de compra-venta, de los cuales 20 son de exportación y 5 son de ventas nacionales. Para cumplir con los contratos de compra-venta, se efectuaron 38 embarques de exportación y 14 más para atender el mercado interno.

Las ventas se refieren a la cantidad de contratos de compra-venta negociados durante cada año. Los cargos representan la cantidad de lotes de petróleo vendidos, y los embarques son la cantidad de buques que ingresaron al terminal de Bayóvar. Las exportaciones durante el año 1997 ascienden a 16.92 MM de barriles, que equivalen al 90% del total vendido. El 10% restante se emplea para satisfacer al mercado nacional (ver Cuadro No. 1: Ventas de petróleo).

En las exportaciones, el principal destino del crudo fue la Costa Oeste de los Estados Unidos, con el 50% del volumen embarcado, seguido por el Golfo de los Estados Unidos con 25% (ver Cuadro No. 2: Destino de exportaciones),

Cuadro No. 1

VENTAS DE PETRÓLEO

AÑO	VENTAS NACIONALES			VENTAS DE EXPORTACIÓN		
	1995	1996	1997	1995	1996	1997
Ventas	6	2	5	22	27	20
Cargos	22	16	11	31	34	40
Embarques	22	14	14	26	28	38
Miles Bbls	8,000	5,000	1,880	9,000	14,000	16,920
% Total de ventas	47	26	10	53	74	90

Cuadro No. 2**DESTINO DE EXPORTACIONES**

MERCADOS	PORCENTAJE		
	1995	1996	1997
EE.UU. (Golfo)	31.0	23.0	25.0
EE.UU. (Costa Oeste)	21.0	32.0	50.0
EE.UU. (Costa Este)		4.0	4.0
Caribe	2.0		4.0
Perú	44.0	29.0	11.0
Argentina		2.0	4.0
Corea del Sur		11.0	
Europa del Norte	2.0		2.0
Total	100.0%	100.0%	100.0%

La evolución económico-financiera de la empresa se aprecia en el Cuadro No. 3. Los ingresos de PETROGASPERÚ han mantenido un aumento constante desde 1993. En 1997 se presenta una disminución de los ingresos de alrededor del 15% respecto al año anterior, debida a la caída de los precios del crudo en el segundo semestre del año. La imagen de solidez reflejada hasta 1997 ha desmejorado en 1998 por la continua baja de los precios del crudo en el nivel mundial.

Cuadro No. 3**EVOLUCIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA DE LA EMPRESA**

(en miles de nuevos soles)

	1993	1994	1995	1996	1997
INGRESOS	150,000	1'100,000	1'500,000	1'700,000	1'445,000
UTILIDADES	70	15	600	1,400	2,100
PATRIMONIO	130	150	800	2,000	4,000

PETROGASPERÚ ha negociado dos tipos de contratos con diferentes empresas petroleras nacionales y extranjeras: contratos de licencia y contratos de servicios. En los contratos de servicios, PETROGASPERÚ es propietaria de todos los hidrocarburos que el contratista extraiga. En retribución por los ser-

vicios prestados, PETROGASPERÚ pagará en efectivo la tarifa establecida para cada contrato. En el caso de los contratos de licencia, PETROGASPERÚ recibe regalías; el contratista es dueño de los hidrocarburos, los comercializa y PETROGASPERÚ recibe del contratista el porcentaje pactado en el contrato.

Los ingresos de la empresa son de dos tipos: por participación y por regalías. A dichos ingresos hay que deducir una serie de gastos, y se obtiene finalmente una cantidad que es transferida al Tesoro Público.

A los ingresos por regalías hay que deducirles gastos de fiscalización, canon y sobrecanon, participación de PETROGASPERÚ y participación del sector Energía y Minas. De toda esta estructura de deducciones, el mayor cargo corresponde al canon y sobrecanon. En el caso de ingresos por participación, al ingreso por venta de hidrocarburos se le debe deducir la retribución concedida al contratista por el servicio, el pago por el transporte por el oleoducto, el flete de exportación y comercialización, los derechos de importación, los gastos de fiscalización, el canon y sobrecanon, la participación de PETROGASPERÚ y del sector Energía y Minas. En este caso son importantes los montos que corresponden a la retribución al contratista así como los gastos por el uso del oleoducto y los fletes de exportación. La empresa está muy preocupada porque durante 1998 los ingresos no han alcanzado para cubrir sus gastos mínimos, e incluso utilizan una expresión: “no queda ni para el té” (ver Cuadro No. 4).

Durante 1998, los precios del crudo han sufrido las mayores bajas que se recuerdan en 10 años y esto ha influido dramáticamente en la situación económica de la empresa del Estado.

Actualmente los ingresos por exportación son deficitarios y no cubren los gastos totales de PETROGASPERÚ. De los contratos de servicios celebrados por PETROGASPERÚ, se obtiene el crudo del Noroeste y el crudo de la Selva denominado crudo Yacu.

Y, más aun, existen otros factores que causaron una mayor disminución en la cotización internacional del crudo Yacu, como son la reanudación de las exportaciones de Irak, el incremento de la producción de petróleos azufrados en México y Venezuela, la disminución de los precios de los residuales, la reducción de la demanda de crudo en Asia por el estallido de su crisis económica.

Cuadro No. 4

TRANSFERENCIA AL TESORO PÚBLICO

	1997
	(miles US\$)
1.-Transferencia por regalías	
Ingresos por regalías	49,916
Deducciones:	
Gastos de fiscalización	99
Canon y sobre canon	26,033
Participación PETROGASPERÚ S.A.	750
Participación oficinas del sector Energía y Minas	750
Otras deducciones:	2,370
	(29,903)
Transferido al Tesoro Público (1)	20,013
2.-Transferencia por participación	
Ingresos por ventas de hidrocarburos	341,888
Deducciones:	
Retribución contratista	230,910
Transporte oleoducto	29,870
Flete exportación y gastos comercialización	24,706
Derechos importación	5,765
Gastos fiscalización	160
Canon y sobre canon	36,300
Participación PETROGASPERÚ	1,720
Participación oficinas del sector Energía y Minas	470
	(329,901)
	11,987
Otras deducciones:	(10,500)
Transferido al Tesoro Público (2)	1,487
TOTAL (1+2) TRANSFERIDO AL TESORO PÚBLICO	21,500

Ante esta situación, PETROGASPERÚ ha planeado reunirse con las empresas que tienen contratos de servicio para explicarles la condición en la que se encuentra y, de estas reuniones extraordinarias, se espera obtener posibles soluciones.

Se organiza una reunión con una de sus principales contratistas, la empresa ABC, que opera el Lote XYZ, para comunicarle la delicada situación por la que se atraviesa.

Asisten a la reunión, por PETROGASPERÚ:

Ingeniero Jorge Ramírez, Gerente de Administración, ingeniero industrial de la Universidad Nacional de Ingeniería, de 50 años, con amplia experiencia en el campo del petróleo, trabajó anteriormente en el extranjero para una gran empresa petrolera, es una persona muy acuciosa y pertinaz.

Señor Alejandro Piamonte, Gerente de Asesoría Jurídica, abogado de la Universidad Católica, con un MBA de la Universidad de Boston, trabajó en varios proyectos relacionados con el área de energía, está muy familiarizado con los contratos de petróleo, muy hábil y de gran personalidad.

Ingeniero Martín Salazar, Supervisor de Contratos, ingeniero de profesión, con una maestría en Administración en la Universidad del Pacífico, trabaja en PETROGASPERÚ desde su formación, muy trabajador, tiene amplio conocimiento de los contratos celebrados y de las reglas de juego en ellos, es una persona muy emprendedora.

Ingeniero Juan Valdez, de Negociación de Contratos, es ingeniero petrolero con una maestría en petróleo en la Universidad de Massachusetts, ha trabajado durante 15 años en Petroperú y ha llegado a ocupar cargos administrativos en el área de Contratos, es una persona muy activa y gusta de las relaciones sociales, las cuales también aprovecha para sus contactos de trabajo.

Por la compañía ABC: ingeniero Saúl Rojas, ingeniero Ramón Sevilla y dos ingenieros más.

Se inicia la reunión y el ingeniero Jorge Ramírez, encargado de la comercialización como parte de sus funciones, hace la presentación.

Se muestra el Cuadro No. 5, referido a la evolución de precios para mostrar la tendencia a la baja de precios que conforman la canasta del lote del contratista ABC. Se hace una historia desde 1995.

Adicionalmente presenta el Cuadro No. 6, de ingresos y egresos por el contrato relativo al lote XYZ; se puede observar que PETROGASPERÚ se en-

cuentra en situación de pérdida, con saldo negativo para entregar al Tesoro Público, lo que es muy alarmante.

El expositor hizo hincapié en lo siguiente:

Actualmente los ingresos por exportación no cubren los gastos totales de PETROGASPERÚ.

PETROGASPERÚ exporta casi el 80% del crudo Yacu hacia la Costa del Golfo y Costa Oeste de los EE.UU., a través de una empresa comercializadora, la cual cobra por sus servicios y por el flete de transportar cada barril de petróleo.

De acuerdo con lo que PETROGASPERÚ tiene que pagar, por lo convenido en los contratos de servicio, el valor de la canasta resulta mayor que la cotización del crudo Yacu internacionalmente; sólo en ocasiones muy escasas esta cotización ha sido diferente. Y, como se muestra en el Cuadro No. 6, el valor de la canasta se ha ido distanciando cada vez más del valor de venta del crudo Yacu. Se explicó que este hecho había incidido en las pérdidas, pues PETROGASPERÚ paga la tarifa del contratista y el canon sobre la base de la canasta y sus ingresos están referidos al precio de exportación, que es menor.

La crisis de los precios afecta de manera diferente a los crudos livianos, crudos pesados y demás productos. El crudo Yacu es un crudo medianamente pesado, y esto es muy importante en los precios internacionales pues un crudo liviano tiene mejor precio que uno pesado.

Cuadro No. 5

**EVOLUCIÓN DE PRECIOS
(US\$/BBL)**

Fecha	Crudo Yacu	Canasta	Tarifa de servicio
Promedio 1995	14.0125	14.6159	8.0464
Promedio 1996	17.0498	17.8523	10.1932
enero '97	21.3244	20.9198	12.2380
febrero '97	19.6633	19.6569	11.4992
marzo '97	16.7478	17.1839	10.0526
abril '97	15.9307	15.9591	9.3361
mayo '97	14.1127	15.0693	8.8156
junio '97	14.1935	15.5935	9.1223

(continúa)

(continuación)

Fecha	Crudo Yacu	Canasta	Tarifa de servicio
julio '97	12.6148	15.0107	8.7814
agosto '97	13.3460	15.7476	9.2125
setiembre '97	13.2685	15.9486	9.3301
octubre '97	13.1930	15.5596	9.1025
noviembre '97	14.3555	17.0480	9.9732
diciembre '97	12.3159	16.3943	9.5908
Promedio '97	15.0888	16.6903	9.7638
enero '98	10.7663	13.7514	8.0447
febrero '98	9.8908	11.8590	6.9376
marzo '98	8.3087	10.7718	6.3016
abril '98	8.6526	10.0434	5.8755
mayo '98	8.5020	11.8733	6.9460
junio '98	7.8400	11.3118	6.6175
julio '98	7.2162	10.5996	6.2009
agosto '98	6.6029	10.4356	6.1050
setiembre '98	6.5827	10.4853	6.1528
Promedio '98	8.26625	11.2368	6.5757

Cuadro No. 6

**INGRESOS Y EGRESOS POR EL CONTRATO DEL LOTE XYZ
(US\$&Bbl)**

	1997	1998	Junio '98
Canasta	16.69	11.24	10.49
Costos			
Tarifa contratista	9.75	6.60	6.20
Transporte por oleoducto	2.02	2.02	2.02
Otros gastos	0.35	0.40	0.53
Canon y sobrecanon	1.53	0.80	0.48
Total costos	13.65	9.82	9.23
Precios de exportación	14.21	8.30	6.90
Saldo para el Tesoro Público	0.56	-1.52	-2.33

Como consecuencia de esta situación, reconocen los atrasos en el pago a los contratistas: actualmente el pago se cumple con más de 30 días de atraso. PETROGASPERÚ no va a poder cumplir su propósito empresarial de transferir los fondos provenientes de la actividad petrolera al Tesoro Público de acuerdo con lo que se muestra en el Cuadro No. 7.

Cuadro No. 7

RESUMEN DE INGRESOS Y EGRESOS DE 1998
(proyectado, en millones de dólares)

	Selva	Noroeste	Regalías	Total
Ingresos	165.0	110.0	45.0	320.0
Retribución (servicios)	120.0	90.0	-	210.0
Transporte	36.0	-	-	36.0
Inventarios	5.0	-	-	5.0
Fletes	27.0	-	-	27.0
Comercial	1.3	-	-	1.3
Fiscalización	0.1	0.1	0.2	0.4
Canon y sobrecanon	12.8	13.7	25.1	51.6
Participación PETROGASPERÚ	2.4	0.5	1.0	3.9
Derechos de importación	0.9	3.0	-	3.9
Saldo	-40.5	2.7	18.7	-19.1

Como se aprecia en el Cuadro No. 7, teóricamente el Tesoro Público debería transferirle a PETROGASPERÚ 19.1 millones de dólares para cubrir sus obligaciones y gastos.

Se mencionó que este tipo de problema se presenta en los contratos de tipo de servicio ya que los contratos de licencia están dando flujo positivo para PETROGASPERÚ.

Después de la exposición del ingeniero Ramírez, se inicia el diálogo:

Ing. Ramírez: *“La verdad es que el actual contrato de servicios del lote XYZ genera distorsiones. Recuerden que la tarifa es un porcentaje fijo que no está ligado al precio de venta, pero el canon sí lo está. Estas distorsiones no ocurren en los contratos con regalías. ¿Qué piensas tú, Martín?”*

Ing. Salazar: *“Yo creo que parte del problema, y quizás el que está influyendo especialmente en nuestros balances es el pago del canon y sobrecanon. Hay que hacer algo con respecto a eso, lo malo es que ese algo escapa al manejo de PETROGASPERÚ. Hay intereses políticos con respecto a ese punto”.*

Ing. Sevilla: *“Pero no hay peor intento que el que no se hace. ¿Qué opina, Dr. Piamonte: se ha hecho alguna consulta con respecto al canon ante el Ministerio de Energía y Minas?”*

Sr. Piamonte: *“Bueno, se ha solicitado apoyo al Ministerio de Energía y Minas en ese tema y también se está discutiendo el tema del costo de transporte por oleoducto. Aunque todavía no se nos ha contestado, se han emitido comunicaciones al Ministerio sobre la situación actual. Posiblemente se logre algo con respecto al contrato de transporte; pero en realidad la decisión depende del Ministerio de Economía”.*

Ing. Valdez: *“Sí, pero en realidad estas gestiones son sólo paliativas respecto del problema actual. Yo lo veo difícil: si seguimos así, no sé que haremos, de acuerdo con las cifras ahora no nos queda ni para el té”.*

Ing. Sevilla: *“Bueno, no exagere. Yo quisiera indicar que el contrato del lote XYZ tiene ya algunos años y las cosas no han sido siempre así, las condiciones del contrato se han revisado varias veces. Éste es un problema en el nivel mundial y está afectando a todas las petroleras en el mundo, especialmente a las que se dedican a la exploración y explotación. Y nosotros no estamos de espectadores de este problema, la caída del precio del crudo está afectándonos también a nosotros pues tenemos menos retribución”.*

Ing. Ramírez: *“Saúl, ¿crees que quizás ABC, mediante su oficina de comercialización en su casa matriz, podría buscar apoyo o consultar acerca de este problema para conseguir mejores precios?; aunque no queremos ni podemos comprometerlos a nada”.*

Ing. Rojas: *“En anteriores ocasiones se ha consultado y, aparentemente, las cotizaciones ofrecidas no eran muy buenas; pero de todas maneras se hará la sugerencia. Algo que yo quería recomendar es que debería analizarse el alto costo del flete marítimo pagado actualmente para la exportación del crudo Yacu; quizás sería más ventajoso venderlo en el mercado local”.*

Ing. Ramírez: *“Sí, así debería ser; pero las refinerías determinan el tipo de crudo por usar, de acuerdo con el rendimiento de los mismos. Por ese motivo, a las refinerías en el Perú les es más rentable importar crudo que adquirirlo en el mercado local; nos dicen que la calidad del crudo Yacu no es adecuado para los equipos y procesos que ellas realizan y, como ahora hay*

facilidad para importar hasta la gasolina, ellos prefieren usar un crudo que les dé un mayor rendimiento”.

Ing. Sevilla: *“Y, si se dan cuenta, ellos pagan el flete por el transporte de su crudo y PETROGASPERÚ lo paga también por exportar el crudo Yacu: doble pago. Quizás también se podría coordinar con ellos”.*

Ing. Salazar: *“Como ven, nuestro problema es bastante complicado. A propósito, ¿qué está haciendo ABC ante esta situación?”*

Ing. Rojas: *“Para nosotros, las cosas tampoco están buenas. La compañía tiene un plan de reducción de costos en el nivel mundial; también en los últimos meses se han tomado medidas que permitan ahorrar racionalizando gastos y analizando muy bien los proyectos, de manera que se descarten los que representen mucho riesgo. Pero, en realidad, cualquier medida que se tome no resolvería los problemas económicos de PETROGASPERÚ y hay que considerar que se estima que esta crisis puede durar como dos años”.*

Ing. Ramírez: *“Bueno, éste es un tema que hay que manejar con sumo cuidado: representa ingresos para el Estado por uno de sus recursos y, en realidad, está fuera de nuestro alcance manejar precios internacionales y controlar todo el entorno que influye en nuestra operación”.*

Al no haber más comentarios, se sugirió una reunión posterior para intercambiar ideas con el conocimiento que se tiene de la situación actual.

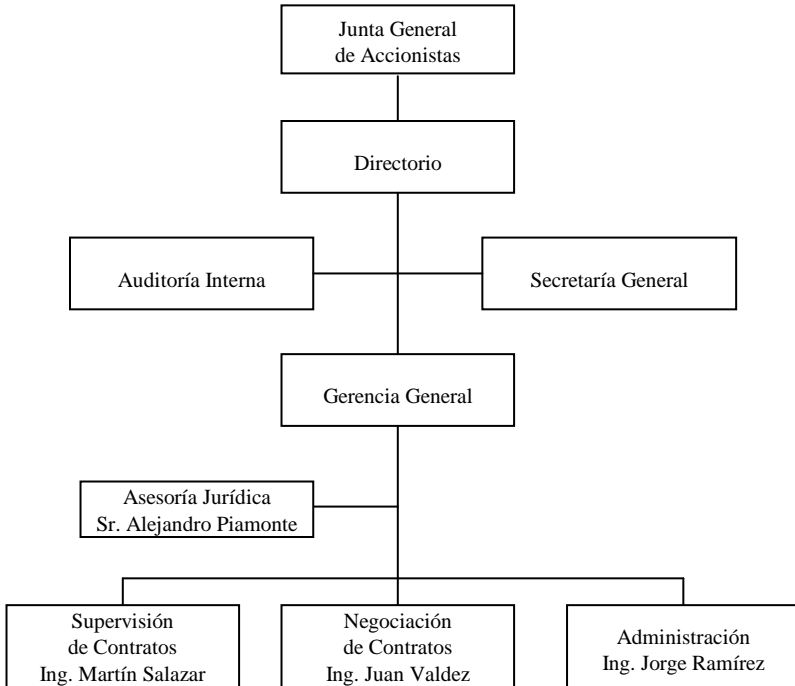
Mientras tanto, PETROGASPERÚ sigue ideando posibles soluciones a sus problemas económicos y está evaluando posibilidades como analizar el mercado internacional y buscar otros compradores del crudo; reiniciar la “maquila” con alguna empresa como lo hacía Petroperu, esta vez con el crudo Yacu, al que tendría que mejorarse su API; renegociar las condiciones de los contratos de servicios; insistir con el Ministerio de Economía para revisar el costo de transporte por el oleoducto; sugerir una cita en el nivel de ministros entre el de Economía y el de Energía y Minas para tratar el tema del costo del transporte por oleoducto; se podría pedir una moratoria por los impuestos mientras dure esta situación o algún tratamiento especial (aunque es un poco difícil hacer alguna modificación en el pago del canon y sobrecanon); solicitar la formación de una comisión multisectorial para que se evalúe esta situación, en la que participen el Ministerio de Energía y Minas, el Ministerio de

Economía, representantes de los concejos municipales y representantes de las comunidades.

¿Qué propondría usted?

Glosario de términos

API:	Medida internacional para definir la gravedad de un crudo. Indica si es pesado o liviano.
Barril:	Unidad de medida de hidrocarburos líquidos que equivale a 42 galones de capacidad corregidos a una temperatura de 60° F; presión en el nivel del mar; sin agua, barro o sedimentos.
Canasta:	Precio promedio por barril determinado a partir de ciertos tipos de crudos, definidos contractualmente, cuyos precios internacionales definen el valor en dólares del crudo que produce el contratista.
Crudo Yacu:	Tipo de crudo que producen los reservorios en el Perú.
Maquila:	Trato comercial. Inicialmente se usaba con productos agrícolas. En materia de petróleo, una empresa que tiene una capacidad ociosa en su refinería puede ser contratada para realizar el servicio de refinar el crudo de otra compañía, la cual paga por este servicio.
Oleoducto:	Tubería por la que se transporta el crudo para su comercialización.
Regalía:	Pago que hacen los contratistas que tienen contrato de licencia para operar en el Perú.
Tarifa de servicios:	Retribución en dólares que recibe el contratista por sus servicios.

Anexo No. 1**ORGANIGRAMA GENERAL**

X

Caso: Refinería Boscán S.A.

En julio de 1996, en circunstancias en que se daba la privatización de la más importante empresa petrolera del país, Luis y Guillermo comentaban las incidencias que este proceso tendría en la refinería Boscán. Ambos ingenieros habían sido asignados a dicha Unidad de Negocio y estaban analizando cuál debería ser la actuación de la refinería Boscán en un entorno competitivo: ¿debería quedarse con su actual participación en el mercado de asfaltos?; ¿o, adicionalmente, debería aprovechar su ubicación geográfica en la zona Sur de Lima, para tener participación del mercado de productos combustibles y productos químicos? Estando próxima la privatización de la refinería Boscán, ¿debería seguir dependiendo de la Corporación en varias funciones administrativas o debería fortalecer su gestión como Unidad de Negocios autónoma?; ¿cómo establecer una nueva Cultura Organizacional?; ¿cómo mejorar la imagen de refinería Boscán?; ¿cómo motivar al personal para alcanzar los nuevos objetivos?

Luis es un ingeniero con 20 años de experiencia en refinerías y plantas petroquímicas, y la Corporación lo había designado como el nuevo gerente de la refinería Boscán; y Guillermo es un ingeniero con 10 años de experiencia en la industria petrolera. Ambos ingenieros habían trabajado juntos en el proceso de privatización de cuatro Unidades de Negocio de la Corporación (la refinería más grande del país, los dos lotes de producción de petróleo más importantes y el negocio de lubricantes), lo que les permitía tener un conocimiento del entorno en el cual tendría que actuar la refinería Boscán.

“Como tú sabes”, comentó Luis a Guillermo, “la refinería Boscán es un negocio que siempre ha sido considerado la última rueda del coche de la Cor-

poración, tanto es así que, de acuerdo con el planeamiento corporativo de producción, la refinería Boscán ha estado dedicada solamente a la producción de asfaltos, operando a un 37% de su capacidad; asimismo la Corporación no le ha permitido atender su mercado potencial de productos combustibles en el área geográfica de su influencia. Adicionalmente, durante los últimos cinco años, las inversiones han estado priorizadas para las dos refinerías más grandes de la Corporación y la asignación de recursos para realizar los programas de mantenimiento de la refinería Boscán se ha visto postergada, de manera que se ha afectado su confiabilidad operativa, motivo por el cual se necesita realizar cambios muy importantes en la infraestructura de la refinería; entre otros, mejorar algunos procesos productivos, modernizar el sistema de control de procesos, ampliar la capacidad de almacenamiento de materia prima y de productos terminados”.

Guillermo comentó que, si bien la refinería debería ser rehabilitada, otro aspecto importante es el personal, que durante muchos años ha sido considerado por la Corporación como el menos calificado, a tal punto que ir a trabajar a la refinería Boscán se consideraba como un castigo administrativo, y este personal estaba muy poco motivado. Por otro lado, la refinería Boscán ha heredado de la Corporación una estructura organizacional burocrática que, para actuar en un entorno competitivo, necesita ser rediseñada. Adicionalmente, existen ciertas funciones que todavía son realizadas por la Corporación, tales como Contabilidad y Finanzas, Comercial, Logística y Sistemas de Información; la refinería está dedicada solamente a la gestión operativa.

Luis y Guillermo consideran que el haber sido asignados a refinería Boscán es una buena oportunidad para poner en práctica su experiencia técnica y administrativa y convertir a la refinería en un negocio rentable y muy atractivo para los futuros inversionistas. Por esto deciden realizar un análisis situacional de los subsistemas de la organización de refinería Boscán, y llegan a las siguientes conclusiones:

- Suprasistema ambiental:
 - En el país operan refinerías que tienen una mayor capacidad de producción (62 MBD¹ y 110 MBD), las cuales pueden incurrir en menores costos operativos y tienen una mayor participación en el mercado nacional de productos combustibles.

1. MBD = Miles de barriles por día.

- Existen nuevos competidores en la comercialización de productos combustibles: nuevos distribuidores mayoristas que son empresas transnacionales, las cuales pueden importar productos combustibles y han introducido en el mercado una nueva cultura de servicio orientada a la competencia.
 - Se han establecido nuevas regulaciones del gobierno respecto a la comercialización de productos combustibles y a la protección ambiental.
- Subsistema técnico:
- La refinería Boscán es una pequeña refinería que tiene una capacidad de producción de 8 MBD; sin embargo, actualmente opera a una carga de 3.7 MBD y se dedica exclusivamente a la producción de asfaltos. La producción histórica se muestra en el Gráfico No. 1, en el Anexo No. 3.
 - La refinería requiere mejorar su confiabilidad operativa: durante los últimos cinco años no se le ha realizado un programa de mantenimiento.
 - Se requiere modernizar el sistema de control de procesos.
 - El personal de refinería Boscán cuenta con buena experiencia técnica y operativa; sin embargo, requiere capacitación para mejorar la calidad de sus productos, técnicas de mejoramiento continuo y rediseño de procesos.
- Subsistema estructural:
- La refinería Boscán tiene una estructura organizacional funcional, organizada por departamentos, con una fuerte tendencia burocrática y dependencia de la Corporación, que ofrece resistencia a los cambios (ver Anexo No. 1).
 - La refinería dispone de estatutos y descripción de puestos orientados básicamente a la gestión operativa de la refinería; la gestión administrativa es realizada por la Corporación.
 - Existe una autoridad vertical autocrática de arriba hacia abajo.
- Subsistema psicosocial:
- Desmotivación del personal, propiciada por el bajo nivel de importancia que le da la Corporación a dicho negocio; a esto se suma

- la incertidumbre de los trabajadores, que ven peligrar su estabilidad laboral con el proceso de privatización.
- Falta de visión.
- Falta de liderazgo.
- Incumplimiento del reglamento de trabajo.

- Subsistema de objetivos y valores:
 - No existen valores organizacionales.
 - Los objetivos son establecidos por la Corporación y la actividad de la refinería es exclusivamente la producción de asfaltos.
 - La refinería Boscán tiene una gran participación en el mercado nacional de asfaltos y, por la calidad de sus productos, ha llegado a posicionarse con éxito en el mercado de asfaltos de Bolivia.

- Subsistema administrativo:
 - Los objetivos son fijados por la Corporación.
 - No existe un plan estratégico para actuar en un entorno competitivo.
 - La refinería carece de un sistema de control y evaluación de resultados de la gestión técnica, operativa, económica y administrativa.

Este análisis situacional permitió realizar un plan estratégico para que la Unidad de Negocio de refinería Boscán pueda actuar en un entorno competitivo y sea un negocio muy atractivo para los nuevos inversionistas.

Para la elaboración del plan estratégico, se organizó un equipo de trabajo integrado por los jefes de departamento de la refinería y liderado por Luis como el nuevo Gerente, los cuales inicialmente tuvieron reuniones interdiarias y finalmente realizaron un retiro estratégico. La elaboración del plan debería ser un instrumento para involucrar, responsabilizar y comprometer a todo el personal de la empresa.

El primer objetivo de este equipo fue definir cuales serían los **valores** que consideraban necesarios para la organización y que deberían caracterizar la nueva cultura organizacional de la refinería Boscán. La definición del sistema de valores dependía en gran medida de la visión del líder y del talento de los directivos. Cada integrante del equipo de trabajo identificó los valores que deberían caracterizar a cada una de sus funciones dentro de la organización y,

de todos los valores identificados, se seleccionaron los cinco valores más importantes:

- Creemos que la refinería Boscán es una empresa que se caracteriza por su **liderazgo** en la comercialización de asfaltos y combustibles en el nivel nacional.
- Creemos que la refinería Boscán es una empresa que se caracteriza por la **calidad** de sus productos.
- Creemos que la refinería Boscán es una empresa que se caracteriza por su **capacidad creativa e innovadora** en todas sus actividades.
- Creemos que la refinería Boscán es una empresa que se caracteriza por una buena **comunicación** en su organización y con los clientes.
- Creemos que la refinería Boscán es una empresa que se caracteriza por un profundo **respeto** a sus trabajadores y a sus clientes.

El segundo objetivo de este equipo de trabajo fue definir la **misión** del negocio dando respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿A qué dedicamos y dedicaremos nuestras fuerzas?
- ¿Qué productos y servicios ofreceremos?
- ¿Qué es lo que verdaderamente nos diferenciará de los demás?
- ¿Hacia donde dirigiremos nuestros pasos en el futuro?
- ¿Qué es lo que hace que esta misión sea verdaderamente motivadora?

El equipo de trabajo resumió las ideas anteriores en un enunciado corto y concreto, el cual se constituyó en la **misión** de la refinería Boscán:

“Generar el mayor beneficio económico mediante la optimización de sus Unidades de Proceso, mejorando permanentemente la calidad de sus productos para asegurar su liderazgo en la producción y comercialización de asfaltos, y lograr una mayor participación en el mercado de combustibles, con un posicionamiento de marca en el mercado nacional”.

En un retiro estratégico, el equipo de trabajo identificó las fortalezas y debilidades de la organización, y las oportunidades y amenazas del entorno externo; luego definieron las estrategias y el plan para su implementación.

Luis, como gerente de la Unidad de Negocio, se convirtió en un promotor del cambio en toda la organización. Inicialmente encontró mucha resistencia por

parte de los jefes de departamento, quienes durante años habían estado acostumbrados a trabajar operativamente recibiendo el planeamiento de la Corporación y no eran creativos.

La implementación del plan se inició con una reunión en el nivel general de toda la organización, para difundir los valores, la misión, los objetivos y las estrategias; se solicitaron opiniones a todos los trabajadores y posteriormente se organizaron grupos de trabajo por áreas funcionales con profesionales competentes que pudieran alcanzar los objetivos del plan. Adicionalmente se estableció un sistema de control preventivo para el logro de los objetivos.

La motivación del personal se realizó en varias reuniones de trabajo, con la participación directa de Luis, quien les explicaba la misión del negocio, y se logró persuadir al personal de las ventajas del plan, el cual significaba un reto y una oportunidad para salir de una situación adversa y para crearle valor al negocio. Estas reuniones motivaron al personal a cambiar sus actitudes, a colaborar con nuevas ideas para la implementación del plan y a tener el deseo de hacer bien las cosas.

El personal llegó a identificar a Luis como un líder que tenía una visión clara de la refinería Boscán y que, de tener éxito el plan, todos los trabajadores serían beneficiados. Pronto todo el personal se identificó con la misión del negocio y se logró una sinergia, de tal manera que se trabajó durante muchas horas sacrificando incluso descansos y feriados. Los resultados son los siguientes:

	1996	1998
PRODUCCIÓN (MBD)	3.70	10.64
VENTAS (MBD)	4.21	14.00
INGRESOS/AÑO (MMUS\$)	10.00	100.00

La refinería Boscán tiene una nueva estructura organizacional (ver Anexo No. 2), con la cual se ha fortalecido su gestión como una Unidad de Negocio; la refinería asume funciones que anteriormente eran realizadas por la Corporación. Antes de iniciarse el proceso de transformación, la refinería Boscán operaba con 90 trabajadores; actualmente lo hace con 75 trabajadores.

Actualmente la refinería Boscán mantiene su liderazgo en la comercialización de asfaltos en el nivel nacional, tal como se puede apreciar en el Anexo No. 3; adicionalmente, ha diversificado sus productos, comercializa todas las ga-

solinas para motores (G-84, G-90, G-95, G-97); asimismo comercializa toda su producción de diesel, kerosene y residuales (petróleo industrial 6 y petróleo industrial 500).

Por otro lado, la refinería Boscán comercializa productos combustibles de otras refinerías y productos combustibles importados; el mercado potencial en su área geográfica de influencia asciende aproximadamente a 30 MBD, del cual actualmente está abasteciendo 14 MBD (ver Anexo No. 4).

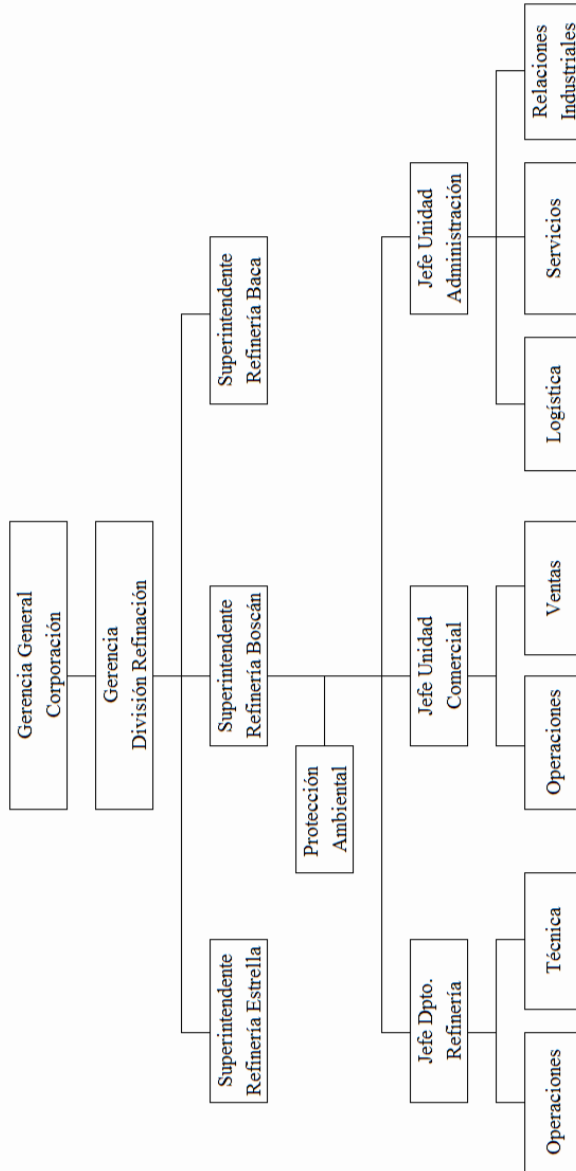
La refinería Boscán tiene actualmente el más moderno sistema de control de procesos de las refinerías del país (sistema de control distribuido), lo cual le permite obtener una buena calidad de sus productos y evitar los costos de la mala calidad.

El personal de la refinería Boscán se encuentra muy motivado; tiene un buen nivel de conocimientos técnicos, operativos y administrativos; se siente identificado con la misión del negocio y sueña con trabajar en la mejor refinería del Perú.

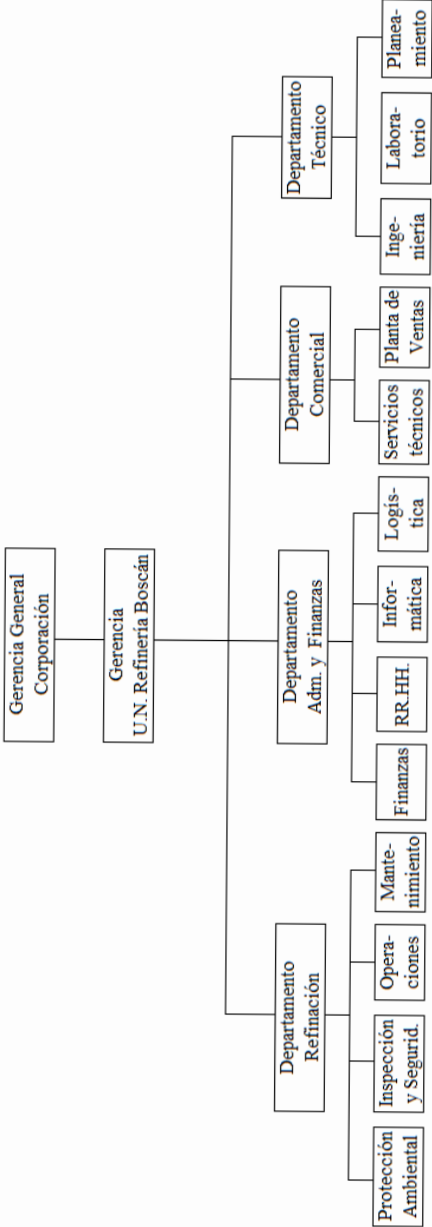
Sin embargo, para llegar al estado actual del negocio, ¿cuáles fueron los factores claves del éxito? ¿Cuál fue el liderazgo apropiado para implementar el plan estratégico? ¿Cuál fue la clave para motivar al personal? ¿Cuáles son las medidas administrativas para lograr un crecimiento sostenido?

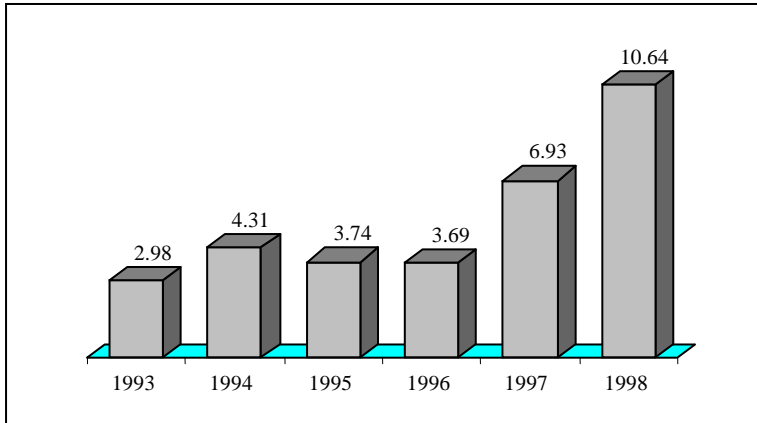
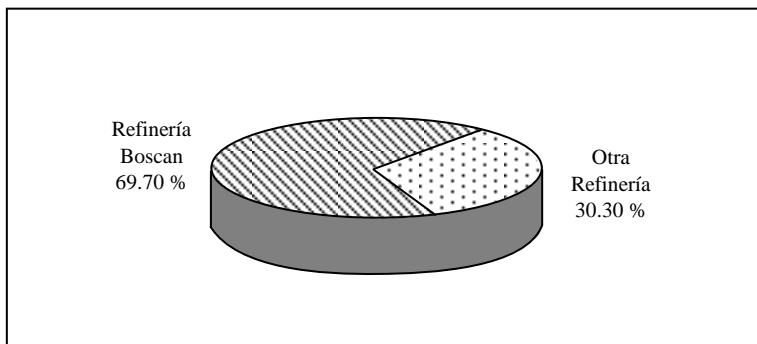
Anexo No. 1

ORGANIZACIÓN ANTIGUA CORPORATIVA



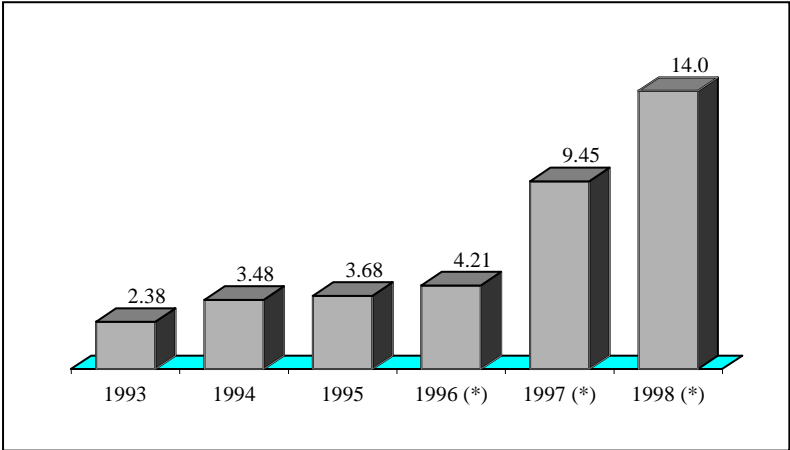
Anexo No. 2
ORGANIZACIÓN ACTUAL
UNIDAD DE NEGOCIO REFINERÍA BOSCÁN



Anexo No. 3**Gráfico No. 1****PRODUCCIÓN DE REFINERÍA BOSCÁN
(MBD)****Gráfico No. 2****PARTICIPACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE LA REFINERÍA BOSCÁN
EN EL MERCADO NACIONAL DE ASFALTOS**

Anexo No. 4

**VENTAS DE REFINERÍA BOSCÁN
(MBD)**



(*) Incluye comercialización de productos de otras refinerías y productos importados.

XI

Caso: Cultivos

Joaquín Espinoza, de 31 años de edad, se graduó como agrónomo en 1992 en la Universidad Agraria. En un inicio trabajó en la granja de su padre, dedicada a la crianza de pollos. El entorno para el negocio de crianza de pollos fue cambiando negativamente hasta que la empresa tuvo que cerrar, por lo que Joaquín se encontró sin trabajo.

Él siempre tuvo la idea de dedicarse a cultivar productos de consumo masivo y creyó que había llegado la oportunidad para comenzar. Y aunque no contaba con el dinero necesario, decidió salir a recorrer lugares donde pudiera comprar terrenos de cultivo. Encontró unas tierras muy fértiles en una zona llamada Irrigación Santa Rosa al norte de Lima; habló con el dueño, llamado José Martínez, y acordó una cita.

“El terreno tiene agua durante todo el año, y estoy interesado en venderlo todo a un solo comprador para que los trámites sean más sencillos, debido a que tengo que salir de viaje y me gustaría dejar todo en orden. El precio de las 15 hectáreas es de 40,000 dólares; piénselo y llámeme”, le informó el señor Martínez.

Joaquín hizo sus cálculos: incluyendo préstamos de familiares y amigos y el poco capital que tenía, logró reunir únicamente 20,000 dólares; el precio que el señor Martínez pidió superaba ampliamente la cantidad que podía pagar. Joaquín pensó que nada perdía si le ofrecía esa cantidad y, aunque le daba un poco de vergüenza, lo llamó y le hizo la oferta.

“Señor Martínez, he estado haciendo mis cálculos de la cantidad que le podría pagar; la contraoferta que le puedo hacer por el terreno es de 20,000 dólares al contado. Yo me encargaría de todos los trámites y cerraríamos el negocio lo antes posible”, dijo Joaquín.

El señor Martínez aceptó, argumentando lo de su viaje y el apuro que tenía por vender el terreno. A Joaquín le pareció muy extraño que aceptara tan rápido, y entonces sospechó algo raro. Se dedicó a hacer exhaustivas averiguaciones sobre la documentación del terreno y encontró que todo estaba en orden, así que no había razón alguna para no comprarlo. Obtuvo los préstamos necesarios y lo compró. Después de algún tiempo, se enteró de que el señor Martínez era perseguido por los terroristas, pues en alguna oportunidad se negó a pagar cupos y además trataba mal a sus empleados.

La compra del terreno se hizo a inicios del año 1994. Joaquín consiguió otro préstamo para instalar riego por goteo a sólo 6 hectáreas del terreno. Conocía el cultivo de pimientos, así que comenzó investigando el mercado de ese producto y logró hacer un contrato con un mayorista que se comprometió a adquirir toda su cosecha.

Joaquín le dedicó mucho tiempo a su cultivo. Diariamente se transportaba de Lima a Santa Rosa para vigilar personalmente los requerimientos del pimiento y asegurarse de que todo marchara bien. Pasado un tiempo, comenzó la cosecha. Le entregó al mayorista tres camiones de pimientos y, antes de entregarle el cuarto camión, lo presionó para que le pagara; pero éste le daba muchas excusas y no lo hacía, hasta que Joaquín se amargó y le advirtió que, si no le pagaba, no le entregaría nada más. El mayorista se hizo el desentendido y desapareció sin pagarle absolutamente nada por los productos que ya había recibido.

Joaquín se vio en un aprieto porque había contraído varias deudas por la compra del terreno de cultivo, la instalación del sistema de riego y la siembra. Además tenía un camión completo de pimientos cosechados y otro previsto de pimientos por cosechar. Trató de vender en otros mercados, pero lamentablemente el producto maduró, por lo que no pudo obtener buen precio.

Luego de esta lamentable experiencia, decidió no volver a trabajar con mayoristas; así que, sin perder tiempo, se dedicó a buscar alguna empresa formal que estuviera interesada en algún cultivo en especial, ya sea para consumo local o para el exterior. A inicios de 1995, se entrevistó con el señor Ricardo Morales, de la empresa El Tomate; una empresa multinacional dedicada a la industria

alimentaria, muy sólida en el mercado; dentro de sus productos estaba el *ketchup*, para lo que necesitaba comprar grandes cantidades de tomate.

Los contratos que usualmente El Tomate suscribía con sus proveedores convenían que cada parte aportaba el 50% del negocio al comenzar el cultivo, es decir, proyectaban la cosecha y, de acuerdo con eso, hacían los cálculos de los gastos. Lamentablemente, Joaquín no podía hacer un contrato de esta naturaleza. Trató de negociar; lo único que podía ofrecer él era su trabajo y su terreno. Luego de estos argumentos, el señor Morales decidió confiar en él, pero bajo una serie de condiciones

El precio que pagaba la empresa El Tomate ascendía a 55 dólares por tonelada de tomate, cualquiera fuera su calidad (primera, segunda o tercera). Proporcionaba las semillas y apoyaba en los créditos para fertilizantes. Una producción de 80 toneladas de tomate por hectárea cubriría los gastos, pero El Tomate esperaba mayor rendimiento.

El cultivo se desarrolló bien: se obtuvieron alrededor de 110 toneladas de tomate por hectárea. Como al momento de cosechar el precio del tomate estaba muy alto, Joaquín le propuso al señor Morales que le dejara algunas toneladas libres para que él las pudiera colocar en el mercado a un precio mayor y poder conseguir algún capital; a lo que el señor Morales respondió que no, porque entre ellos había un compromiso en el que Joaquín se había comprometido a venderle el total de la cosecha.

Joaquín vendió toda su cosecha y obtuvo cierto margen de ganancia que no fue lo que hubiera podido obtener si la hubiera vendido directamente al mercado mayorista; pero cumplió con su compromiso con el señor Morales y pudo terminar de colocar el sistema de riego por goteo a las 9 hectáreas de terreno que faltaban, aunque no pudo terminar de cancelar sus deudas.

Luego de terminado este negocio, Joaquín quiso volver a hacer negocios con El Tomate; pero las condiciones de mercado para esta empresa cambiaron y decidieron no producir más *ketchup* en el Perú, debido a que le convenía más importarlo de sus subsidiarias en otros países de Sudamérica.

A comienzos de 1998, Joaquín conoció a Martín, quien trabajaba en una empresa exportadora de flores desde hacía varios años y tenía bastante experiencia en exportación de perecibles. Joaquín se encontraba cultivando colantayo y, como el precio en el mercado local estaba bajo, hicieron algunas averiguaciones sobre

el precio en el mercado de Miami. Descubrieron que era considerablemente superior, así que Joaquín y Martín decidieron asociarse. A mediados de agosto, se entrevistaron con un comprador mayorista en Miami, con quien establecieron un acuerdo para venderle colantao hasta finales de año en calidad de proveedores exclusivos de este producto. Dentro de este contrato, se establecía que el pago total de cada despacho se haría luego de que el comprador vendiera el producto, y al precio del día. El primer pedido fue de 200 cajas de 4 libras cada una; el despacho lo hicieron con gran éxito cumpliendo con todos los requerimientos del mercado internacional. El comprador demoró en pagar algunos días; Joaquín y Martín estaban un poco preocupados por el dinero porque, cuando se exporta, el único documento que se tiene como garantía es un contrato firmado en papel de *fax*. Afortunadamente, recibieron su dinero de acuerdo con lo establecido.

Después de algunos días de enviado su primer despacho, los llamó otro comprador mayorista de Miami, quien les pedía cierta cantidad de colantao y les ofrecía 50% del pago adelantado. Es una oferta bastante tentadora y todavía no han decidido qué hacer.

Las deudas le quitan el sueño a Joaquín: como no tiene dinero para pagarlas, piensa si sería una buena alternativa vender su terreno, ahora que ya tiene sistema de riego por goteo en las 15 hectáreas y ha adquirido más valor. Martín siempre lo está impulsando a hacerlo.

“No seas tonto; con lo que obtengas por la venta, puedes alquilar terrenos en esta misma zona por 1,000 soles la hectárea al año; inclusive te sobra dinero para futuros despachos de mayor volumen. Decídetes, pues”, dijo Martín.

“Las cosas no son tan fáciles -respondió Joaquín-, me he encariñado con mi terreno, he puesto en él mi trabajo y mis esperanzas”.

Tras una pesada carga de deudas, que soporta durante un mes, Joaquín ha optado por vender y ha puesto avisos en el periódico. Ha comenzado a recorrer los terrenos de la zona y a revisar la textura de la tierra, comparando precios y condiciones de alquiler. Le ha gustado un terreno que tiene 20 hectáreas; es una buena posibilidad, pero seguirá buscando hasta que obtenga el dinero por la venta de su terreno.

¿Cree usted que es correcta la decisión de Joaquín?

XII

Caso: Protegida S.A.

En 1995 Jorge Méndez, ingeniero de 38 años de edad, egresado de una universidad de prestigio del país y exalumno de Maestría de la Universidad del Pacífico, trabajaba en una empresa multinacional muy importante dedicada a la minería, que venía operando en el país aproximadamente 20 años.

El Departamento de Sistemas contaba con alrededor de 30 empleados repartidos en 3 subgerencias: Soporte, Operaciones y Desarrollo, todas bajo la supervisión de un gerente de Sistemas (ver Anexo No. 1). Los sueldos para todos los cargos eran muy competitivos y por encima del promedio del mercado. Los perfiles del personal se pueden resumir en el siguiente cuadro:

Cargo	Rango edad	Formación	No.	Promedio años en la empresa
Gerente	45 – 55 años	Maestrías en el extranjero	4	18 años
Analista	37 – 45 años	Universitarios titulados. Sólo un analista con maestría. Poca disposición a entrenamientos largos.	5	13 años
Soporte técnico	35 – 45 años	Mayormente técnicos, no profesionales.	15	13 años
Analistas / Programadores	35 – 40 años	Ingenieros	5	8 años

A finales de 1995, debido a las nuevas condiciones del mercado y a la declinación de la producción, la empresa realizó una reestructuración; esto implicó una reducción de personal así como la búsqueda de nuevas soluciones y enfoques en su labor.

Como una manera de evitar una reducción de personal aun más drástica, en enero de 1996, la Gerencia de Sistemas planteó que su departamento se convirtiera en un *outsourcing*¹. Esta alternativa fue presentada a la Presidencia de la empresa como una manera de reducir costos significativamente y mantener un nivel de servicio similar al actual; ya que se lograría mantener gran parte del personal que conocía tanto el negocio como los sistemas de la empresa. Fue así como se creó una empresa independiente conformada por los exempleados y los gerentes.

La Presidencia de la empresa minera aceptó la iniciativa y le propuso a la nueva empresa, bautizada como Protegida S.A., mantenerla durante sus primeros tres años así como prestarle ayuda para su instalación. De esta manera, Protegida S.A. se estableció en marzo de 1996.

La recién establecida empresa ofreció contratar sólo a dieciocho empleados del Departamento de Sistemas, pero con un sueldo inferior al que habían percibido, para poder ser competitivos. Adicionalmente, se les prometió que posteriormente pasarían a ser parte de la nueva empresa como accionistas minoritarios.

Pedro Bueno, quien era Gerente de Sistemas de la empresa minera, pasó a ser Director Principal de la nueva empresa. El señor Bueno era un ejecutivo muy apreciado en la empresa minera y con buena imagen en la corporación; era egresado de la Facultad de Química de una universidad de prestigio y poseía un postgrado en una prestigiosa universidad de EE.UU. en Investigación Operativa. En su puesto de Gerente de Sistemas se había caracterizado por su carácter conciliador, evitando al máximo las confrontaciones interpersonales.

Ya en su puesto de Director Principal, Pedro Bueno decidía los pasos por seguir y las acciones de la nueva empresa, ya sea en la búsqueda de nuevos clientes, en el establecimiento de escalas salariales, en la administración, en la revisión de la contabilidad, en autorizaciones de gasto etcétera.

De los tres subgerentes, sólo Orlando Poder, Subgerente de Desarrollo, no pasó a formar parte del *outsourcing*, y se quedó en la empresa minera con el título de Coordinador de Sistemas. Este ejecutivo era el más antiguo del grupo. Durante mucho tiempo, aspiró a la gerencia del Departamento; sin embargo, nunca fue

1. *Outsourcing*: Servicio de terceros especializados en el mantenimiento de funciones o procesos específicos.

seleccionado para el puesto. Técnicamente se le consideraba un profesional muy capaz, con un título en Matemáticas y un postgrado en EE.UU. en Sistemas de Información; pero su personalidad autoritaria conducía a situaciones conflictivas con las personas que estaban bajo su dirección.

Los analistas de Sistemas de la empresa minera, entre ellos Jorge Méndez, pasaron a Protegida S.A. con el título de gerentes de Proyecto. Jorge no estaba muy convencido de la conveniencia de continuar en la empresa; pero pensó que era una buena alternativa ante la posibilidad de perder el empleo, y aceptó la oferta. Otros empleados pensaron de la misma manera, aunque no estaban muy contentos con la reducción de sus sueldos.

Pedro Bueno asignó a Víctor García, quien era compañero de trabajo y amigo de Jorge Méndez, como Gerente de Proyecto dentro de la empresa minera para continuar con las operaciones del departamento de Sistemas. El organigrama de Protegida S.A. se encuentra en el Anexo No. 2.

Después de los cinco primeros meses, Orlando Poder pidió una reunión formal con Pedro Bueno, para informarle que, según su opinión, el *outsourcing* no estaba funcionando bien. En aquella reunión Orlando Poder, visiblemente disgustado, le dijo lo siguiente: *“Fíjate, Pedro, el outsourcing no funciona como debe ser. Actualmente tengo varios proyectos que, según la programación, ya deberían haberse entregado y aún no han sido concluidos”*.

Pedro Bueno sabía que desde los primeros días Víctor García había tenido ciertos desacuerdos con Orlando Poder en la manera como se administraba el *outsourcing*. Esto ocurría básicamente porque Orlando Poder cambiaba los planes o pedía realizar labores sin que Víctor García se enterara, lo que le impedía de alguna manera poder administrar de manera ordenada el proyecto.

En una conversación informal, Víctor García se quejaba con su amigo Jorge Méndez: *“Tengo un problema serio: la mayoría de los analistas no respeta los cronogramas o no reportan los problemas. No se dan cuenta de que ya no pertenecemos a la organización, sino que somos un outsourcing”*. Jorge Méndez le sugirió que pidiera una reunión con los directores de la empresa para que lo apoyen y definan los roles de cada uno en este nuevo negocio; desafortunadamente, esa reunión nunca se llevó a cabo.

Mientras tanto, Protegida S.A. consiguió nuevos clientes, por lo cual los directores decidieron contratar un número creciente de ingenieros recientemente

egresados de la universidad, motivados hacia el aprendizaje y con alta competitividad entre ellos.

A Jorge Méndez se le encargó la gerencia de otro proyecto en una empresa muy importante, también bajo la modalidad de *outsourcing*, para lo cual se le asignaron solamente los ingenieros contratados recientemente. Pero estos jóvenes ingenieros, después de permanencias de 6 a 12 meses, se retiraban a empresas de la competencia, a pesar de que se les brindaba entrenamiento en el país y en el extranjero, lo cual iba en desmedro de los intereses de Protegida S.A.

Un punto de discordancia entre Jorge Méndez y los directores de Protegida S.A. era la falta de esfuerzos para crear una mística en el trabajo y revisar de manera periódica los sueldos de todo el personal.

Esta situación se tornaba crítica cada cierto tiempo cuando el personal asignado a Jorge Méndez empezaba a recibir ofertas de trabajo de otras empresas que les ofrecían mejores expectativas de sueldo. Ante la situación, Protegida S.A. empezaba a revisar y reajustar las remuneraciones para tratar de retenerlos. Era sabido que, cuando alguien renunciaba, se otorgaba un reajuste de sueldos, los cuales se encontraban por debajo del promedio del mercado.

Un día Jorge Méndez y Víctor García, ambos gerentes de Proyecto de los dos clientes más importantes, se reunieron para almorzar y aprovecharon para conversar sobre la situación en que cada uno se encontraba. Víctor García comentó lo siguiente: *“Cada día la situación generada por Orlando se vuelve mas tensa. Él desea mantener su antiguo estatus y atender directamente los requerimientos de Sistemas, y espera que los empleados de Protegida S.A. le reporten a él sin que haya ningún gerente de Proyecto en el medio. Y así me lo ha hecho saber”*. Después de una pausa, agregó: *“Además, por otro lado, no logro que los antiguos empleados visualicen su nueva situación como proveedores de un cliente y no como antiguos empleados. Esto se refleja en su actitud hacia el trabajo e inclusive hacia mi persona”*.

Por su parte, Jorge Méndez le comentó lo siguiente: *“Mi situación también es un poco complicada, en menos de 6 meses he perdido mi staff original de analistas de sistemas. Recordarás que inicié mi proyecto con cinco analistas; bueno, de ellos no queda ninguno. Los cinco que tengo actualmente son gente nueva. Esto ocurre a pesar de que el ambiente de trabajo es bueno y los muchachos llegan a integrarse plenamente con la organización del cliente. En este*

momento, ya estoy intuyendo problemas con mi gente de Soporte. Definitivamente, el problema principal se deriva del nivel de sueldos. Esta situación se está volviendo incómoda pues el cliente ya se ha dado cuenta de la alta rotación de personal y sé que ha pedido conversar con Pedro Bueno”.

A pesar de los diversos obstáculos, Jorge Méndez ha apostado por Protegida S.A. y cree que la situación mejorará. Él se pregunta qué puede plantear a los directores de la empresa para evitar la alta rotación de personal en la Gerencia a su cargo; cómo darle una identidad a la gente que trabaja para él y para el otro cliente principal; cómo evitar que el nivel de servicio decaiga y surjan comentarios entre los clientes; y, por último, cómo hacer que la empresa que lo apoya no sólo reaccione, sino que se adelante a los hechos.

XIII

Caso: Felipe, el nuevo gerente

Felipe Sachs de Osma tiene 40 años, fue Gerente Administrativo-Financiero durante 10 años en un grupo empresarial líder del país en el sector agroindustrial. Actualmente participa como miembro del Directorio de una importante empresa de publicidad en Lima. Es economista de profesión de la Universidad de Lima y ha seguido estudios de postgrado en Administración y Finanzas en las universidades de Nueva York y Stanford, respectivamente; es muy vehemente y trabajador.

Felipe asumió el puesto de Gerente General en la Cámara Nacional de Exportadores en julio de 1997 y una de sus primeras acciones al ocupar esta posición fue la de entrevistarse con los gerentes que tenía a su cargo. Entre ellos el doctor Javier Pazos, Asesor Legal; el ingeniero Manuel Pinto, Gerente de Alimentos; y el señor Ernesto Cárdenas, Gerente de Servicios.

Desde un inicio, Felipe congenió muy bien con el doctor Pazos, abogado de la Universidad Católica, de 41 años, con 3 hijos, muy trabajador y colaborador, quien se encarga de llevar las actas del Consejo Ejecutivo y los aspectos legales de la institución, además de tener contacto con muchos de los directores y un gran compromiso con la Cámara.

Frecuentemente, Felipe conversaba con el doctor Pazos, a fin de intercambiar opiniones respecto de la situación de la organización:

Felipe: “Javier, después de mi primera semana de trabajo, quisiera pedirte que realmente me cuentes cómo ves la institución”.

Javier: “Mira, Felipe, como tú sabes, la Cámara Nacional de Exportadores tiene ya 35 años en el mercado; es el gremio empresarial más importante en comercio exterior y ha tenido siempre el liderazgo en este sector. Actualmente cuenta con más de 800 empresas exportadoras asociadas, que aportan una cuota mensual promedio de 300 soles a cambio de recibir servicios como información comercial, apoyo y ‘lobby’ en el más alto nivel, a fin de buscar la solución de sus problemas gremiales y de facilitación de exportaciones.

Aparentemente, hacia fuera de la institución, parecemos rentables, sólidos y muy influyentes; pero el vía crucis va por dentro. La situación económico-financiera empeora cada vez más, perdemos socios y nuestro Instituto de Comercio Exterior, el cual nos da de comer a todos, también está perdiendo alumnos. La situación es muy crítica. Hace tres meses que no pagamos planillas y los ingresos del Instituto ya no alcanzan”.

Felipe: “¿Cómo del Instituto! ¿O sea que éste no es autónomo?”

Javier: “No, Felipe, el Instituto también opera en este mismo edificio. Me parece que tiene 1,000 alumnos y 80 profesores. Con las cuotas mensuales de los alumnos, que ascienden a US\$ 1,000 por ciclo, se paga la planilla de la Asociación y del Instituto”.

Felipe: “Ese problema de la planilla era verdad: en la Asociación tenemos 180 trabajadores y con los del Instituto, que son 80, hacemos 260; y, después de mi primer análisis de la situación, me atrevo a decir que hay que reducir personal... Y tú, ¿cómo ves el trabajo de la institución con los asociados?”

Javier: “Mira, Felipe, préstame tu organigrama (ver Anexo No. 1).

La Asamblea esta formada por todos los socios; luego tienes el Consejo Directivo, integrado por los presidentes de los Comités Sectoriales; el Consejo Ejecutivo, donde participan 8 presidentes de los Comités; la Gerencia General y los órganos que dependen de ella. (Legal, Administración, Marketing etcétera).

Lo más importante que tienes que conocer es lo siguiente: el Presidente, el ingeniero Bayly, es dueño de un importante grupo exportador y director en otras

empresas; acostumbra no reunirse con los funcionarios de la asociación, sólo con la Gerencia General y los miembros de su Directorio; se encarga del 'lobby' con ministros, con la opinión pública, y es la imagen de la asociación. Es parco, pero de trato amable y de mano firme cuando es necesario; no está muy preocupado por la imagen física del gremio, como sí lo está Truce.

El señor Truce es el Vicepresidente y se está preparando para asumir la presidencia en las próximas elecciones, creo que a toda costa. Es un tipo muy autoritario, astuto, de mal genio, que trata mal a los empleados y éstos le tienen miedo. Además es capaz de mandar a despedir a alguien si éste no le cae bien. Él se ha encargado de la remodelación del edificio, de arreglar el sótano y convertirlo en un lujoso auditorio, y constantemente propone una serie de cambios en la imagen física y los servicios de la institución. Ello ha generado gastos y ha empeorado la situación.

Los asociados se encuentran agrupados en Comités, y sus presidentes los representan en el Consejo Directivo; estos Comités, a su vez, están agrupados en dos gerencias, la de Alimentos y la de Servicios. Tú ya conoces a sus gerentes. Debajo de ellos se encuentran los coordinadores de los Comités, encargados de efectuar el trabajo operativo, que es el trabajo más recargado”.

Felipe: *“Ya veo, ahora está más claro lo que tengo que hacer. Lo primero será la reducción de personal y, al que quede, ponerlo al día y pagarle puntualmente; mejorar el aspecto económico y la gestión de cobranzas, que está terrible, y valorar mejor nuestros activos (como el edificio). Esto reducirá los costos y mejorará nuestra posición en los bancos, quienes no nos han hecho caso en el tema de los sobregiros para cumplir nuestras obligaciones.*

Posteriormente, me voy a concentrar en definir bien los servicios, ya que nuestros competidores, como PROEX y la Sociedad de Comercio Exterior, han copiado nuestra organización, brindan los mismos servicios, tienen una mejor posición económica, pero aún no llegan a tener la imagen de la Asociación”.

Javier: *“Cuidado, Felipe, ésta no es una empresa privada; por el contrario, es muy burocrática. Los gerentes que han pasado no han tenido carta blanca: aquí todo tiene que ser aprobado por el Directorio y, sobre todo, si no le gusta a Truce, no hay nada que hacer, aunque tengas razón nadie lo hace cambiar de opinión”.*

Felipe: *“No te preocupes, Javier, yo sé manejar a ese tipo de gente. Además vas a ver cómo voy a mejorar la institución, voy a hacer que todo cambie”.*

Después de varias semanas de ocurrida esta conversación, dos coordinadores de la Gerencia de Alimentos comentaban durante la hora del almuerzo. Carla, de 26 años, ingeniero agrónomo, encargada de coordinar los siete Comités Agrarios, era muy trabajadora y testaruda. Los socios le tenían mucha consideración y estima ya que ella cumplía su labor con mucha disposición hacia ellos; y Pablo, de 31 años, con seis trabajando en la Cámara, administrador, inteligente, responsable de sus obligaciones, pero con menos carga de trabajo, era encargado sólo del Comité de Pesca. En total son 10 los coordinadores de los Comités entre las dos gerencias.

Pablo: *“Dime, Carla, tú que tienes ya tres años en la Asociación, qué te parece el nuevo Gerente General?”*

Carla: *“No sé, Pablo. Hasta ahora no me ha preguntado qué es lo que hago, cuáles son los problemas e inquietudes de mis socios, y no da muestras de preocuparse por el pago de nuestros sueldos. Además, creo que no sabe nada de comercio exterior, y me parece un ‘pituco’, ya que con las justas nos saluda fríamente... todo porque viene de una gran empresa”.*

Pablo: *“Tienes razón, Carla, él es administrador y no tiene experiencia en comercio exterior. Por ahí he escuchado que van a reorganizar todo y que van a botar a todo el mundo”.*

Carla: *“Sí, Pablo, eso lo hacen para que no hagamos nada, no reclamemos nuestro sueldo, tengamos miedo y no comentemos con los socios los problemas que hay...”.*

Pablo: *“Disculpa, Carla, además pocos saben del trabajo que hacemos: ellos piensan que no somos indispensables en esta institución y, si no estás de acuerdo, no tienes derecho de hablar, te dicen que las puertas están abiertas y que te puedes ir”.*

Carla: *“Es verdad, Pablo, yo creo que hay que empezar a buscar otro trabajo; me da pena haber estudiado tantos años en la universidad para recibir un sueldo mísero, y sin perspectivas de mejorar. Actualmente tengo mucho trabajo y muchos jefes. Manuel, mi gerente, me exige mayor creatividad e innovación,*

así como atención individualizada a los socios. Encima mis siete presidentes de los Comités me piden cosas todos los días y quieren que los atienda como si yo trabajase sólo para ellos. Ya no sé que hacer; hasta he tenido que venir los fines de semana para avanzar el trabajo acumulado”.

Pablo: *“Tienes razón, Carla, lo que pasa es que nuestra Gerencia es la más activa y tiene el mayor número de comités y asociados. Además, Manuel es un ingeniero muy trabajador y creativo, está haciendo cosas muy buenas para la institución y tiene muy buena relación con los presidentes. Lo malo es que se parece a Truce y explota con facilidad, no se controla y trata mal a todo el mundo”.*

Carla: *“Dímelo a mí, Pablo, ninguna secretaria lo aguanta. La última sólo duró medio día. Pero, después de todo, yo lo admiro mucho: siempre logra lo que se propone, conoce bien al sector agroexportador y se involucra mucho con su trabajo. A veces pienso que Manuel debió ser el Gerente General... esto sería otra cosa”.*

Pasados 6 meses, como era costumbre todos los lunes, después de la reunión del Consejo, el doctor Pazos y Felipe se reunieron para conversar y evaluar los cambios ocurridos durante su gestión.

Felipe: *“Mira, Javier, éste es el nuevo organigrama y el Estado de Perdidas y Ganancias (ver Anexos No. 2 y No. 3), aquí puedes ver los resultados antes y después de los cambios. Hemos mejorado mucho y los trabajadores ya están más tranquilos porque se les está pagando puntualmente. Resultó bien la reorganización de la institución. Como sabes, del área administrativa se fueron 20 personas que tenían años, hemos reducido costos y se hizo más eficiente la gestión administrativa con el nuevo Gerente de Administración y Finanzas y sus asistentes, que realizan una labor muy eficiente.*

Fusioné la Gerencia de Alimentos y Servicios, y Ernesto es el nuevo Gerente, ya que tiene muchas cualidades, es joven y posee buen trato con su gente; lo mismo no se podía decir de Manuel. Además Truce me obligó a ello ya que se había enterado de que Manuel estaba promocionando la otra lista para las elecciones”.

Javier: *“Sí, Felipe, en la parte administrativa tienes razón, has hecho lo que ellos querían. Pero me parece un grave error haber desaparecido la Gerencia*

de Alimentos y despedir a Manuel. Como tu dices, Ernesto es joven, pero no tiene la preparación ni el currículum de Manuel, además creo que se quedó en segundo ciclo de economía. Estoy enterado de que tu medida no es aceptada por los presidentes del Sector Agro, quienes van a enviar cartas de protesta y están pidiendo reuniones con el ingeniero Bayly”.

Felipe: *“¡Sí, Javier, pero qué hago! Me lo exigió Truce, me ha puesto entre la espada y la pared. Las elecciones serán en pocas semanas y así es más que seguro que saldrá elegido. Además me ha pedido que tú y yo nos involucremos en el proceso, y me ha dicho que nuestras cabezas están en juego si él no sale electo como Presidente. Además me ha prometido que, si todo sale bien, me dará carta libre para implementar los cambios que están pendientes, los cuales no deben demorar más”.*

Pasaron siete meses después de las elecciones. Truce salió electo como quería, pero hubo muchos cuestionamientos sobre la transparencia del proceso electoral. Asimismo, ahora Truce parece el Gerente General y Felipe, su asistente.

Un viernes después del trabajo, en un café de Miraflores, Felipe le comentaba con mucha indignación al doctor Pazos lo siguiente:

Felipe: *"Javier, todo ha salido mal, estoy atado de brazos y sobre mí han puesto un Comité de Reingeniería, quienes deciden los cambios y no toman en consideración mis propuestas. Les he hecho ver que sus ideas son malas, pero no me hacen caso. Para que tengas una idea, en el último Comité de Reingeniería, tuvimos una fuerte discusión. Tú sabes que todo el personal del piso está comentando los gritos y la discusión de ese día".*

Javier: *"Sí, ya sé... pero dime, Felipe, ¿que pasó?"*

Felipe: *"En la reunión me pidieron que haga un recuento de las mejoras realizadas durante mi gestión. Lo hice bien; pero, justo cuando ya estaba por presentar las metas que faltaba cumplir, me dijeron que lo dejara ahí no más, que ya era suficiente y que ellos tenían bien claro lo que necesitaba la institución. Eso me molestó mucho. Tú sabes que me he esforzado mucho por la Cámara, que estoy muy comprometido en mejorar las cosas y eso a ellos poco les importa..."*

Levanté la voz y les dije que, por favor, me dieran cinco minutos para poder terminar con la exposición que les había preparado. Les expliqué que los gastos administrativos ya no eran problema; pero que faltaba mejorar el sistema de cobranzas de las mensualidades de los socios, ya que estaban pésimas, y así reducir la morosidad de 30% a 5%. También les dije que el área de Cobranzas se podía manejar bien con sólo dos personas suficientemente capacitadas y con experiencia, y que no era necesario mantener a esas cinco chicas, muy lindas por cierto, pero que no hacían nada y ni siquiera han mejorado las cobranzas.

Aunque no lo creas, Javier, me dijeron que esas 'rockeritas' (así llamaban a las chicas de Cobranzas) eran las preferidas y engreídas de Truce y que no me atreviera a contradecir al 'todopoderoso Presidente' en sus decisiones".

Javier: "No lo puedo creer, Felipe".

Felipe: "Espérate, Javier, todavía falta más. Rápidamente les presente mi propuesta de conseguir financiamiento para recapitalizar a la Cámara a través de bancos del extranjero. Esto permitiría reequipar la infraestructura de los socios y del personal. Les dije que tenía los contactos y que este sistema había funcionado con éxito en la corporación que antes gerenciaba.

¿Y sabes lo que me dijeron? Que eso era una locura, que la cámara no podía garantizar el cumplimiento de una obligación financiera con el extranjero, y que los directores no podían comprometerse a ser avales.

También les hice ver que nuestra institución enfrenta una nueva competencia ya que PROEX, institución del gobierno que promueve las exportaciones, es un peligro para nosotros pues ha copiado nuestra estructura y brinda a las empresas servicios casi iguales a los nuestros, pero sin costo alguno; y lo mismo está haciendo la Sociedad de Comercio Exterior, que cada vez organiza más eventos y está mejorando los servicios a sus socios, que antes eran socios nuestros.

Para enfrentar esta competencia, propuse que hiciéramos una alianza estratégica con el organismo del gobierno: nosotros le dábamos la exclusividad en la promoción de ferias especializadas y otros servicios, y ellos nos podrían canalizar fondos de cooperación técnica para la implementación de nuestro centro de información y publicación en forma conjunta de revistas, documentos y directorios.

*Esto les pareció bien, pero enseguida me manifestaron que a Truce no le agrada-
ría, ya que él quiere que únicamente la Cámara tenga el liderazgo en el sec-
tor exportador.*

*Por último, toqué el punto de reducir los gastos de representación y de imagen.
Les dije que todos teníamos que hacer el esfuerzo, que los altos directores tam-
bién tenían que colaborar reduciendo gastos. Señalé que los gastos de repre-
sentación tendrían que reducirse al 50%. Comenté que había muchos gastos en
almuerzos, cenas, cocteles, regalos y muchos seminarios donde no se contaba
con presupuesto y se hacían gastos innecesarios.*

*Después de escuchar mi propuesta, comenzó la discusión. Todos comenzaron a
alzar la voz, me recriminaron y me preguntaron en qué estaba pensando; pero
yo les insistía en que, si no se implementaban éste y los demás ajustes, la orga-
nización no iba a poder subsistir.*

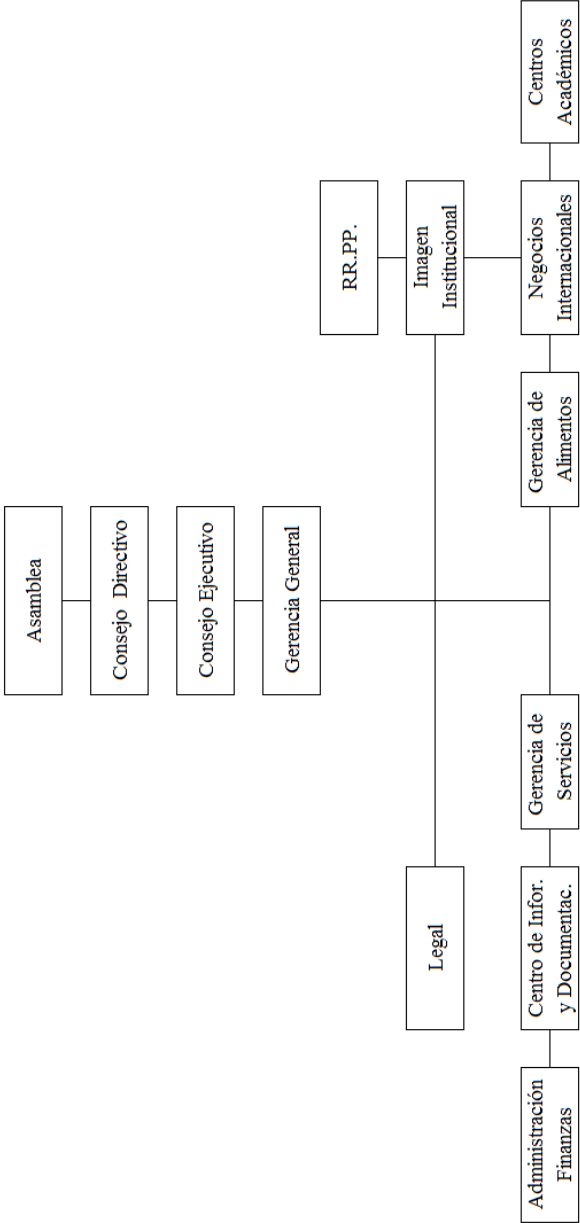
*Pasaron unos minutos y los ánimos se calmaron. Me dijeron que analizarían
mi propuesta y que se vería en el próximo Comité.*

*Mi querido amigo, no tuve otra alternativa que aceptar, y además prácticamen-
te me obligaron a que organice seminarios, labor de la Gerencia de Promoc-
ción. Como tú sabes, cumplí con lo indicado y, en uno de ellos, hasta tuve que
poner 2,000 dólares de mi bolsillo para la traducción simultánea y, a pesar de
que los eventos fueron un éxito, ellos ni siquiera lo reconocieron.*

*Como habrás visto, amigo, a pesar de que hago las cosas bien y sé qué hacer
para sacar a la Cámara adelante, no se cómo convencer a Truce y al Comité
de Reingeniería para que tomen en cuenta mis propuestas. Además ya no pue-
do continuar haciendo el ridículo ante el personal, que estoy seguro ya está
pensando que me he convertido en un asistente más y en un títere de los direc-
tores.*

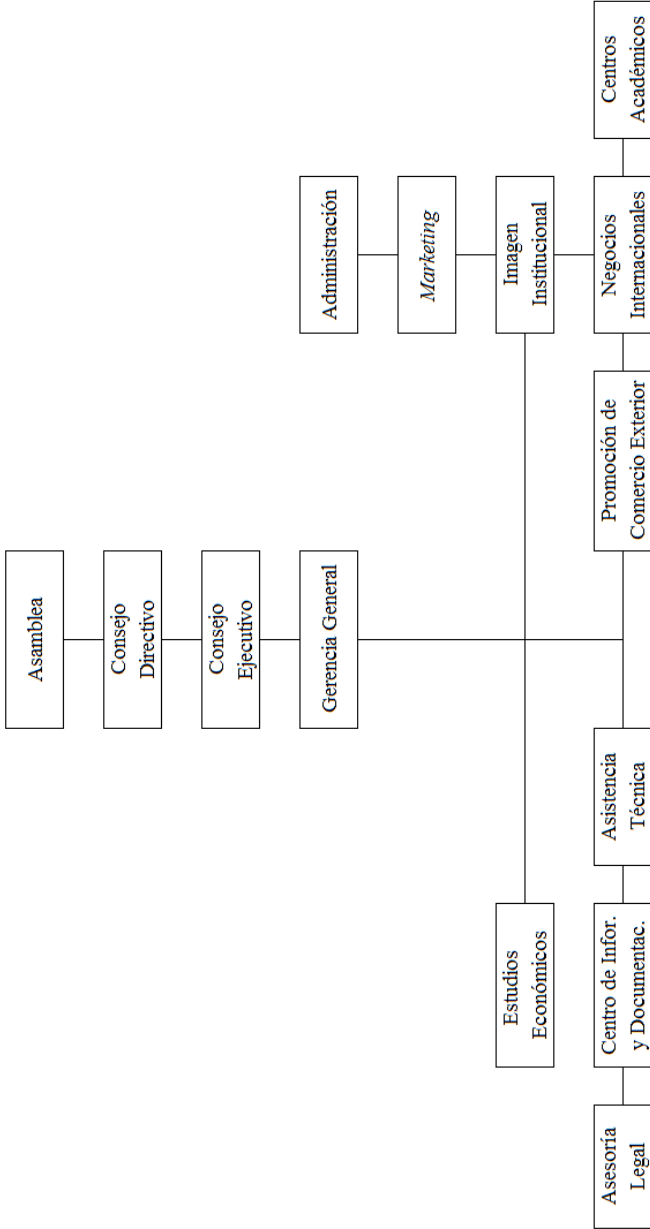
*Javier, tú sabes que no quiero ni puedo retirarme de la institución; ¿qué me
puedes aconsejar?"*

Anexo No. 1
ORGANIGRAMA INICIAL DE LA CÁMARA NACIONAL DE EXPORTADORES



Anexo No. 2

NUEVO ORGANIGRAMA DE LA CÁMARA NACIONAL DE EXPORTADORES



Anexo No. 3**ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS
DE LA CÁMARA NACIONAL DE EXPORTADORES**

Concepto	1997	
	julio	diciembre
Ingresos	2'183,679.00	3'933,561.00
Egresos	2'665,600.00	4'936,232.00
Utilidad de operación	-481,921.00	1'002,671.00
Otros ingresos	-2,027.00	3'428,196.00
Utilidad del ejercicio	-483,948.00	2'425,525.00
REI	0.00	410,093.00
Utilidad	-483,948.00	2'835,618.00

APUNTES DE ESTUDIO

1. Portocarrero Suárez, Felipe, *Cómo hacer un trabajo de investigación*, 3a. ed., Lima: CIUP, 1990.
2. Miyashiro Miyashiro, Isabel, *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo I, 3a. ed., Lima: CIUP, 1991.
3. Miyashiro Miyashiro, Isabel, *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo II, 3a. ed., Lima: CIUP, 1991.
4. Injoque Espinoza, Javier, *WordPerfect 5.1. Fundamentos y orientaciones prácticas*, 2a. ed., Lima: CIUP, 1992.
5. Miyashiro Miyashiro, Isabel, *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo III, Lima: CIUP, 1991.
6. Gatti Murriel, Carlos y Jorge Wiese Rebagliati, *Elementos de gramática española*, 2a. ed., Lima: Universidad del Pacífico, 1993.
7. Gatti Murriel, Carlos y Jorge Wiese Rebagliati, *Técnicas de lectura y redacción. Lenguaje científico y académico*, 2a. ed. corregida y aumentada, Lima: Universidad del Pacífico, 1999.
8. Mayorga, David y Patricia Araujo, *Casos de política de la empresa*, Lima: CIUP, 1992.
9. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo IV, Lima: CIUP, 1992.
10. Pipoli de Butrón, Gina (comp.), *Casos de mercadotecnia aplicados a la realidad peruana*, Lima: CIUP, 1992.
11. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo V, Lima: CIUP, 1993.
12. Rivero, Eduardo, *Contabilidad I*, 2a. ed., Lima: Universidad del Pacífico, 1995.

13. Altamirano, Jesús, *Lotus 2.4. Conceptos y consejos prácticos*, Lima: Universidad del Pacífico, 1993.
14. Schwalb, María Matilde y Carlos Herrera, *Colección de casos de mercadotecnia*, Lima: CIUP, 1993.
15. Chong, Esteban y otros, *Teoría y práctica de la contabilidad intermedia*, Lima: CIUP, 1994.
16. Wong, David, *Finanzas en el Perú: un enfoque de liquidez, rentabilidad y riesgo*, 2a. ed., Lima: CIUP, 1995.
17. Mayorga, David y Patricia Araujo, *La importancia de la mercadotecnia estratégica: el caso de la empresa peruana*, Lima: CIUP, 1994.
18. Aliaga Valdez, Carlos, *Manual de matemática financiera: texto, problemas y casos*, 4a. ed. corregida, Lima: Universidad del Pacífico, 1999.
19. Ángeles, Julio; Jorge Rubio; Yván Soto y Jorge Toma, *Procesamiento estadístico de datos con Minitab y Harvard Graphics*, Lima: Universidad del Pacífico, 1995.
20. Schwalb, María Matilde y Carlos Herrera, *Casos peruanos de mercadotecnia*, Lima: CIUP, 1995.
21. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo VI, Lima: CIUP, 1995.
22. Vento Ortiz, Alfredo, *Finanzas aplicadas*, 4a. ed. corregida y aumentada, Lima: CIUP, 1998.
23. Mayorga, David y Patricia Araujo, *Casos peruanos de negocios internacionales*, Lima: CIUP, 1995.
24. Muñoz, José Luis, *Análisis e interpretación de estados financieros ajustados por inflación*, Lima: CIUP, 1995.
25. Pipoli de Butrón, Gina (comp.), *Casos de mercadotecnia aplicados a la realidad peruana*, tomo II, Lima: CIUP, 1996.

26. Beltrán, Arlette y Hanny Cueva, *Ejercicios de evaluación privada de proyectos*, 2a. ed., Lima: CIUP, 1997.
27. Aliaga Valdez, Carlos, *Aplicaciones prácticas de matemática financiera: 603 problemas resueltos*, 1a. ed. corregida, Lima: Universidad del Pacífico, 1998.
28. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo VII, Lima: CIUP, 1996.
29. Mayorga, David y Patricia Araujo, *Casos sobre la mercadotecnia estratégica de la empresa peruana*, Lima: CIUP, 1997.
30. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo VIII, Lima: CIUP, 1997.
31. Seinfeld, Janice y otros, *Introducción a la economía de los recursos naturales y del medio ambiente*, Lima: 2a. ed., CIUP, 1999.
32. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo IX, Lima: CIUP, 1998.
33. Bonifaz, José Luis y Ruy Lama C., *Optimización dinámica y teoría económica*, Lima: CIUP, 1999.
34. Franco Concha, Pedro, *Planes de negocios: una metodología alternativa*, Lima: CIUP, 1999.

*Se terminó de imprimir
el 17 de setiembre de 1999
en los talleres gráficos de la
Universidad del Pacífico
Avenida Salaverry 2020
Lima 11 – Perú*

Depósito Legal N° 15011399-3093



46856

65(076.5)

C2

Biblioteca U

35