

# Apuntes de Estudio

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

*Tomo VII*

**Isabel Miyashiro Miyashiro**  
**Compiladora**



UNIVERSIDAD DEL PACIFICO  
CENTRO DE INVESTIGACION (CIUP)

Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú

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

*Tomo VII*

**Isabel Miyashiro Miyashiro  
Compiladora**



UNIVERSIDAD DEL PACIFICO  
CENTRO DE INVESTIGACION (CIUP)

**LIMA-PERÚ  
1996**

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

92855

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

Isabel Miyashiro Miyashiro - Compiladora

1a edición: noviembre 1996

Diseño de la carátula: M & B CREATIVOS

**BUP - CENDI**

**Casos en administración de organizaciones que operan en  
el Perú, tomo VII / Comp. Isabel Miyashiro Miyashiro -- Lima :**  
Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, 1996. --  
(Apuntes de Estudio ; 28)

/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.

Derechos reservados conforme a Ley.

# Índice

<b>Introducción</b> .....	<b>9</b>
<b>I. Caso: Motivación: la tercera etapa</b> .....	<b>11</b>
Miguel Contreras - Abril 1995	
<b>II. Caso: Kramer vs. Kramer</b> .....	<b>21</b>
Ernesto Alvarez y Tomás Tapia - Julio 1994	
<b>III. Caso: De ambulantes a empresarios</b> .....	<b>31</b>
César Noriega y Rafael Celis - Abril 1995	
<b>IV. Caso: El problema de Pepito Latino</b> .....	<b>36</b>
Estela de la Gracia Assureira - Abril 1994	
<b>V. Caso: Netware Services S.R.L.</b> .....	<b>43</b>
Violeta Hoshi - Abril 1994	
<b>VI. Caso: La enfermedad holandesa</b> .....	<b>48</b>
Richard Suzanne y Marko Cárdenas - Abril 1995	
<b>VII. Caso Cónsul</b> .....	<b>55</b>
Yury Salas - Julio 1994	

<b>VIII. Caso: La Bolsa</b> .....	<b>61</b>
Jaime Calvo - Abril 1995	
<b>IX. Caso: Créditos de consumo</b> .....	<b>66</b>
Manuel Sotelo - Julio 1995	
<b>X. Caso: Papeltex S.A.</b> .....	<b>71</b>
Patricia Lizarzaburu y Rodolfo Sablich - Julio 1995	
<b>XI. Caso: AFP Genera</b> .....	<b>79</b>
Carlos Valles y Juan Castillo - Julio 1995	

# 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 once casos que se presentan en este texto constituyen parte de una serie, producto del aporte voluntario de los alumnos del Seminario de Administración General, de la Escuela de Postgrado, durante el período enero 1986 a agosto 1995. Éstos pueden ser utilizados como material auxiliar tanto a nivel

de pregrado como a nivel de postgrado. Cabe señalar el hecho de que se logró reunir más de 290 casos.

La profesora y compiladora desea manifestar su agradecimiento a los alumnos que contribuyeron con este proyecto. Asimismo, agradece a la alumna Ana María Patrón por el trabajo realizado en la etapa de selección y corrección inicial de los casos.

Isabel Miyashiro Miyashiro  
Compiladora



# I

## Caso: Motivación: la tercera etapa

A fines de 1992, José Vallejos cumplía cuatro años de estar trabajando en la compañía comercial Import-Electric, una distribuidora de artículos electrodomésticos para el hogar con tiendas en las principales ciudades del Perú.

José era Bachiller en Administración y se desempeñaba en la empresa como “Responsable” a nivel nacional de la línea de electrodomésticos menores, en el Departamento de Marketing (este puesto agrupaba las labores de marketing y ventas)<sup>1</sup>, trabajo para el cual fue preparado cuidadosamente desde su ingreso en 1989 por el entonces Gerente Comercial, señor Carlos Luiggi.

Carlos Luiggi de 42 años era un Administrador de Empresas de la promoción 73 de la Universidad Santa María de Arequipa. Había ocupado diversos cargos y funciones jefaturales desde su ingreso a la empresa en 1974. Tenía la política de supervisar él mismo la contratación, así como la trayectoria laboral de cada uno de sus empleados, a quienes preparaba para contar con una plana de trabajadores muy capaz y efectiva; gustaba de presentar el trabajo como un reto para el personal a su cargo. Reconocía los logros de cada trabajador en su actividad diaria y tenía un trato personal con cada uno de ellos.

José contaba con 33 años, tres años de casado y una hija recién nacida, cuando fue contratado para integrar el *staff* de Marketing de Import-Electric.

---

1. Ver Organigrama 1990.

Su último trabajo fue como supervisor de un grupo de ventas en una distribuidora de equipos médicos. Sus ingresos eran buenos; sin embargo, el negocio era constante y rutinario. Esto lo motivó a buscar mejores perspectivas.

De carácter jovial, se llevaba bien con todos y siempre estaba dispuesto a ayudar a alguien en problemas o responder una consulta. Era persistente y perfeccionista en su labor; por lo tanto, era muy exigente con sus ocasionales colaboradores.

El primer año trabajó como asistente de información, al año siguiente fue trasladado al área de ventas en la sección norte de la ciudad, donde supervisaba cinco de las diez tiendas que tenía la empresa en Lima; gracias a su eficiente labor, fue promocionado a comienzos de 1991 como "Responsable" a nivel nacional de la línea de electrodomésticos menores, en el Departamento de Marketing.

El señor Luiggi considero que José era candidato ideal para tomar esta responsabilidad; por ello, cuando fue promocionado, recomendó a la Gerencia General que fuera designado para recibir un curso de Marketing durante un año en la Escuela Superior de Negocios (por entonces, en Import-Electric, la Gerencia Comercial tenía la responsabilidad de la empresa y del personal administrativo-comercial, mientras que la Gerencia General se ocupaba de la parte financiera).

El curso de Marketing fue muy exigente y José pronto se vio empapado de nuevos conocimientos sobre el manejo de productos y su comercialización. Era muy dedicado a su trabajo y se preocupaba por aplicar siempre todo lo aprendido, pues sentía una gran responsabilidad para con el señor Luiggi, quien lo alentaba continuamente a superarse.

En la segunda semana de agosto de 1992, José recibió una oferta de trabajo de una empresa competidora. Dada la confianza que tenía con el señor Luiggi, al finalizar la presentación del reporte semestral, se dio el siguiente diálogo:

- *"José, veo que esta semana has logrado manejar muy bien el negocio mayorista en Trujillo. ¡Estás haciendo una excelente labor con tu línea en lo que va del año!"*

- *“Gracias Don Carlos, quería aprovechar unos minutos para comentarle de una propuesta de trabajo que recibí hace unos días de parte de Yompisa. Me proponen el manejo de los productos de su línea blanca ”*

El señor Luiggi se reclinó en su sillón y escuchó atentamente los pormenores de la oferta, que consistía en el manejo y la implementación de servicios conexos con la línea propuesta.

- *“Me parece una oferta interesante la que te hacen. Personalmente, me parece adecuado lo que te han propuesto, pues sé que Yompisa tuvo problemas serios con sus productos: para competir en el mercado compró una línea barata de productos y ahora, con las devoluciones y los reclamos que tuvo, para mantener su imagen, deben dar la apariencia de que cuentan con profesionales y servicio adecuados para solucionar estos problemas. Te comento que veo en ti el conocimiento necesario, pero no la suficiente experiencia para afrontar este reto. Nosotros manejamos estos aspectos con otra empresa contratada que sólo ve los asuntos del servicio técnico, únicamente así podemos manejar tan eficazmente nuestras ventas al no desviar costos a otras áreas.”*

José entonces entendió las razones del manejo independiente de negocios que realizaba la empresa (que hasta entonces eran desconocidas para él). Le dio las gracias por la sinceridad del manejo del tema y se retiró con la decisión de rechazar la oferta y dedicarse más a fondo a aprender éstos y otros detalles del manejo de un negocio comercial. Su decisión lo podría llevar a asumir mayores responsabilidades y, quien sabe, un cargo de mayor responsabilidad.

A fines de 1992, José pensaba:

- *“No está mal,... recibí este cargo hace dos años cuando se facturaba una línea de US\$75 mil dólares y, luego de un gran esfuerzo personal, ahora al cierre del año tengo una facturación promedio de US\$220 mil dólares. ¡Lo menos que podía esperar era un reconocimiento y una promoción por parte de la Gerencia Comercial!”*

Sin embargo, el 15 de diciembre se comunicó al personal de la empresa que el Gerente General y el Gerente Comercial eran promovidos para hacerse cargo de dos empresas recién creadas por los propietarios de Import-Electric, una financiera y otra de vehículos. Durante el almuerzo de despedida, el señor

Luiggi en su discurso agradeció el apoyo de todos sus "colaboradores" y les recomendó que aplicaran todo lo aprendido durante su gestión, para que estuvieran preparados para los nuevos tiempos donde la competitividad y el dinamismo del mercado distinguirían a las empresas y a los mejores ejecutivos.

José se sentía decepcionado, pues los logros conseguidos por él durante esos años bien podían pasar desapercibidos ante el nuevo Gerente y sería como empezar todo nuevamente.

La primera semana de enero de 1993 ingresó el nuevo Gerente General (sus funciones abarcarían las de la Gerencia General y la Gerencia Comercial), quien venía de trabajar en un gran consorcio centroamericano.

Durante la primera semana, el señor Corzo tuvo reuniones continuas con el Gerente General y el señor Luiggi, donde se informó sobre los métodos de trabajo de la empresa y la responsabilidad de su personal. El señor Luiggi reconoció y recomendó el trabajo de cada uno de sus "colaboradores" ante el nuevo gerente.

Desde sus primeros días, el señor Richard Corzo demostró un estilo particular de trabajo:

- Impuso un ambiente de trabajo competitivo en toda la empresa.
- Creó cargos y puestos de responsabilidad claramente definidos. Cada trabajador, entonces, tenía una visión del camino jerárquico y la línea de carrera que lo esperaba, una vez probada su capacidad.
- Estableció, en reuniones diarias fuera de horario, cursos de capacitación donde personalmente supervisaba la educación de los que llamaba "la futura base de la empresa" y fue aquí donde José aprendió a evaluar las dimensiones de un negocio, la filosofía del trabajo y la alta competitividad del mercado.

Corzo, de 41 años, desde su juventud residió en Estados Unidos. Había trabajado unos años en Lima como Gerente Adjunto en la oficina internacional de un gran laboratorio americano de productos farmacéuticos; también trabajó con la cadena Wal-Mart de Estados Unidos y los últimos años estuvo con un consorcio centroamericano.

Tenía un trato más profesional que personal con los empleados, respetaba las decisiones jerárquicas pero estaba presto a tomar nota de cualquier buena nueva idea; gustaba de colocar los trabajos como retos un poco difíciles de alcanzar. Solía decir : "*un par de metros más adelante para que se esfuercen en alcanzarla!*"

Una vez que el señor Corzo asumió el control absoluto de la empresa, se notó un cambio nunca antes visto: se duplicó el número de locales en todo el país; ante los clientes, la empresa mostraba una imagen moderna y dinámica, su publicidad era agresiva, agotaba rápidamente sus existencias, el personal de ventas competía entre sí por el título de "Mejor empleado del mes", la "Mejor tienda del mes", etc. La premiación se realizaba en reuniones especiales fuera del horario habitual de trabajo y contaba con la asistencia de los empleados de todos los puntos del país.

En febrero de 1993, el señor Corzo nombró a José como de Jefe de Producto, al igual que a otros dos de sus compañeros. Este nombramiento tenía la idea de reconocer la responsabilidad ya asumida por cada uno de ellos en el pasado, pero el cargo "*debían merecerlo*" y con esta condición se trabajó a partir de entonces.

Como resultado de la gestión de Corzo, la empresa a fines de 1993 facturó cifras récord nunca antes alcanzadas y José, luego de un arduo trabajo, cerró su línea ese año con más de US\$1.5 millones de dólares.

La habilidad demostrada por José para manejar la distribución de sus productos y planificar adecuadamente su inventario, así como el amplio conocimiento de sus productos, no pasó desapercibida para Corzo. Fue así que, a comienzos de enero de 1994, eligió a José para que lo acompañara en un viaje a Estados Unidos para negociar, con uno de los proveedores de electrodomésticos de Import-Electric, una gran compra de productos para todo el año. Por aquel entonces José recibió la oferta de trabajo de una gran empresa competidora; demás está decir que la rechazó de inmediato.

El viaje duró una semana y Corzo quedó gratamente impresionado por la labor de José durante la negociación y le prometió un gran futuro dentro de la organización:

- *"Te he estado observando y me parece que ya estás preparado para asumir la responsabilidad de un Gerente de Producto. ¡Veo que has*

*madurado para tomar decisiones comerciales y podrías conducir las negociaciones muy bien!"*

- *"¡Gracias señor Corzo!"*
- *"A mi regreso notificaré tu cambio. Serás mi primer Gerente de Producto, por lo que es una gran responsabilidad y muchos ojos estarán puestos sobre ti; si tienes alguna duda, puedes buscarme por algún consejo que necesites."*

Sin embargo, a su retorno a Lima, un serio altercado con los propietarios de la compañía sobre la forma de manejar la empresa provocó el intempestivo alejamiento del señor Corzo de la Gerencia.

De inmediato, en un lapso de dos semanas, Import-Electric, en un atrevido movimiento comercial, se afilió a otras diez empresas -propiedades de los mismos dueños- para formar ahora un gran grupo empresarial. La jefatura que antes conocía desapareció rápidamente. Ahora comandaba el grupo un "Centro de la Corporación", que era un conjunto de empleados de confianza de los dueños, sin ser ninguno de ellos responsable visible de las decisiones del grupo. Se crearon nuevos puestos para dar cabida a muchos nuevos empleados (todos ellos más jóvenes que el promedio que laboraba en Import- Electric) que ingresaron a la compañía, la gran mayoría recomendados.

Muy pronto José se dio cuenta de que el nuevo Gerente General establecería una nueva política de trabajo, así como una nueva estructura orgánica en el Departamento de Marketing y Ventas, todo ello con la finalidad de desplazar de los puestos de responsabilidad a los empleados antiguos.

El señor Raúl Sánchez, quien tomó la responsabilidad de la nueva gerencia, era una persona muy hermética. Contaba con 41 años de edad y antes había trabajado años con los propietarios de la empresa. Se comunicaba muy poco con el personal y sólo manejaba información muy seleccionada para tomar decisiones comerciales. Estableció la política de que *"¡todo lo anterior estaba mal hecho."* y se desecharon procedimientos y objetivos implantados durante la gestión anterior. Recelaba de todo aquel que hubiese tenido algún nivel de acercamiento con el anterior gerente. Se contrataron asesores externos y nuevos rostros salieron a relucir en los puestos de confianza. La nueva Gerencia de Marketing colocó un jefe inexperto con el cargo de Gerente de Producto en su línea sin reconocer su desempeño anterior.

José se sentía frustrado y más todavía porque debía reportar todas sus actividades y prácticamente enseñar todo lo de la línea al nuevo responsable.

En febrero de 1994, se crearon los puestos de "Asistentes de Gerente de Producto" y contrataron a jóvenes sin experiencia en el trabajo, lo que hizo que José fuera desplazado mucho más abajo en su categoría<sup>2</sup>.

Por último, para empeorar la situación, empezaron a redistribuir al personal administrativo en labores de venta entre todas las tiendas del país.

Era conocido el abandono en que se encontraban las tiendas alejadas de Lima, pues, desde la partida de Corzo, éstas pasaron a ser supervisadas a "control remoto" desde Lima por gente inexperta que muchas veces no conocía la ciudad a la cual daba instrucciones, así como muchos aspectos de las ventas locales. Los jefes de estas tiendas no tenían privilegio alguno por el cargo que desempeñaban, ni beneficio ni oportunidad alguna para cumplir sus objetivos; ser jefe de una de estas tiendas no implicaba una mejora en sus remuneraciones, la empresa no subvencionaba los gastos de estadía o residencia. Sin embargo, se les recomendaba a los jefes de tienda que debían "preferentemente" establecerse con toda su familia en la ciudad donde eran asignados.

José tenía interés en superarse profesionalmente para tener un mejor desempeño en la empresa y había ahorrado un poco para estudiar una Maestría en Administración (en el Departamento de Personal le dijeron que no tenían autorización para apoyar a ningún trabajador, pues las promociones las decidía el "Centro de la Corporación" y los afortunados seleccionados empezaban a estudiar con **todos** los gastos pagados).

A fines de marzo, José fue citado a una reunión urgente en la oficina del Gerente General y pensaba aprovecharla para exponer su caso, pero grande fue su sorpresa al ser informado por el nuevo gerente, el señor Sánchez, de su cambio a una oficina de provincia:

- *“Sabes José, existen nuevas directivas para aligerar la parte administrativa de la empresa, por lo que **hemos tomado** la decisión de enviarte a cubrir el puesto de jefatura en Tarapoto. El traslado será **por unos dos años**. Esto lo **hemos decidido** con el fin de capacitarte en el*

---

2. Ver Organigrama 1994.

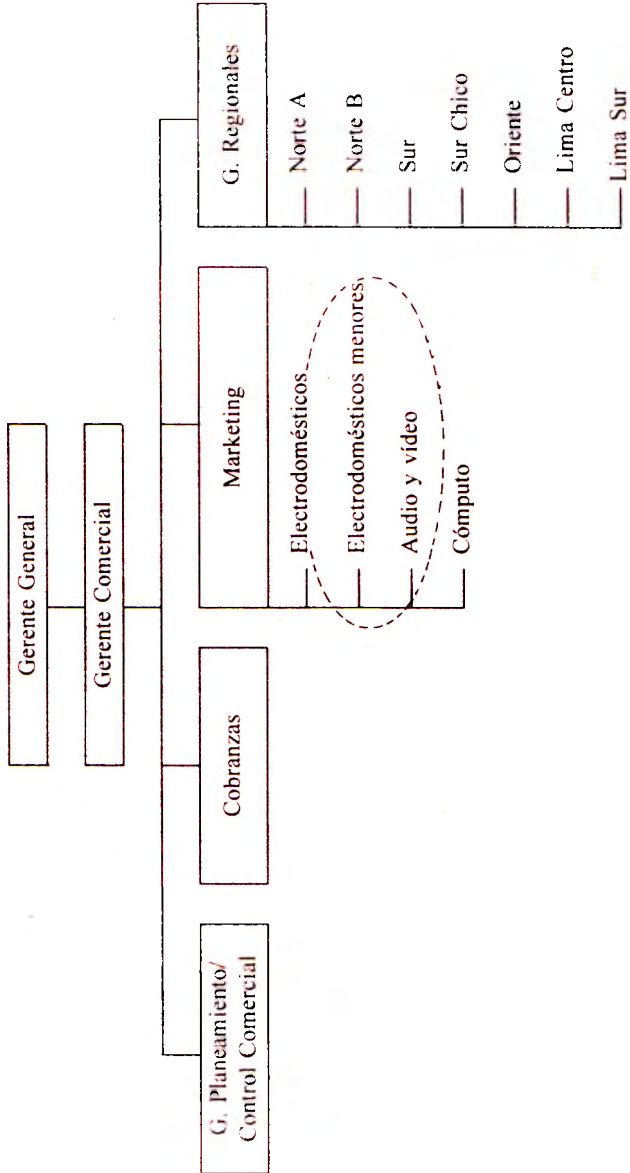
*verdadero trabajo de la empresa. Carlos como gerente de tu línea y Maritza como su asistente pueden continuar tu labor en esta oficina muy bien."*

- *"Señor Sánchez, he desarrollado mi trabajo de los últimos cuatro años a nivel nacional, viajando para capacitar personal de ventas y para supervisar diferentes trabajos relacionados con mi línea de productos. Pienso que somos pocos los que **sí conocemos** el verdadero trabajo de la empresa y que, por el contrario, hay mucha gente que lo desconoce. Además quería solicitarle su recomendación para seguir estudios de Maestría en Administración para complementar mejor mi labor en la empresa. He logrado reunir una cantidad de dinero para esto, pero no es suficiente para cubrir los estudios."*
- *"José me alegra saber que tienes interés en querer superarte. No tengo referencias de tus viajes o de tu trabajo de capacitación, debo pedir un informe de esto al Departamento de Personal, pero lamentablemente el traslado es impostergable, ya que no eres reubicable dentro de la nueva estructura de la empresa. Te ofrezco que a tu retorno, y sobre la base de tus resultados, la empresa reconsiderará su posición de ayudarte con un préstamo a largo plazo para tus estudios."*

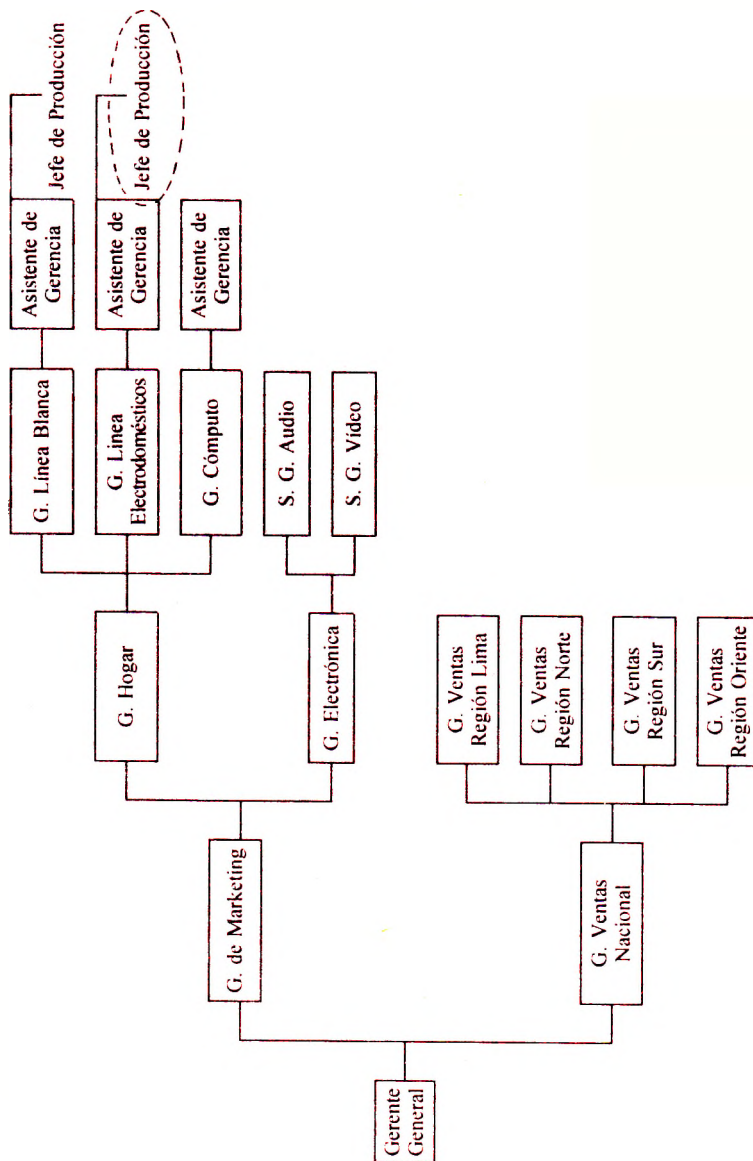
José abandonó la reunión buscando una decisión práctica para afrontar su incierto futuro.



**ORGANIGRAMA IMPORT ELECTRIC 1990**



### ORGANIGRAMA IMPORT ELECTRIC 1994



Nota: Se han obviado el resto de secciones.

# II

## Caso: Kramer vs. Kramer<sup>1</sup>

Es la mañana del 4 de enero de 1993. Federico Neri, a sus 87 años, sube lentamente las escaleras que llevan a su oficina y su ánimo está lleno de desaliento y confusión. La próspera empresa, fundada en abril de 1958, y cuya conducción recibió de manos de su padre, está hoy virtualmente quebrada. Los últimos siete años han transcurrido tan rápido, y siente que los acontecimientos han pasado sobre él violentamente y lo han envejecido. Se deja caer en su butaca y saluda a su secretaria: "*Bueno Virginia, mañana es el día*" -coloca un cigarro en la boca y su memoria vuelve atrás-. La secretaria, conocedora de sus hábitos, suspira dispuesta a escuchar una vez más la historia familiar.

La familia Neri es dueña de los yacimientos mineros que explota (en condición de arrendamiento) la empresa Minera Million S.A., de la cual los Neri también son propietarios. El yacimiento es rico en plata y está ubicado en Huarochirí. "*Nuestro yacimiento es el más rico de las últimas décadas del país* -expresa Federico-, *una mina de plata que vale su peso en oro*".

Durante cuatro décadas la empresa prospera gracias a la alta ley del mineral extraído y a los precios internacionales favorables.

Virginia interviene: "*Su difunto padre fue uno de los primeros contribuyentes del país durante años, Don Federico*" ("*y mantuvo siempre un terrible manejo patriarcal de la familia*" - piensa Virginia-).

---

1. Película protagonizada por Dustin Hoffman y Meryl Streep. donde una pareja se enfrenta judicialmente por la custodia de su hijo.

Desde hace veinte años, a la muerte de su padre, Federico, ingeniero de minas, ocupa la Gerencia General; su hermano Mauricio, odontólogo, la Gerencia Administrativa, y su hermano Alberto, médico, ocupa un lugar en el Directorio. Su hermana, Mariana, no participa en la administración. El hijo de Federico ocupa la Gerencia de Operaciones; y la hija de Mauricio, la Gerencia de Recursos Humanos.

Como es obvio suponer, ningún miembro de la familia tiene preparación o especialización gerencial. El grupo de Mauricio pugna con el de Federico por el control administrativo y cada grupo cuenta con obreros y empleados fieles a ellos.

*"He dedicado toda mi vida a la empresa, he trabajado todos los días del año siempre, aun sábados, domingos, feriados, Navidades, años nuevos, a un sueldo irrisorio en comparación con otras empresas mineras de similar rango"* -reitera Federico-. *"Es cierto -responde Virginia-, además no recuerdo un año que usted tomara vacaciones"*.

El atraso cambiario y el dólar MUC vigentes durante el gobierno de Alan García (1985-90), más la caída en el precio internacional de la plata, ponen a la empresa en una difícil situación. Federico continúa hablando: *"Consideré que era una etapa cíclica y que se superaría esa fase; me equivoqué"*. *"Nadie tiene una bola de cristal don Federico -le responde Virginia-, recuerde que prácticamente todas las empresas mineras están en situación delicada como la nuestra"*.

Para incrementar el volumen de producción y compensar el menor precio, ordena diluir la ley del mineral mezclándolo con más mineral de menor ley, e incrementa en 1987 la capacidad de explotación de la planta en un 35% y en 50 el número de obreros<sup>2</sup>.

*"Entramos en crisis en 1987 con pérdidas. Suspendimos los proyectos de exploración -continúa Federico-, no me di cuenta de que empezábamos a vivir con tiempo prestado, nos quedaban reservas para diez años"*<sup>3</sup>.

---

2. La ley del mineral de la plata alude a la calidad del mineral. Algo similar a los kilates en el oro. A mayor ley, mayor valor de la plata.

3. Los proyectos de exploración son vitales para la vida de una empresa minera. El mineral se agota y se requieren nuevas reservas.

Virginia le enciende el sexto cigarrillo de la mañana. *“No piense en el pasado don Federico, usted tiene un gran futuro ahora”*.

Los siguientes cinco años, la empresa tiene pérdidas y continúa descapitalizándose a ritmo acelerado. Ingresa a una espiral de sobregiros y pagarés con el único banco con el cual tiene crédito, prendando equipos e hipotecando un terreno.

La empresa cuenta con un considerable exceso de personal (450 trabajadores, de los cuales un tercio está demás) y una baja importante en la productividad, con obreros de 15 a 30 años de servicios y delicados de salud. Los gastos de mantenimiento cubren hospital, escuela primaria y secundaria, viviendas para 450 familias, mercado, iglesia, club social, bodega mercantil, cerveza, gas, calefacción y esparcimiento.

*“Intenté optimizar labores en la planta, reduciendo las horas por turno sin despedir personal pero rotándolo según su mayor necesidad de dinero -recuerda Federico-; sin embargo, todo falló”*. Virginia le contesta: *“Usted hizo todo lo que pudo don Federico, ¿quién más que usted puede estar ilustrado en los problemas de la minería?”*.

En 1992, el precio de la plata cae hasta US\$ 3.80 por onza troy (Minera Million requiere un precio de 6 dólares o una ley de 25 para ser rentable explota ley de 9). Nótese que en el año 1980 la plata llegó temporalmente al precio récord de US\$ 50.00 la onza troy.

En abril de 1992, los proveedores cancelan la remisión de suministros y exigen pagos a cuenta. La empresa que les provee de electricidad logra un inmueble en pago de su cuantiosa deuda y un mes después corta definitivamente el servicio a Minera Million. El IPSS reclama sumas retenidas ilegalmente y la SUNAT inspecciona la deuda tributaria de la empresa. La situación es desesperada.

Minera Million suspende operaciones a inicios de mayo de 1992. La paralización se da de hecho, sin solicitar autorización al Ministerio de Trabajo y Promoción Social.

Por falta de historia crediticia con ellos, los demás bancos y financieras del sistema niegan a Minera Million el acceso a préstamos. La tensión laboral

crece puesto que el dinero del pago de sus beneficios laborales se ha esfumado y los terroristas exigen un cupo en dinero y dinamita.

A fines de mayo de 1992, el Banco Guisse (uno de los principales acreedores de la empresa al igual que los trabajadores) propone a los accionistas un aporte de capital que rescate a la empresa, la mitad aportada por el banco y la otra por los accionistas.

Mauricio, Alberto y la Sucesión de Mariana se reúnen con sus abogados a inicios de junio en 1992. Éstos les informan que la Ley de Sociedades Mercantiles les obliga (dada la situación de la empresa) a solicitar la quiebra, que la dación de un decreto que exonera de responsabilidad a los directores que soliciten la quiebra de sus empresas en un lapso de dos años a partir de la publicación del mismo les favorece, que no siendo los yacimientos propiedad de Minera Million no hay riesgo de que los pierdan, y que el pago de los acreedores, de acuerdo a ley, se efectúa con el remate del activo de la empresa.

En la casa de Mauricio, a mediados de junio de 1992, se reúnen los accionistas. Alberto toma la palabra: *"Estimo que la propuesta del Banco es interesante, pero antes de arriesgar el poco capital personal que nos queda, necesitamos la evaluación de un asesor financiero que nos indique si vale la pena el esfuerzo o vamos a perder nuestro dinero"*.

Mauricio le responde: *"Como buen médico veo que no eres capaz de tomar riesgos y confiar en tu hermano, pero no tengo objeción a la propuesta"*. Alberto continúa: *"Propongo a Arroyo S.A. que es una empresa consultora de reconocido prestigio, para un proyecto de reflotamiento y el contacto con inversionistas extranjeros"*.

El siguiente domingo se reúnen nuevamente, en casa de Mauricio. Además de todos los accionistas, se encuentra Fernando Olcese, Jefe de la consultora Arroyo S.A., quien entrega un diagnóstico preliminar del capital y medidas necesarias para el reflotamiento de Minera Million.

Federico toma el informe en sus manos, repasa sus páginas y se siente abrumado. Ve curvas indescifrables, pronósticos técnicos, se menciona el VAN, el TIR, la tasa efectiva anual, *pay back*, flujo de fondos, productividad, costo variable, entre otros términos que no comprende.

El señor Olcese menciona una inversión mínima de US\$3,000,000.00, un capital de trabajo de US\$1,000,000.00, además de garantías otorgadas por los accionistas al Banco y acreedores. Federico se indigna, él sólo necesita una cantidad mínima para pagar la deuda de electricidad y empezar nuevamente a producir mineral, ¿qué sabe este economista de minería?

Federico interviene: *"Con el mayor respeto señor Olcese, espero tengamos la fortuna de tenerlo como Ministro de Economía algún día, por su prestigio bien ganado sin duda, pero me temo que en minería su opinión poco o nada nuevo puede darme. Así que, señores, les estoy muy agradecido por la invitación y les ruego me disculpen pues tengo labores que me aguardan; pueden por supuesto continuar su fructífera reunión sin mi presencia"*.

Como resultado de la reunión, la consultoría se frustra y el aporte de capital y la propuesta del Banco Guisse también.

A fines de junio de 1992, Mauricio, Alberto y la Sucesión de Mariana obtienen mayoría para la declaratoria de quiebra de la empresa en una Junta de Accionistas. El pasivo supera los US\$10 millones, el activo podría llegar a US\$1 millón en el remate, y el capital social de la empresa es apenas siete nuevos soles.

Federico con la voz entrecortada interviene al final de la Junta: *"Jamás defraudaré el ilustre apellido minero que he heredado de mi padre, tocaré hasta mi muerte todas las puertas que existan hasta encontrar a alguien que quiera reflotar la empresa"*. Escucha a uno de los abogados presentes decir: *"Así son los viejos mineros de antiguo cuño, dinosaurios en pleno Siglo XX"*.

Federico bloquea todo intento de los accionistas y directores de iniciar el trámite de declaratoria de quiebra, negando todo acceso a la documentación contable y legal<sup>4</sup>.

Por estas circunstancias, los asesores recomiendan remover a Federico de su cargo por no cumplir con sus funciones. El vínculo familiar prima como siempre y se impone sobre el consejo legal, y deciden no actuar contra Federico.

---

4. El Gerente General está obligado por ley a ejecutar los acuerdos del Directorio y las Juntas de Accionistas. Incurre en responsabilidad legal si no lo hace.

En agosto de 1992, la Junta de Accionistas nombra a un apoderado especial para la quiebra, a quien Federico no reconoce y niega todo acceso a la documentación. En setiembre de 1992, las viviendas de Mauricio y Alberto son atacadas por turbas de mineros que las apedrean a fin de que aporten capital para reflotar la empresa; circulan rumores de que Federico los ha enviado.

En octubre de 1992, los accionistas acuden a INDECOPI (dado que la Ley de Quiebras ha sido derogada) a solicitar se declare insolvente la empresa y se convoque a los acreedores<sup>5</sup>.

En noviembre de 1992, Federico niega la documentación a INDECOPI alegando que tiene un proyecto para reflotar la empresa. Los directores renuncian al cargo, pues no cumple con convocarlos ni ejecuta los acuerdos de la Junta de Accionistas.

Los empleados interponen una denuncia penal contra los accionistas y los directores, y los obreros inician un proceso para adjudicarse la planta minera en pago de sus beneficios sociales.

En diciembre, Federico hace llegar a los accionistas un informe técnico realizado por orden suya, según el cual con una moderada inyección de capital de trabajo (US\$150,000.00) y el no pago de arrendamiento a la Familia Neri por la explotación de los yacimientos mineros durante cinco años o más, la empresa es reflotable en un lapso de diez años o más.

Los accionistas manifiestan su desconfianza ante el exultante optimismo del informe y reiteran su convicción de que la quiebra es la única solución y exigen nuevamente que se ejecute el acuerdo de solicitar la quiebra. Mauricio habla por teléfono con Alberto: "*Federico debió enviarlo el Día de los Inocentes*".

En enero de 1993, Mauricio, Alberto y la Sucesión de Mariana (aconsejados por sus abogados) evalúan la posibilidad de transferirle gratuitamente sus acciones en la empresa a Federico.

---

5. La Comisión del Acceso y Salida del Mercado del INDECOPI, según la Ley de Reestructuración Empresarial, declara insolvente la empresa, convoca a los acreedores, y éstos deciden si reflotan, liquidan o quiebran la empresa.



Federico con un gesto le pide a Virginia más café: *"Sabes Virginia, Mauricio y Alberto me consultaron por teléfono si aceptaba gratuitamente las acciones, y los convoqué para mañana con el fin de darles mi respuesta"*.

Virginia le sirve la séptima taza de café y le abre la tercera cajetilla de cigarras: *"Don Federico, ¿qué piensa responderles mañana?"*.

Federico responde muy seguro: *"Por supuesto que aceptaré, así ya no tendré accionistas que se opongan a mis planes; tendré libertad absoluta para hacer lo que quiera, aunque mis abogados digan que no lo haga, pero, ¿qué saben ellos de minería?"*.

Mauricio (85 años), Alberto (80 años), la Sucesión de Mariana y sus abogados se encuentran reunidos en la casa de Mauricio el 3 de enero de 1993. Mauricio toma la palabra: *"Señores, la situación de Minera Million es grave, el espiral del pasivo sigue creciendo y hay una indetenible cadena de sustracciones de equipos e inventarios de mina y planta. Los embargos afectan los camiones, los equipos, la planta, los inmuebles e incluso el mobiliario"*.

La voz de Mauricio se emociona: *"Las familias de los trabajadores denuncian ante los medios de comunicación el abandono y la miseria en que se encuentran y viven de la caridad pública. Sus dirigentes acuden al Congreso para pedir que, una vez les sea adjudicado el activo, reviertan a su favor los yacimientos mineros y puedan explotarlos. Federico no acepta la quiebra de la empresa y no repara en el daño que causa dilatar esta medida dolorosa pero necesaria"*.

Alberto interrumpe y señala: *"Federico siempre ha impuesto su criterio por encima de todos, incluso de asesores técnicos y abogados; además, siempre ha considerado que es la única voz autorizada para opinar sobre minería. Siempre quiso trabajar al contado y sin operaciones de crédito y con un solo banco. ¿qué pasó después? Luego, ningún banco quiso apoyarnos por falta de historia crediticia. Nunca aceptó cambios en la organización, quería tener el control de todo. Ahora, está obsesionado por la idea de que la quiebra representa el fracaso de su vida y una falla ante la posta que tomó de manos de nuestro padre"*.

*"Alberto, eso no es todo -señala Mauricio-, recuerda que no quiso reducir personal cuando era evidente que estábamos sobredimensionados; por el*

*contrario, redujo horas por turno e impuso un sistema rotatorio que al final no funcionó por falta de control y seguimiento. En lugar de explotar sólo mineral de alta ley y ser rentable, prefirió mezclar éste con mineral de menor ley para incrementar el tonelaje de producción, sin entender que con ello lograba un efecto contrario, es decir, perdía dinero en vez de ganarlo. ¿Cómo no quebraríamos a la postre? Ahora nuestra maquinaria tiene de dos a cuatro décadas de uso y no cuenta con repuestos en el mercado por lo que los mandan a fabricar en una fundición limeña a un alto costo”.*

Un miembro de la Sucesión de Mariana interviene: *“Muy bien Mauricio dejemos las críticas, también todos nosotros somos responsables por no haber frenado a Federico a tiempo; tal vez si hubiésemos sido más enérgicos y olvidado nuestro parentesco, otra sería la situación actual. Recuerden que en 1987, apenas tuvimos pérdidas, se le sugirió a Federico pagar los beneficios sociales y la deuda con el Banco Guisse y cerrar operaciones hasta un precio más favorable y él no lo aceptó, ¿qué hicimos? Nada. Si un niño maneja un camión y choca también son responsables los que le dieron la llave”.*

Alberto interrumpe bruscamente: *“Bueno, ahora tenemos esta disyuntiva: damos nuestras acciones a Federico y nos olvidamos del problema, o continuamos siendo accionistas y tomamos al toro por las astas?”.*

*“Perfecto, hablemos de la situación actual -apunta Mauricio-, ¿qué hay del repunte que tiene el precio de la plata? De 3.80 ha subido a 4.80 y se sostiene que puede pasar de 5. Además hay un creciente número de inversionistas extranjeros que vienen al país. ¿No habrá realmente una oportunidad para Minera Million?”.*

La conversación continúa. Algunos accionistas sostienen que Federico usaría la presión de la turba minera para obligarlos a entregar los yacimientos libres de pagos más de cinco años. Ellos cubrirían parte del pasivo de la empresa al dar los yacimientos libres de pago, y al final Federico tendría una empresa saneada de la cual ellos no participarían perjudicando así el futuro bienestar de sus hijos y nietos.

Otros argumentaban que no habrían inversionistas interesados en reflotar una empresa con un pasivo de diez a más millones de dólares, con un activo desvalijado y obsoleto, un capital esfumado y la carga de una presión social de 450 familias en el abandono, y además con un interlocutor intransigente

como Federico, renuente al trabajo en equipo y asesoría profesional, acostumbrado al poder total.

La empresa, sostenían, era un cascarón o un castillo de naipes al que sólo le faltaba un soplo de viento para caer. Otros señalaban que de nada servía tener un cerro lleno de plata si no era rentable extraerla.

¿Deben transferir sus acciones en la seguridad que Minera Million va irremediablemente a quebrar? ¿Y si realizan un aporte de capital y reinician operaciones en Minera Million? ¿Deben tomar el control administrativo y liquidar la empresa? ¿Cómo lidiar con Federico? ¿Y si fallan y vuelven a caer en falencia y ya expiró el decreto que los exonera de responsabilidad como Directores? ¿Y los juicios y demandas en su contra?

*“Escuchen, tengo una idea -habla Mauricio-, tengo un amigo, Eduardo Monteverde, reconocido consultor de empresas, con una Maestría en Administración de la Universidad del Pacífico; les propongo acudir a él y solicitarle su opinión si están de acuerdo. La reunión con Federico es el 5 de enero en la mañana, ¿no es cierto? Aún tenemos tiempo, hoy estamos 3 de enero”.*

Alberto interviene agriamente: *“Como siempre, tomamos decisiones importantes apresuradamente y sin mayor análisis, si localizamos al asesor hoy, apenas tendrá menos de un día para evaluar nuestro caso y aconsejarnos, pero ¿quién llama a Federico y le pide más tiempo para pensarlo?”*...

Los accionistas aprueban la propuesta. Usted es Eduardo Monteverde. ¿qué camino les aconseja tomar? ¿Cuáles son las alternativas? Hoy es 4 de enero, con la limitada y apresurada información verbal que le brindan los accionistas, ¿qué actitud tomaría usted en menos de 24 horas sobre el patrimonio familiar si estuviera en el lugar de ellos?

**COTIZACIÓN DE LA PLATA  
(1980-1993)**

<b>Años</b>	<b>Plata N.Y. \$ por onza troy</b>
1980	20.83
1981	10.52
1982	7.95
1983	11.44
1984	8.14
1985	6.14
1986	5.47
1987	7.01
1988	6.53
1989	5.49
1990	4.82
1991	4.04
1992	3.94
1993	4.30

Fuente: Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE).  
*Memoria 1995*. Sociedad Nacional de Minería y Petróleo.

# III

## Caso: De ambulantes a empresarios

A inicios de la década de los setenta, don Demetrio Palomino en compañía de su esposa y sus siete hijos llegó a Lima, proveniente de una provincia del norte del Perú, en busca de mejores horizontes para su familia. Luego de asentarse en una zona cercana al cerro San Cristóbal, comenzó la búsqueda de empleo. Ésta fue infructuosa, así que como los pocos ahorros que trajo se estaban acabando comenzó a comprar ropa usada y telas para venderlas en las zonas más pobres de la ciudad.

Así estuvo trabajando dos años; el conocimiento que adquirió en la venta de telas y ropa lo animó a instalarse en la parte exterior del mercado de Magdalena, donde junto a su esposa y sus dos hijos mayores, aún adolescentes, se dedicó a la venta de tela y ropa confeccionada. Una habitación de su hogar rimense hacía las veces de depósito. Su familia había aumentado con la llegada de un octavo vástago.

Al contar con la colaboración de la familia en la venta, don Demetrio pudo dedicarse exclusivamente a buscar los lugares más baratos para la compra de telas. Descubrió que obtenía mayor margen de utilidad si compraba retazos y saldos en las fábricas textiles; una fábrica de *denim* le dio un pequeño crédito para retazos, que pudo pagar a duras penas en la fecha programada. De esta manera, las ventas en el mercado crecieron, y ya contaba con la ayuda del tercero de sus hijos, que al igual que los dos mayores después de las clases en el colegio se iba a trabajar al puesto en el mercado.

los comerciantes y confeccionistas y aprovechaba la ocasión para ofertar y recibir pedidos de mercadería.

Cuando se liberalizó el mercado y se eliminaron las restricciones a las importaciones, la familia decidió importar *denim* y *denim stretch* desde Panamá. La primera vez lo hicieron en *container* consolidado, es decir, entre varios importadores; juntaban todas las compras y las embarcaban en un solo *container*. La compra la hicieron en efectivo, pues no conocían los créditos documentarios de importación.

El menor precio de la tela importada hizo que la mercadería tuviera gran aceptación pues, debido a la caída de la capacidad adquisitiva durante el primer año del primer gobierno de Fujimori y dado los altos precios de la producción nacional, la demanda había disminuido. Es así que pasados los 60 días, realizaban una segunda importación y compartían el *container* sólo con otro comprador. Nuevamente, la mercadería fue rápidamente vendida.

Esta vez se dieron cuenta de que podían "agilizar" sus trámites aduaneros sobre la base de la coima. No dudaron en hacerlo. Los dos hermanos mayores viajaban cada 45 días a Panamá y compraban al contado, esto les hacía compradores activos y los vendedores de la zona libre del Canal disputaban entre ellos para ganarse a los Palomino como clientes. Un comerciante libanés les ofreció no sólo crédito, sino menores precios. Ellos embarcaron su primer *container* de 20 pies de manera individual. Ya no traían sólo *denim*, también importaban *shalyse* y sedas.

Su movimiento de dinero aumentó y un banco doméstico les ofreció otorgarles carta de crédito para importar. Formaron dos empresas adicionales, Promotora Textil S.A. y Grupo Inversionista Internacional S.A.; en la primera, Don Demetrio Palomino tenía el 55% de las acciones y el restante 45% se distribuía en partes iguales entre sus tres hijas mujeres; en la segunda, el padre poseía el 50% y el otro 50% estaba repartido equitativamente entre sus 7 hijos, el último vástago era menor de edad, pero también trabajaba en el negocio familiar. Ahora podían comprar mayor volumen y pagarlo en seis meses.

Sin embargo, el éxito empezó a marearlos y entre los hermanos se contradecían al dar las órdenes al personal. Se habían formado dos grupos, uno conformado por los cuatro hermanos mayores, todos varones, y el otro incluía a las tres mujeres y al menor de los hermanos. Incluso entre los hermanos mayores cada uno tenía sus propios clientes, éstos trataban directamente con

ellos y establecían diferentes condiciones de pago con cada cliente, dependiendo de si eran más o menos "amigos".

Vendían más, pero tenían problemas de liquidez. El hermano mayor se apartó de las ventas y se dedicó a la confección de prendas de *denim*: jeans, casacas y faldas; se mudó a un local en San Juan de Lurigancho. Comenzaron a recriminarse entre ellos, pues cierta mercadería no pudo ser colocada; los encargados de las compras alegaban, ante los hermanos menores, que nadie tenía que reclamarles ya que habían adquirido esa mercadería a precio de regalo y que, por último, "a ellos no les podían recriminar nada pues ellos habían hecho todo lo que los Palomino eran".

- *"No tenemos plata porque cada uno de ustedes vende a sus amigos; éstos trabajan con nuestra plata que no terminan de pagar y encima le siguen dando tela"* -señaló Ana, la mayor de las hijas de don Demetrio-.
- *"Además, a Raúl y a Luis Alberto los endulzan con los precios y traen cualquier cosa de Panamá, y la tela se queda almacenada en las tiendas"* -dijo Fanny, la penúltima de los hermanos-.

Para agravar aun más la difícil situación, les llegaron, a las dos últimas empresas establecidas por los Palomino, citaciones tanto de la SUNAT<sup>1</sup> como de la SUNAD<sup>2</sup>.

En este entorno, don Demetrio Palomino no sabe cómo proceder, así que decide contratarlo a usted como asesor. ¿Qué acciones tomaría usted?

- ¿Cuál debe ser la actitud de la familia Palomino ante la SUNAT y la SUNAD, sabiendo que en la gestión de sus empresas han existido múltiples irregularidades?
- ¿Está usted de acuerdo con el trato que se brinda a los clientes con los que se mantiene amistad?
- "La constitución de diversas empresas implica que el manejo de ellas ha dejado de ser familiar". Comente.

---

1. Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.  
2. Superintendencia Nacional de Administración de Aduanas.

# IV

## Caso: El problema de Pepito Latino

Son las 3:30 a.m. de un caluroso sábado de diciembre y Pepito Latino no puede dormir, parece estar escuchando la voz del señor Raúl Pérez: *"Ingeniero, vengue a trabajar a mi empresa y no se arrepentirá, usted es un profesional joven que tiene mucho futuro"*.

Pepito siente una enorme confusión por todo lo que ha sucedido, ya parecen lejanos aquellos días de junio de 1993 cuando estaba haciendo las primeras pruebas con la máquina y muy pocos pensaban que aquello funcionaría.

- *"Tal vez muy pocos me entiendan"* -se dice a sí mismo-.
- *"Ver mi producto comercializado parecía casi un sueño"* -añade-.

Pepito se sienta al lado de la ventana y mientras amanece empieza a recordar su historia...

Hace 5 años se había graduado de ingeniero mecánico con excelentes calificaciones y desde entonces estaba trabajando como profesor del Departamento de Ingeniería de la Real.

Al inicio encontraba estas tareas interesantes, pero poco a poco sentía que no lo satisfacían por completo.



- *“¿Qué tal te va, sigues en la Universidad?”* -le preguntó Alberto, un compañero de colegio, en alguna oportunidad-
- *“Bueno, no me puedo quejar, gano bien, el trabajo no es muy exigente, pero siento que no estoy en lo mío.”*

La Real es un centro de estudios superiores con 40 años de existencia. Actualmente están matriculados 2,888 estudiantes repartidos entre las seis carreras profesionales que ofrece. Cuenta con una infraestructura y con una plana docente compuesta por 434 profesionales, los cuales están adscritos al Departamento de Ciencias o al de Ingeniería.

La organización que posee es del tipo de estructura matricial, es decir, hay diversas Gerencias de Proyecto o Unidades y Gerencias Funcionales o Departamentos. Éstas dependen directamente del Consejo General y cuentan con su propio personal administrativo, pero para el desarrollo de actividades requieren de los departamentos especializados. Estas gerencias son: Facultades responsables de la parte académica, Oficina de Proyección Social, Oficina de Investigación y Centro de Servicio al Cliente.

Los departamentos funcionales son los encargados del manejo del personal docente de los talleres y laboratorios. A uno de los laboratorios pertenece Pepito Latino.

El Centro de Servicio al Cliente, creado hace 2 años, es la unidad a través de la cual La Real ofrece servicios de control de calidad, asesoría, desarrollo de productos y ensayos a las empresas.

Los primeros rayos de sol que asoman a la ventana parecen evocar en la mente de Pepito el origen de sus investigaciones aquellos días de febrero del 92...

- *“Nunca he trabajado en esa área, pero siento que será algo diferente”* -había sido la respuesta de Pepito cuando Carlos Carbonel, su antiguo profesor, le solicitó apoyo durante los meses que estaría ausente-

Carbonel había iniciado hace algunos años trabajos sobre "Técnicas de empleo de combustibles no tradicionales". Aunque la idea era excelente, casi no hubo progresos pues Carbonel siempre tenía mil ocupaciones o estaba de viaje. Una

vez más, Carlos Carbonel se iba de viaje, pero dejando pendientes ciertas pruebas.

- *"No te preocupes Pepe, todo está en el manual, sólo tienes que hacer las mediciones y seguir la secuencia descrita"* -le había explicado Carbonel antes de partir-.

Pepito encontró al inicio mil dificultades, no conocía bien el proceso, el instrumental que era obsoleto se malogró y presentó problemas para su reparación. Pero poco a poco fue identificándose mejor con el encargo, las dificultades resultaron ser un reto interesante.

A los tradicionales servicios de análisis ofrecidos a los clientes, Pepito fue incorporando actividades de apoyo para las tesis de pregrado bajo la forma de ensayos y desarrollo de prototipos. De esa manera se fueron adquiriendo nuevos instrumentos así como acumulando experiencia.

Todo esto sumía a Pepito en horas y horas de estudio. Pero sentía que su trabajo se tornaba cada vez más y más interesante. Le permitía verificar aspectos teóricos así como probar algunas ideas.

- *"¿Nos acompañas a tomar unas chelas?"* -le dijo un día Eduardo, su compañero de oficina-.
- *"No, creo que no, tengo dificultades para regular el aire de ingreso..."* -había respondido Pepito-.
- *"Si no te conociéramos, pensaríamos que has hecho votos de monje"* -murmuró Eduardo en tono burlón-.

En agosto de 1992, al regresar Carbonel de su viaje, decidió desconectarse definitivamente del Taller de Combustibles. Fue así que aquella actividad temporal se convirtió en parte de su quehacer cotidiano.

Consciente de que era necesario redefinir claramente las áreas de trabajo, delineó el siguiente esquema:

- servicio al cliente, que comprendería ensayos de rutina.

- actividades de desarrollo tecnológico, rubro que comprendería el desarrollo de productos por encargo o por iniciativa. En este caso, estos trabajos podrían formar parte de las tesis de pregrado.
- actividades de proyección a la comunidad.

Presentó la propuesta a su jefe. Sólo recibieron apoyo los ensayos rutinarios, pero no las actividades de investigación. Una frase que repetía su jefe ante las peticiones de Pepito era: *"Lo importante deja paso a lo urgente. No tenemos mucho tiempo para investigar."*

Pese a todo Pepito decidió iniciar en setiembre de 1992 algunos trabajos relacionados con la compactación de polvos de carbón mineral por agitación y rodadura, compactación a la cual denominó "peletizado"; no habían antecedentes en el país del proceso, pero de resultar permitiría el empleo de material que era considerado como desecho. Al tiempo que le daría valor al desecho, resolvería el problema de almacenaje de los mismos.

Formó un equipo de trabajo conformado por dos técnicos de laboratorio, 2 alumnos del último año de Mecánica, un psicólogo industrial y un minero.

En enero de 1993, Pepito le comenta a Eduardo, su compañero de oficina:

- *"¡No sé que hacer! Creo que estoy en lo correcto, pero necesito tiempo y medios".*
- *"Habla con el jefe, ¡no!, mejor preséntale un proyecto" -le sugirió éste-.*
- *"Ya conversé la semana pasada. El jefe no es muy entusiasta con este tipo de trabajos y cree que sería mejor incluirlo en mi carga del próximo semestre" -respondió Pepito-.*

En febrero de 1993, convencido de que su idea iba a funcionar, Pepito decidió presentar su proyecto directamente a la oficina de Investigación, sin esperar el visto bueno de su jefe inmediato. Así obtuvo algo de ayuda y decidió entonces seguir trabajando.

En dos meses construyó el prototipo para peletizar carbón y en junio comenzó sus primeras pruebas.

- *"Te vas a jubilar haciendo bolitas negras"* - le dijo, a manera de broma, un colega en la cafetería-.
- *"No le hagas caso Pepito, tú sigue adelante"* -añadió Eduardo, golpeándolo en la espalda-.

Unas semanas más tarde, Pepito decidió hacer la prueba de fuego.

- *"Hoy haré mi prueba"* -le dijo a su madre antes de salir-. *"Si las bolitas quemán bien, creo que me moriré de la emoción"* -añadió-.

Muy preocupado, Pepito iba manejando en su auto, preguntándose qué otros parámetros que no había considerado en el estudio podían influir en éste. De repente un silbato.

- *"Documentos, tarjeta de ..."*
- *"Disculpe jefe, pero no me di cuenta"* -le dijo al policía-.

El sol en alto parece recordarle aquella mañana:

- *"Ingeniero esto quema que parece el mismo infierno"* -comentó el ayudante-.
- *"No cantemos todavía victoria, pero parece que la cosa funciona"* -le contestó Pepito-.

Contento por los resultados, Pepito piensa que es momento de pasar a la segunda etapa, la búsqueda de aplicaciones.

En agosto de 1993, cuando recibe un trabajo para hacer ensayos rutinarios, un cliente comenta:

- *"He escuchado sobre una nueva técnica que está desarrollando. Creo que sería fabuloso que la concrete"*.
- *"Bueno estoy haciendo todavía pruebas, pero creo que en un mes habré concluido"* -respondió tímidamente Pepito-.

No pasan muchos días para que Pepito reciba una llamada telefónica:

- *"Soy el señor Raúl Pérez, me han informado sobre unas bolitas de combustible que ustedes están desarrollando. Me gustaría poder visitar sus instalaciones."*
- *"No hay problema, lo espero la próxima semana" -responde Pepito-*

En octubre, Raúl Pérez solicita el servicio peletizado de "cisco de carbón vegetal"<sup>1</sup>. Se le preparan las muestras correspondientes y una semana más tarde solicita que se le preparen más.

En diciembre de 1993, Pepito recibe una invitación para almorzar:

- *"Lo felicito ingeniero Latino, las muestras que nos prepararon han dado resultados muy interesantes. Dígame usted, ¿ya han patentado el proceso?" -pregunta Pérez-*
- *"Uhhh, estamos en vías de hacerlo" -contesta vacilante Pepito-*
- *"Mi empresa ha realizado un estudio de mercado y estoy interesado en abrir una nueva línea en mi planta para realizar este proceso. Hemos estado estudiando con mis socios la posibilidad de desarrollar una gama de aplicaciones del mismo. Consideramos que esto va a revolucionar el mercado." -añade Pérez-*
- *"Quisiera poder contar con sus servicios para la Gerencia de Producción. Le ofrezco un buen sueldo y un porcentaje de las ventas de todos los productos que usted desarrolle. Véngase a trabajar a mi empresa y no se arrepentirá, usted es un profesional joven con mucho futuro. No me conteste ahora, piénselo y el lunes nos da su respuesta" -termina diciendo Pérez-*

Aquella mañana, luego de tomar desayuno, Pepito decide ir a ver a Alberto, su gran amigo de colegio:

---

1. Cisco de carbón vegetal o carbonilla: se denomina así a las partículas de carbón que por su pequeño tamaño no pueden ser usadas en parrilla y que se producen en las labores de producción. El cisco es considerado como desperdicio.

- 
- *"¡Hola Pepe, qué milagro! ¿Cómo andan las cosas?" -y luego de un fuerte abrazo pasan a la sala-*
  - *"Bien. bien" - responde Pepe-*
  - *"Por la cara que traes cualquiera diría que no. Ya sé, seguro te vas a casar y me traes el parte. Tan joven y a punto de suicidarse."*
  - *"No Alberto, no estoy para bromas. Estoy en una gran encrucijada. ¿Te acuerdas de los proyectos de investigación en los que estaba trabajando? Ha resultado mejor de lo que esperaba y hay una empresa que me ha propuesto para la Gerencia de Producción. Siento que los resultados son por mi empeño y esfuerzo personal más que por el apoyo recibido."*
  - *"Y ¿cuál es el problema? Yo que tú me voy: mejor sueldo, más posibilidades de desarrollar lo que te interesa."*
  - *"Pero no es ético, yo lo he desarrollado en el laboratorio."*
  - *"¿Has pensado en patentarlo?"*



## **Caso: Netware Services S.R.L.**

Netware Services S.R.L. es una empresa italiana que viene funcionando desde el año 1988. Su fundador, Giancarlo Ferraro, trabaja con sus hijos, todos ingenieros de sistemas, brindando servicios de consultoría en sistemas y desarrollando proyectos. Giancarlo, ingeniero nuclear, de 73 años, trabajó durante casi diez años en el Perú como Gerente de una importante sucursal de un banco norteamericano. Gracias a las muchas amistades que tiene en el Perú, tomó contacto con jóvenes ingenieros peruanos, de brillante trayectoria académica de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), a quienes llevó a Italia para trabajar en Netware Services S.R.L.; luego de superar los prejuicios respecto a los peruanos, logró convencer a sus clientes de la gran capacidad que tenían éstos para trabajar en forma creativa e innovadora y solucionar los problemas que se presentaran. En los últimos cuatro años, Giancarlo llevó a Italia a 23 ingenieros, de los cuales 16 siguen en la compañía, cuatro trabajan para otra empresa, y tres regresaron al Perú.

El sistema de trabajo de Netware se orienta básicamente el desarrollo de proyectos y consultoría en sistemas bajo la modalidad del "Body Rental". Según esto, una empresa solicita a Netware que les proporcione ingenieros por un tiempo determinado (generalmente un año) para trabajar en las instalaciones de la compañía. Netware cobra una mensualidad por cada ingeniero, según la tarea que realiza (entre US\$5,000 y US\$7.000 aproximadamente), y le paga a éstos una mensualidad fija (US\$1,200). Esta cantidad permite cubrir los gastos de alojamiento, alimentación y transporte, y ahorrar unos US\$500 mensuales netos.

El ambiente que reina en Netware es bastante especial. Si bien existe una gran satisfacción por el trabajo que realizan, están descontentos por el trato que reciben de Netware. Todos sienten que Giancarlo se hace millonario a costa de sus trabajos y que merecen un porcentaje mayor de lo que se les cobra a los clientes. Desde hace algún tiempo, se oyen quejas y murmuraciones contra Giancarlo; algunos opinan que es mentiroso, charlatán y sinvergüenza, pero todos coinciden en que es muy inteligente y un excelente vendedor de su imagen personal y empresarial.

Rolando, ingeniero mecánico de la UNI, quien trabaja para Netware desde hace diez meses, comenta con César, colega suyo y compañero de estudios:

- *"Estoy un poco preocupado por esta situación, no sé en qué va a terminar todo esto. Ayer, Giancarlo ha presentado mi curriculum vitae a un cliente y ha puesto cosas que no son del todo ciertas. Me ha presentado como un experto de la IBM Perú, cuando en realidad sólo estuve de practicante por seis meses. Dice que soy políglota, cuando la verdad es que apenas entiendo el inglés, algo de francés y el italiano que recién estoy aprendiendo. Además, me ha puesto como programador experto en Cobol, Pascal, Lenguaje C y otros; y lo cierto es que soy autodidacta en sistemas y me falta mucho para dominar la programación."*

César lo escucha atentamente y le contesta:

- *"Te entiendo, a mí me hizo lo mismo y pasé una situación muy incómoda en el proyecto del Banco Nacional cuando tuve que estar consultando a los técnicos y revisando los libros para entender el Superbase, el cual yo jamás había visto en el Perú. Estuve una semana tratando de entender su funcionamiento, y suerte que logré aprenderlo y el proyecto salió adelante con mucho éxito, de otra manera no me imagino que hubiera pasado."*
- *"Creo que Giancarlo exagera las cosas para vender sus servicios, pero no se da cuenta del apuro en el que nos pone frente a los clientes. Está bien que seamos inteligentes, pero no es para tanto."*
- *"Además, él no se da cuenta de muchas cosas que pasan aquí, sólo está preocupado por ganarse a los clientes y su dinero. Fíjate que desde hace tiempo se comenta una serie de problemas que nadie se*



*atreve a plantear directamente. Por ejemplo, el problema del departamento de Verona es que tiene tres dormitorios y se tienen que acomodar cuatro ingenieros. ¿Y sabes a quién han dejado que duerma en la sala? Nada menos que a Susana, la de sistemas, la única mujer entre todos los varones. Lo peor viene cuando allí se tienen que alojar los de Padua, que llegan a Verona para proyectos temporales. Me contaron que una vez tuvieron que dormir en los pasadizos, ya que no había espacio para todos. Dicen que Giancarlo se enteró de esto y les llamó la atención muy enfadado por la intolerancia y el maltrato hacia sus compañeros."*

- *"Si hablamos de maltrato, eso no es nada. ¿Recuerdas cuando llegamos a Torino y a los pocos días me mandó a otra ciudad donde un cliente? Yo no conocía a nadie ni sabía por donde ir. Lo peor es que apenas entendía el italiano y no podía comunicarme bien. Sólo me dijo que tomara el tren y que me bajara en la estación final. Así lo hice y el cliente me esperaba en la estación. Fuimos a la empresa, estuve todo el día realizando el trabajo y se me hizo muy tarde para regresar a Torino. Me quedé para tomar el primer tren del día siguiente. Como no tenía mucho dinero tuve que alojarme en un hotel de tercera categoría. Estaba muy molesto porque Giancarlo no me había advertido que el trabajo era un poco largo. Su desconsideración me pareció extrema cuando ni siquiera me reconoció los gastos de transporte y alojamiento que tuve que hacer en ese viaje."*
- *"En fin, tantas cosas han sucedido que ya podemos escribir nuestras anécdotas en Italia, y pienso titularlas **Los peruanos de Giancarlo.**"*
- *"No te olvides de incluir que somos ilegales aquí y que nuestra visa es de turistas."*
- *"No, no me olvidaré de eso."*

Transcurrieron dos meses desde esa conversación cuando Rolando decide tomar sus vacaciones anuales y regresa al Perú. Aquí se comunica con Giancarlo, quien desde hacía varios meses venía organizando la sucursal peruana de Netware. La finalidad era tener un centro de cómputo que procese la información de los clientes italianos, pero con un costo seis veces menor en la mano de obra. Las oficinas de Netware, ubicadas en San Borja, son amplias y bien acondicionadas. Contrató a 16 digitadoras, quienes trabajan en

dos turnos y están a cargo de un socio suyo, responsable de las tareas administrativas.

Giancarlo, conocedor de las grandes habilidades de Rolando en el trabajo, le ofrece a éste la dirección de esta sucursal:

- *“Rolando, tú mejor que nadie puedes hacerte cargo de la empresa aquí en el Perú. Tú mismo has desarrollado el proyecto de normalización de la información del Banco Nacional y conoces esto al mínimo detalle.”*

Rolando quedó sorprendido y pensó dentro de sí: *“¡Qué bueno! Ya estaba deseando quedarme en Lima. Me cuesta mucho soportar los climas extremos de Italia y estar lejos de mi familia. Extraño la comida de mi mamá y las fiestas con mis amigos. Ya no tendré que cocinar, ni lavar, ni planchar mi ropa. Además, aquí tendré total autonomía para organizar el trabajo y desarrollar nuevos proyectos”*

Y respondió sonriendo: *“Gracias Giancarlo, sé que haremos un trabajo de primera y no habrá problemas”*.

Así, en enero de 1994, Rolando asume la dirección de Netware Perú S.R.L. Desde el principio se preocupó por realizar un buen trabajo y por el bienestar del personal. Pero se encontraba con algunos de los problemas que observó en Netware en Italia: irregularidad en los contratos de servicios, bajas remuneraciones para el personal operativo y un ritmo de trabajo muy intenso.

Mientras tanto, Giancarlo sale a la búsqueda de nuevos talentos para llevarlos a Italia. Y sucede que uno de los ingenieros convocados por Giancarlo resulta ser un compañero de estudios de Rolando, razón por la cual se acerca a preguntarle su opinión sobre el trabajo en Italia, para decidirse a ir o no.

Rolando le responde:

- *“Mira, como en todo trabajo, uno se encuentra con cosas positivas y negativas. Lo que tienes que hacer es sacarle el máximo de provecho a las oportunidades que tienes para aprender y desarrollarte. Personalmente, pienso que en este último año he aprendido muchísimo, desde cocinar hasta desarrollar proyectos complejos de sistemas diversos. Esta experiencia es invaluable y no me puedo quejar de nada.”*

---

Por dentro pensaba: *"Sé que allá hay muchos problemas y que las condiciones no son las óptimas para los peruanos. No es justo tampoco que "muerda la mano que me da de comer". Es mejor que él mismo lo experimente por cuenta propia y se forme su propia opinión"*.

¿Qué cree usted que debió decirle Rolando a su amigo?

# VI

## Caso: La enfermedad holandesa

DATELSA es una empresa de carácter familiar, dedicada al rubro de la comercialización de espárragos. Fue constituida a principios del año 1991 por el señor Josep Conrrall, con la finalidad de servir como *broker* de una compañía holandesa; se inició con un capital de US\$7.000 aproximadamente. La empresa inició sus operaciones utilizando un ambiente acondicionado dentro de la casa de la familia Conrrall; se contaba, además, con un almacén alquilado, bastante grande, ubicado en el puerto del Callao.

El Gerente General y Presidente del Directorio era el señor Josep Conrrall, holandés de 57 años, que como todo buen europeo tenía un carácter bastante duro, muy sobrio y no le gustaba correr ningún tipo de riesgo. Josep nombró a sus hijos, Jorge de 32 años y Miguel de 23 años, como accionistas de la empresa y miembros del directorio.

Miguel, quien recientemente había culminado sus estudios en la universidad como ingeniero, estaba muy entusiasmado con la compañía, tenía muchos sueños y esperanzas puestos en ella; mientras que Jorge, quien tenía un carácter completamente opuesto al de Miguel, no tenía mucho interés en la compañía y, por el contrario, sólo se dedicaba a sus propios negocios.

Unos meses después, y a solicitud de su esposa, Josep acepta que su hijo Miguel trabaje en la empresa, y le asigna el cargo de Supervisor del Almacén; desempeñándose en el cargo en forma eficiente. El carácter agradable de

Miguel y la habilidad que demostraba para el manejo del negocio le hicieron ganar la simpatía y el respeto de todo el personal de la empresa.

La empresa inició sus operaciones dentro de un ambiente de gran expectativa y optimismo, ya que el capital de trabajo era extranjero y el mercado al que iba dirigido el producto era constante, lo que significaba que no había riesgo de pérdida y que sólo habían utilidades. Esta empresa laboró normalmente produciendo buenas utilidades, y alcanzó para fines de 1991 un volumen de exportación de hasta US\$50,000 mensuales.

En enero de 1992, el señor Conrrall, percatándose del auge de las exportaciones de los espárragos en el Perú y del crecimiento del mercado de consumo en el continente europeo, decide formar otra empresa, dedicada al mismo rubro que Datelsa, pero cuya finalidad era monopolizar las exportaciones de espárragos y captar la mayor cantidad de clientes en el extranjero. Para ello, se asocia con otros pequeños exportadores holandeses y forman la empresa A.E.P.

La comercialización de espárragos requiere de muchos cuidados para asegurar la calidad del producto (ya que los espárragos son de alto valor y de gran perecibilidad) y, de esta manera, garantizar su comercialización con éxito. En primer lugar, los espárragos deben ser enfriados después de la cosecha, para evitar que se vuelvan leñosos. Antes de empacarlos se deben seleccionar y clasificar bajo criterios de color y diámetro; el empaque es sumamente importante, pues de él depende que el producto se encuentre protegido durante el transporte y la comercialización. Se debe utilizar cartón recubierto con polietileno durante el transporte, puesto que este material es resistente a la humedad. El almacenamiento debe contar con un nivel de humedad mayor al 95%, y la temperatura debe mantenerse entre 0°C y 2°C. Cuando los espárragos se transportan en avión deben permanecer en vehículos refrigerados el máximo tiempo posible antes del vuelo. Si se elige transporte marítimo, éste debe contar con contenedores refrigerados de atmósfera. El mayorista debe mantener una temperatura de 2°C. El detallista debe conservar los espárragos en vitrinas refrigeradas entre 8°C y 10°C.

Luego de formar la nueva compañía, el señor Conrrall decide cerrar Datelsa; pero ante una sugerencia de su esposa, una peruana de 55 años y de carácter bastante protector para con sus hijos, le sugiere lo siguiente:

- *"Miguel ha demostrado responsabilidad en el cargo que le has asignado, creo que ya es hora de que asuma más responsabilidades y un buen inicio es que se haga cargo de Datelsa."*

Ante tal sugerencia, el señor Contrall conversa con Miguel y le plantea lo siguiente:

- *"Miguel, ya que has demostrado responsabilidad en el manejo de los almacenes, y considerando que actualmente formo parte de una compañía más grande, he decidido dejarte a cargo de Datelsa, como Gerente General, manteniendo la oficina, el personal y los almacenes, para que busques otros mercados de comercialización así como otros productos diferentes a los espárragos ya que A.E.P. va a controlar el mercado."*

Ante tal propuesta, Miguel acepta la gerencia de Datelsa y asume el reto de buscar otros mercados para productos diferentes a los espárragos, iniciando sus operaciones en el mercado local y prestando, entre otros, servicios de almacenaje para los productos de A.E.P..

A mediados de 1992, la compañía A.E.P. ocupaba ya un lugar predominante dentro de las empresas exportadoras de espárragos. Pero la meta más importante trazada por los directivos de la empresa era obtener la exclusividad de uno de los grupos más poderosos de Holanda, el grupo Graff, el cual estaba buscando una compañía lo suficientemente sólida y experimentada para que se ocupe de sus inversiones en el Perú, según el siguiente comentario efectuado por Klaus, uno de los directivos de A.E.P., al resto de directores:

- *"Me he enterado de que el grupo Graff se encuentra a la búsqueda de una compañía de confianza para realizar sus inversiones en el Perú; ésta es la oportunidad que hemos estado esperando, no la debemos desaprovechar."*

En octubre de 1992, A.E.P. decide invitar a un grupo de representantes de Graff para conversar sobre la posibilidad de ser nombrados como proveedores exclusivos. El citado grupo estaba liderado por el señor Derek Angus, un holandés joven y dinámico, quien en todo momento mostraba interés por apoyar a empresarios jóvenes como él.

Los accionistas de A.E.P. organizaron un almuerzo para los representantes de Graff, en el cual planeaban demostrarles que su compañía era la única suficientemente sólida como para hacerse cargo de sus inversiones. Asistieron al almuerzo todos los accionistas de A.E.P. y Miguel como invitado de Josep.

Durante dicha reunión, Derek Angus simpatizó con Miguel, quien, al notar la confianza que le estaban dando, decidió hablar un poco de su propia compañía, es decir Datelsa, indicando que disponía de un gran almacén y casi dos años de experiencia en la exportación de productos como espárragos y otros.

Al final del almuerzo, uno de los accionistas de A.E.P. se percató de que Miguel estaba “vendiendo su producto”, así que empezó a hablar en holandés con Derek; esta actitud no le gustó a Miguel por cuanto no hablaba holandés, situación que ocasionó que se levantara en plena reunión diciendo:

- *“Esto es un insulto y no lo voy a tolerar. Es una falta de respeto hablar en un idioma que no todos entendemos, así que me retiro.”*

Esta actitud provocó el malestar de todos los asistentes, incluyendo a Josep, padre de Miguel, quien se puso de pie y le dijo:

- *“Con esta actitud tu empresa va a fracasar, y si tenías alguna idea de poder exportar espárragos, es mejor que te olvides de ella.”*

Días después, el señor Derek reunió al grupo de personas que asistieron al almuerzo y les manifestó que, si bien A.E.P. era una compañía económicamente sólida formada por holandeses, consideraba que no existía unión entre sus accionistas, situación que lo hacía pensar que a corto tiempo terminaría por disolverse y que, por otro lado, en la actualidad no contaban con un almacén requerido para almacenar los productos a exportar; manifestó asimismo que Datelsa, la compañía de Miguel, contaba con un almacén lo suficientemente amplio como para almacenar todo el volumen que se esperaba exportar, y que él consideraba conveniente dar oportunidad de trabajo, de preferencia, a los empresarios jóvenes.

Esta decisión provoca que Datelsa en un año pase de ser una pequeña compañía de 7 personas a una de más de 50, lo que obliga a la empresa a alquilar una casa de dos pisos. Se llegó a incrementar el volumen de exportaciones a más de un millón de dólares al mes.

Durante este tiempo, A.E.P. continuó sus operaciones de comercialización de espárragos al extranjero, buscando otros mercados; pero, tal como lo había previsto Derek, las relaciones entre los socios se fueron deteriorando más y más cada día, teniendo como punto de inicio la pérdida del contrato con el grupo Graff y, finalmente, la disolución y el cierre de la compañía en febrero de 1993.

Para octubre de 1993, Datelsa era una de las empresas de mayor prestigio dentro del rubro de la comercialización de espárragos. Miguel, que había demostrado una gran capacidad creativa y de innovación en los negocios, decide expandir los horizontes comerciales de Datelsa. Con este propósito, forma una agencia de aduana para que se ocupe de los trámites de aduanaje y desaduanaje de los productos a exportar, así como para atender a terceros. Por otro lado, forma una empresa de restaurantes, conformada por un restaurante de regular tamaño, el cual, sobre la base de una inteligente política de Miguel, tenía como clientela fija para almorzar al personal de Datelsa, estableciendo un descuento obligatorio por racionamiento aceptado por todo el personal de Datelsa debido a que contaba con la simpatía general; y por un Pub, ubicado en el centro de Miraflores, que le producía muy buenas utilidades al igual que el restaurante.

En diciembre de 1993, en vista de los resultados favorables que estaban teniendo las nuevas empresas, Miguel propone establecer una fábrica procesadora y una fábrica de envasado y enlatado de espárragos, en la ciudad de Trujillo, con la intención de hacer una línea de producción de espárragos y, de esta manera, reducir costos e incrementar las utilidades.

Cuando somete esta idea a la aprobación del directorio, su padre y su hermano se opusieron y acusaron a Miguel de mal manejo de la empresa, aseverando que, debido a una gran desorganización y a malos contratos, la empresa no estaba obteniendo buenas utilidades; acordaron cambiar a Miguel de la Gerencia General y colocarlo como Gerente de Operaciones, cargo que él realizaba paralelamente; y así Josep retorna al puesto de Gerente General. Ante tal situación, Miguel decide renunciar a la empresa y junto con él renuncia casi el 50% de los empleados de Datelsa por lealtad.

En febrero de 1994, y con la perspectiva de un gran desarrollo de la empresa, Josep propone a sus hijos la posibilidad de vender algunas de las acciones de la compañía a un inversionista español con la finalidad de incrementar el capital de la empresa y continuar con las inversiones. Se acepta como nuevo



socio al señor Iñiqui de la Madrid, un inversionista de 45 años que se encontraba muy interesado en incursionar en la comercialización de productos con España.

Este nuevo socio muestra interés por el proyecto planteado por Miguel, es decir, el de formar las plantas en Trujillo; así, en una reunión de directorio, se acuerda invertir US\$200,000 en la creación de una compañía, la cual sería autónoma y tendría por nombre "Coproe" y como Gerente General a Miguel, quien decide contratar al personal que renunció con él para trabajar en la nueva compañía.

Para agosto de 1994, Miguel, al mando de Coproe, logra controlar el 60% de la producción de espárragos en el norte del país, convirtiendo a Coproe en una de las más grandes empresas productoras de espárragos. Miguel, consciente de la posición de la empresa, empieza a especular con los precios del mercado, vendiendo su producto al mejor postor, sin importarle que el principal fin para el cual fue creada Coproe era comercializar con Datelsa, a la cual no le vendía si encontraba una mejor oferta.

Esta situación ocasiona que Datelsa tenga que pagar por el espárrago casi igual que antes y que, en ciertos casos, pierda el producto porque Coproe recibió una oferta mejor.

Josep preocupado por el futuro de la compañía y de su familia comenta a su esposa lo siguiente:

- *"Esta actitud que ha adoptado Miguel nos está perjudicando, actualmente estamos demorándonos en cumplir con nuestros clientes y esto puede provocar que perdamos la exclusividad del grupo Graff; me encuentro muy preocupado, ya hemos intentado hablar y hasta negociar con él, sólo falta que intervengamos a la compañía, pero temo que esto termine con la poca unión que queda en nuestra familia."*

Ante el comentario del señor Contrall, su esposa le responde:

- *"Miguel es nuestro hijo, y no voy a permitir que ni el dinero ni los negocios continúen desuniendo a nuestra familia, así que puedes ir pensando en otra solución o de lo contrario iniciaré los trámites del divorcio."*

Josep no sabe qué hacer. Por un lado, su compañía corre el riesgo de perder a su mejor cliente y, por otro lado, una mala decisión puede ocasionar el rompimiento de la poca unión familiar que queda, llegando inclusive al divorcio, que ya le fue planteado por su esposa cuando removieron a Miguel de la Gerencia General de Datelsa.

¿Qué haría usted en su lugar?

# VII

## Caso: Cónsul

La empresa Cónsul fue creada el 1 de junio de 1969 por empresarios privados, quienes pensaban que una de las formas más eficaces de contribuir al desarrollo del país era crear una institución de apoyo técnico, principalmente en las áreas de promoción social, que brindaría además asistencia técnica y capacitación.

Los esfuerzos fueron orientados a contribuir a la solución de los grandes problemas de carácter económico y social de los sectores con menores oportunidades. Ello con la finalidad de que esta gran masa trate de elevar sus niveles de vida

El objetivo principal de Cónsul era contribuir a la solución de los problemas de carácter socioeconómico propios de concentraciones urbanas marginales, tales como asentamientos humanos marginales y centros poblados similares, a través de la promoción y el desarrollo de toda clase de actividades relacionadas con la prestación de servicios comunales, y con todo aquello que pudiera estar vinculado en alguna forma con el desarrollo económico y la promoción social.

Inicialmente, las actividades realizadas fueron orientadas al asesoramiento comunal y a la promoción del ahorro comunitario. En 1970, a raíz de un catastrófico sismo ocurrido en el Departamento de Ancash, se brindó cooperación técnica en las tareas de reconstrucción, incursionando en el trabajo de desarrollo urbano. El financiamiento que recibió Cónsul fue de un Organismo Internacional (OI) que brinda cooperación en América Latina, Europa y Asia.

Las actividades de asesoramiento y capacitación comunal se dieron durante cinco años (hasta 1974).

Entre 1975 y 1977 se llevaron a cabo proyectos de desarrollo social en las zonas urbano marginales del país. Se invirtió aproximadamente US\$400,000 en la construcción de pequeños módulos como escuelas, letrinas, programas de agua y desagüe. El financiamiento global fue otorgado por el OI.

Se realizaron proyectos de promoción de artesanía textil en el departamento de Ayacucho. Todas estas actividades fueron financiadas por el OI.

A partir de 1978, y después de un minucioso estudio de factibilidad, la empresa Cónsul concluyó que en la ciudad de Lima existía un riquísimo potencial empresarial en los sectores urbano marginales. Por lo que se comenzó a otorgar financiamiento a los sectores de la micro y pequeña empresa, mediante la modalidad de líneas de crédito. La institución recibió una donación de US\$500,000 del OI.

Durante la década de los ochenta, la empresa Cónsul ingresa a un proceso de expansión, cubriendo gran parte de los sectores urbano marginales de los Conos Norte y Sur de Lima Metropolitana. El OI se constituye como parte indispensable y fundamental para la subsistencia de Cónsul.

A finales de 1991, Cónsul contaba con los mejores indicadores financieros (ver Anexo No. 1) como niveles de morosidad por debajo del 3%, préstamos por más de US\$6 millones, etc.

En 1992, la institución diversifica sus puntos de acción estableciendo oficinas zonales en El Callao, Jesús María, Santa Anita, El Agustino, San Juan de Miraflores, Comas, Ate Vitarte, San Felipe y el Rímac. 1992 marca entonces un hito importante en el desarrollo y el crecimiento de la organización.

El mismo año, Cónsul realiza un proyecto que es presentado a la Superintendencia de Banca y Seguros para la creación de una organización para la intermediación financiera masiva de recursos financieros para el desarrollo de la pequeña y microempresa, es decir, una financiera. El financiamiento por US\$8 millones sería otorgado por el OI.

Por otro lado, el mismo año, uno de los gremios empresariales más importantes del país, que asocia a más de seis mil pequeños empresarios en Lima, y

con no menos de 80 sucursales en el interior del país, presenta un proyecto por US\$3 millones, el cual es aprobado por el OI. Este gremio otorgaría, también, las líneas de crédito al sector de la micro y pequeña empresa.

El convenio marco del OI pone como condición que el gremio empresarial deberá recibir consultoría de la empresa Cónsul, la cual es la única en el medio con experiencia en este tipo de actividades.

En el Comité de Desarrollo Empresarial de Cónsul (CDE) se producen controversias entre el Director Ejecutivo, señor Javier Cuno, conocido como don Javier por su avanzada edad, y el Gerente General, ingeniero Jimmy Rodríguez de 42 años de edad, persona de gran capacidad y reconocida experiencia, ambos fundadores de Cónsul.

Javier fue uno de los principales gestores del liderazgo de la empresa y era considerado, además, como uno de los mejores profesionales, gracias a lo cual gozaba de mucho respeto y admiración por su corrección y profesionalismo.

Se suscita la siguiente conversación:

- *Javier: "No podemos crear nosotros mismos un competidor. Cónsul es líder en este tipo de negocios. No creo que sea lo ideal brindarles nuestra tecnología al gremio empresarial. Como tú sabes tiene más de 50 sucursales a nivel nacional. Este, con el tiempo, nos puede desplazar del mercado."*
- *Jimmy: "Cónsul está buscando convertirse en una intermediaria financiera, por lo que si nos negamos a brindarle la consultoría al gremio empresarial, el OI nos cortará todo tipo de ayuda y, como tú bien sabes, Cónsul depende de dicho organismo para seguir operando; además, la empresa recibirá US\$110,000 por honorarios de consultoría."*
- *"Mira Jimmy -replica Javier-, Cónsul tiene un sistema de control de cartera obsoleto. Nosotros dejamos de utilizarlo hace 9 años. Todos sabemos aquí que este sistema no permite tomar las decisiones de gestión para nuestra realidad. Yo pienso que debemos transferir dicha tecnología al gremio empresarial, y así nos aseguramos que éste no pueda ser un competidor peligroso en el mercado."*

- Jimmy: "*¡Pero eso no puede ser! ¡eso no es ético! El gremio empresarial es muy grande y, como tú sabes, agrupa a muchas empresas de todos los rubros; ellos se darán cuenta de que la tecnología implantada no es la ideal. Me parece que eso no es lo correcto; además, esto puede traernos muchos problemas.*"
- Javier: "*No tenemos otra alternativa. La semana que viene tenemos que dar la respuesta para la firma del convenio. Necesito que tomes todas las medidas necesarias para llevar a cabo la consultoría. No olvides que eres Magíster gracias al apoyo de la institución que te financió todos los estudios en una de las mejores universidades del país. Estoy seguro de que allí has recibido todos los conocimientos necesarios para afrontar problemas como el que tenemos hoy. Por otro lado, tu tienes todavía una deuda de dos años más con Cónsul.*"

Terminada la reunión, Jimmy no dejaba de pensar qué decisión debía tomar. Una serie de preguntas y respuestas rondaban su mente.

Preocupado por tal situación, llama por teléfono a dos de sus mejores amigos, Óscar (Gerente General de una empresa líder en telecomunicaciones) y Hugo (próspero empresario), ambos compañeros de la maestría para pedirles sus sugerencias.

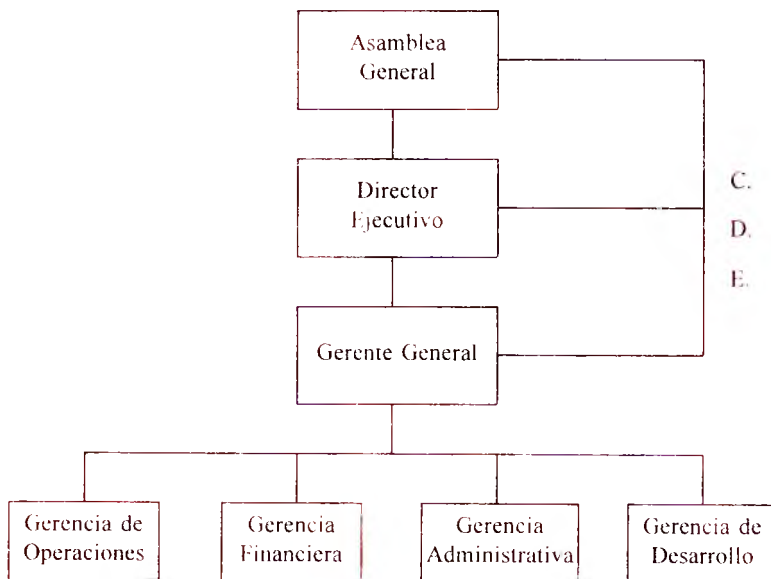
Las tres personas se reúnen y Jimmy les explica todo.

- Finalmente dice: "*Yo no puedo negarme a llevar a cabo la consultoría porque, como ustedes recuerdan, Cónsul me pagó todos los estudios; para ello, también tuve que firmar papeles hipotecando mi casa en el caso hipotético de no cumplir con trabajar 5 años en Cónsul después de haber egresado como magíster. Ahora sólo me faltan dos años para cumplir con todos mis compromisos formales y legales con la empresa, y me ocurre este problema.*"

Si usted fuese uno de los amigos de Jimmy, ¿qué alternativas de solución le daría para solucionar su problema?

**Anexo No. 1****CASO CÓNsul**  
(En dólares)

<b>Años</b>	<b>Colocaciones crediticias</b>	<b>Cartera activa</b>	<b>Tasa de morosidad (%)</b>
1989	707354	103275	7.3
1990	1658420	447576	5.2
1991	3385165	576895	2.5
1992	4983587	765395	2.3
1993	7457786	1764595	2.8

**ORGANIGRAMA DE CÓNsul**



# VIII

## Caso: La Bolsa

A principios de la década de los sesenta, Rick Woodmann se inició como Agente de Bolsa; el comienzo fue difícil, pero gracias a que provenía de una familia de mucho dinero poco a poco se hizo de clientes, sobre todo de amigos de sus padres.

Rick mostró grandes habilidades para explotar los conocimientos que iba adquiriendo y la gran mayoría de su clientela se encontraba contenta, dado que con el buen asesoramiento que recibían, por parte de su agente, sus inversiones se multiplicaban rápidamente. Como agente independiente podía decirse que las cosas le iban extraordinariamente bien y cada vez era más solicitado.

El tipo de trabajo, las constantes luchas por obtener las mejores acciones, las tensiones originadas por el temor de perder dinero y clientela y el duro trajinar del ambiente de la Bolsa, habían desarrollado en Rick un instinto de supervivencia único, llegando en muchos casos a tomar acciones sin mostrar escrúpulos. Él siempre comentaba con sus amigos:

- *“En este trabajo para triunfar desgraciadamente hay que atropellar y hundir a la gente sin remordimientos.”*

En la segunda mitad de la década de los ochenta, el gobierno facultó a las personas naturales para que formaran Agencias Corredoras de Bolsa, de la misma forma que existían en otros países; Rick no quiso quedarse atrás y creó su propia agencia corredora. Para ubicarla no tuvo mayor problema, pues había invertido sus ingresos anteriores convenientemente en bienes y raíces:

era propietario de no menos de 7 edificios y otras tantas residencias. Una de ellas, una hermosa residencia de 400 m<sup>2</sup>, ubicada en la mejor zona comercial de Miraflores, sirvió para sus propósitos.

La agencia recibió el nombre de "La Bolsa"; no obstante, a pesar de tener la clientela asegurada, la difícil situación económica por la que atravesaba el país durante el gobierno de Alan García, la fuga de capitales, el poco deseo de inversión en las entidades financieras y el terrorismo, originaron muy pocas utilidades a nivel nacional. Sin embargo, la buena visión de Rick le permitió iniciar contactos con el extranjero y colocar importantes capitales en las Bolsas de Nueva York y Londres.

Michael, el hijo de Rick, había heredado la personalidad de su padre, con la diferencia de que por ser hijo único todo lo tuvo con sólo pedirlo, nada se le negó. Ya a los 25 años contaba con el título de economista, pero su padre, temeroso por el accionar subversivo, decidió enviarlo a Inglaterra a perfeccionarse e, incluso utilizando sus influencias económicas, logró ubicarlo convenientemente en una importante institución financiera de Londres.

A inicios de 1993, el país había cambiado, la inflación estaba controlada, el terrorismo en franca retirada y con sus principales líderes capturados, la reinserción económica del país con la banca internacional era ya una realidad, capitales frescos ingresaban, el deseo de inversión era cada vez mayor y "La Bolsa" inició su despegue, colocándose rápidamente en segundo lugar entre las diferentes agencias del país.

Como consecuencia de los profundos cambios en la situación del Perú, Rick Woodmann, en uno de sus viajes habló con su hijo:

- *"Mira Michael, yo ya estoy viejo para estas andanzas, la agencia está creciendo y me gustaría que retornes al Perú para hacerte cargo de la situación; tú sabes que la Bolsa de Valores de Lima es ahora una de las más rentables del mundo y dentro de poco quisiera retirarme."*

Luego de solucionar algunos problemas en el extranjero, Michael retornó al país; traía consigo un contrato de asociación con el Western Group de Londres, conocido grupo dueño de uno de los más importantes bancos de inversión, The Western International Bank of London, dedicado a la colocación de títulos internacionales, acciones, compra de deudas, bonos, etc. Era de suponerse que con esta inclusión La Bolsa recibiera un gran impulso.

Todos en La Bolsa esperaban con ansias al nuevo jefe, poco se sabía de él, se rumoreaba que a sus 33 años, con todo el dinero que tenía, era un soltero codiciado y un galán empedernido. A mediados de mayo de 1993, Michael hizo su ingreso en las instalaciones de La Bolsa; no saludó a nadie, simplemente dio un rápido recorrido por las instalaciones y entró a la oficina de su padre.

- *"Papá, esta agencia huele a cementerio, necesita renovarse; con la pinta que tiene no ganaremos nuevos clientes, necesita una nueva cara, y si quieres que la dirija deja todo en mis manos."*
- *"Está bien Michael, ya te dije que esto lo vas a dirigir tú; si crees que deben efectuarse cambios tienes carta abierta, yo no me voy a meter".*

Luego de esta breve reunión llamó a Julio Traverso, Gerente Administrativo, y le dijo:

- *"Julio quiero tener la mejor gente, róbalala si es necesario de las otras agencias, vamos a crecer y lo haremos en grande, no me interesa cuánto hay que pagar. Quiero un jefe de sistemas y comunicaciones que me monte toda una nueva red de informática, despide a todos los viejos que tenemos; de recepcionista quiero a la Miss Mundo o a una mejor, y averigua lo necesario para cambiar nuestra ridícula razón social, apenas se pueda nos llamaremos Western Perú."*

Los deseos de Michael fueron cumpliéndose, quince días después ingresaba a trabajar Jorge Mendoza, ingeniero de sistemas de 34 años con amplia experiencia en redes, el mismo que después de analizar su trabajo se dio cuenta de que prácticamente debía empezar de cero; había que contratar personal capacitado y nuevo equipamiento, en fin, el dinero aparentemente no era problema.

Dos meses después del regreso de Michael, todos en la agencia le corrían: en todas las áreas se metía y siempre opinaba que él podía hacerlo mejor, incluso modificaba o desechaba lo ya hecho. Las recepcionistas renunciaban cada semana. Juanita González no duró dos días luego de que Michael la llamara:

- *"Señorita, comuníqueme a Miami con el ingeniero Trigozo"; treinta segundos después: "Oiga, usted es una inepta, si no puede hacer una simple llamada mejor búsquese otro trabajo".*

era propietario de no menos de 7 edificios y otras tantas residencias. Una de ellas, una hermosa residencia de 400 m<sup>2</sup>, ubicada en la mejor zona comercial de Miraflores, sirvió para sus propósitos.

La agencia recibió el nombre de "La Bolsa"; no obstante, a pesar de tener la clientela asegurada, la difícil situación económica por la que atravesaba el país durante el gobierno de Alan García, la fuga de capitales, el poco deseo de inversión en las entidades financieras y el terrorismo, originaron muy pocas utilidades a nivel nacional. Sin embargo, la buena visión de Rick le permitió iniciar contactos con el extranjero y colocar importantes capitales en las Bolsas de Nueva York y Londres.

Michael, el hijo de Rick, había heredado la personalidad de su padre, con la diferencia de que por ser hijo único todo lo tuvo con sólo pedirlo, nada se le negó. Ya a los 25 años contaba con el título de economista, pero su padre, temeroso por el accionar subversivo, decidió enviarlo a Inglaterra a perfeccionarse e, incluso utilizando sus influencias económicas, logró ubicarlo convenientemente en una importante institución financiera de Londres.

A inicios de 1993, el país había cambiado, la inflación estaba controlada, el terrorismo en franca retirada y con sus principales líderes capturados, la reinserción económica del país con la banca internacional era ya una realidad, capitales frescos ingresaban, el deseo de inversión era cada vez mayor y "La Bolsa" inició su despegue, colocándose rápidamente en segundo lugar entre las diferentes agencias del país.

Como consecuencia de los profundos cambios en la situación del Perú, Rick Woodmann, en uno de sus viajes habló con su hijo:

- *"Mira Michael, yo ya estoy viejo para estas andanzas, la agencia está creciendo y me gustaría que retornes al Perú para hacerte cargo de la situación; tú sabes que la Bolsa de Valores de Lima es ahora una de las más rentables del mundo y dentro de poco quisiera retirarme."*

Luego de solucionar algunos problemas en el extranjero, Michael retornó al país; traía consigo un contrato de asociación con el Western Group de Londres, conocido grupo dueño de uno de los más importantes bancos de inversión, The Western International Bank of London, dedicado a la colocación de títulos internacionales, acciones, compra de deudas, bonos, etc. Era de suponerse que con esta inclusión La Bolsa recibiera un gran impulso.

Todos en La Bolsa esperaban con ansias al nuevo jefe, poco se sabía de él, se rumoreaba que a sus 33 años, con todo el dinero que tenía, era un soltero codiciado y un galán empedernido. A mediados de mayo de 1993, Michael hizo su ingreso en las instalaciones de La Bolsa; no saludó a nadie, simplemente dio un rápido recorrido por las instalaciones y entró a la oficina de su padre.

- *"Papá, esta agencia huele a cementerio, necesita renovarse; con la pinta que tiene no ganaremos nuevos clientes, necesita una nueva cara, y si quieres que la dirija deja todo en mis manos."*
- *"Está bien Michael, ya te dije que esto lo vas a dirigir tú; si crees que deben efectuarse cambios tienes carta abierta, yo no me voy a meter".*

Luego de esta breve reunión llamó a Julio Traverso, Gerente Administrativo, y le dijo:

- *"Julio quiero tener la mejor gente, róballa si es necesario de las otras agencias, vamos a crecer y lo haremos en grande, no me interesa cuánto hay que pagar. Quiero un jefe de sistemas y comunicaciones que me monte toda una nueva red de informática, despide a todos los viejos que tenemos; de recepcionista quiero a la Miss Mundo o a una mejor, y averigua lo necesario para cambiar nuestra ridícula razón social, apenas se pueda nos llamaremos Western Perú."*

Los deseos de Michael fueron cumpliéndose, quince días después ingresaba a trabajar Jorge Mendoza, ingeniero de sistemas de 34 años con amplia experiencia en redes, el mismo que después de analizar su trabajo se dio cuenta de que prácticamente debía empezar de cero; había que contratar personal capacitado y nuevo equipamiento, en fin, el dinero aparentemente no era problema.

Dos meses después del regreso de Michael, todos en la agencia le corrian: en todas las áreas se metía y siempre opinaba que él podía hacerlo mejor, incluso modificaba o desechaba lo ya hecho. Las recepcionistas renunciaban cada semana. Juanita González no duró dos días luego de que Michael la llamara:

- *"Señorita, comuníqueme a Miami con el ingeniero Trigozo"; treinta segundos después: "Oiga, usted es una inepta, si no puede hacer una simple llamada mejor búsquese otro trabajo".*

Jorge Mendoza y su equipo trabajaban arduamente no sólo en su área, sino que también tenían que solucionar problemas menores de programación y uso de computadoras personales, pues todo era nuevo en la oficina. Michael lo llamó:

- *"Jorge tienes un mes para terminar todo el sistema, no me interesa qué haces, o si trabajas sábado y domingo las 24 horas, pero quiero mi sistema; si lo logras, tú y tu gente tendrán un bono de 5 sueldos, pero si no es así, todos están fuera; de igual manera, en ese mismo plazo quiero 20 líneas telefónicas."*
- *"Está bien Michael, lo del sistema depende mucho de nuestro trabajo, pero en lo de las líneas dependemos de la Compañía Peruana de Teléfonos y creo que 30 días no es suficiente."*
- *"No me importa, tú ve qué haces, para eso te pago"* -fue la respuesta que Jorge recibió-

Nadie en la agencia estaba a salvo de Michael, ni siquiera la Bolsa de Valores de Lima: ya había hecho escándalo cuando no lo dejaron ingresar a la rueda de negociaciones en el mes de agosto, pues el ingreso sólo está permitido a los agentes de bolsa y no a los dueños de las agencias. A través de una audaz jugada legal, los dos socios minoritarios de su padre se quedaron sin participación cuando a fines de setiembre se adoptó el nuevo nombre: el poder absoluto recaía en el hijo del señor Woodmann.

Como era de suponerse, a los 30 días, el ingeniero Mendoza no había conseguido aún las líneas y, aunque los trámites estaban muy avanzados, Michael lo despidió; sin embargo, por primera vez, Rick Woodmann intervino al no permitir el despido.

Luis Reinafarje, primo de Michael, e ingeniero electrónico, quien a sus 32 años no tenía más experiencia que la de los lazos familiares, fue traído de los Estados Unidos para que se haga cargo de la Gerencia de Operaciones y Sistemas. A pesar de sus pocos conocimientos en esta área, la intención era que a la larga Jorge Mendoza dejara el puesto una vez que todo estuviera funcionando; Michael no quería que nadie supiera más que él.

A fines de noviembre, el ingeniero Mendoza y parte de su equipo renunciaron irrevocablemente al cargo; su salida era el tapón que muchos esperaban, pues

tras él vino una sucesión de renunciaciones y despidos incontenibles; a esto se sumó la quiebra de The Western International Bank of London en el mes de diciembre, lo que dejaba a la agencia sin una de sus principales fuentes de ingreso.

Todos los días se escuchaba en las oficinas este tipo de conversación:

- *"Ya no aguanto más a Junior, no veo la hora de conseguirme cualquier cosa para irme, realmente es imposible trabajar con él, en todo se mete, a todos grita y cree que todo lo sabe."*

En febrero de 1994, de los 52 empleados el 80% ya había renunciado, los 6 corredores de bolsa autorizados trabajaban en otras instituciones similares, a pesar de que, ante esta grave situación, a muchos de ellos se les llegó a ofrecer hasta US\$15,000 para que permanecieran en la agencia.

Las cosas no iban bien, en mayo nuevamente la agencia cambió de nombre, adoptó el de "RW corredores". Toda el área de negociaciones internacionales, banca privada y corporativa había sido abandonada; los clientes, acostumbrados a tratar con sus corredores, muchos de los cuales ya trabajaban en otras agencias, también empezaron a abandonarlos, a pesar del esfuerzo en bajar las comisiones de la agencia del 5% al 2.5% de las transacciones.

A mediados de 1994, Rick llamó a su hijo:

- *"He pasado todas las acciones de la agencia a tu nombre; sin embargo, creo que prácticamente la has destruido administrativamente. Continuamos siendo una de las mejores en volúmenes negociados pero a costa de las utilidades, si quieres sobrevivir en el mercado algo tienes que hacer."*

Michael se fue pensando en qué habría fallado y cómo saldría adelante.

# IX

## Caso: Créditos de consumo

A fines de abril de 1992, Alberto Morales, Jefe de la Unidad de Control y Desembolso de Créditos, se encontraba muy contento pues la vida le sonreía no sólo en el ámbito familiar sino también en el laboral, ya que había sido recientemente ascendido al mencionado cargo, muy merecido según apreciaciones de sus compañeros de trabajo y directivos de la empresa.

El señor Morales trabaja en una sólida empresa que se dedica al otorgamiento de créditos de consumo para la adquisición de bienes desde el 14 de enero de 1982, fecha en la que inició sus labores en la misma, a los 27 años, como funcionario del Área de Operaciones. Alberto es economista, graduado en una Universidad Nacional, en la cual destacó desde su ingreso. En lo que respecta a su personalidad, es una persona de carácter fuerte, pero a su vez carismático, y ha demostrado en repetidas oportunidades su capacidad para hacer frente a encargos difíciles en el aspecto laboral.

A inicios de 1993, ingresó a la empresa un profesional entendido en Finanzas a ocupar el cargo de Gerente de Créditos; se trataba de Gerardo Zavala, quien era familiar de uno de los directores de la empresa y amigo personal del Gerente General.

El procedimiento establecido para el desembolso de los créditos aprobados consistía en la consignación de las firmas y sellos de los funcionarios de créditos (quienes evaluaban la capacidad de pago del cliente) en las solicitudes correspondientes, y el envío de las mismas a la Unidad de Control de Créditos para su procesamiento en el sistema automatizado y posterior emisión de la



orden de entrega de bienes a los beneficiarios. Diariamente se procesaban un promedio de 45 solicitudes aprobadas.

Alberto era visto con buenos ojos por su jefe inmediato superior, el Gerente de Operaciones, señor Manuel Bustamante, y por el Gerente General de la empresa, mas no por Gerardo Zavala, quien manifestaba que existía mucha demora en la emisión de las órdenes de entrega de bienes, labor que estaba a cargo de la unidad que dirigía Alberto.

Gerardo Zavala, de 40 años, era un profesional graduado en el extranjero con excelentes calificaciones, quien, como parte de su instrucción, contaba con una Maestría en Finanzas. Respecto a las relaciones interpersonales con los trabajadores, este gerente no contaba con el carisma necesario para ganarse al personal, además de ser considerado como un tipo soberbio, engreído y de pocos amigos.

Todo marchaba muy bien hasta que, después de un año y medio que Alberto venía ocupando el cargo que lo llenaba de orgullo, al analizar las firmas de los funcionarios de créditos en una solicitud, advierte que la consignación del sello de Gerardo Zavala (quien había aprobado la misma) tenía ciertas imperfecciones.

Alberto se comunica de inmediato telefónicamente con Gerardo Zavala, y le hace saber los datos principales del prestatario y la situación en la que se encontraba la consignación del sello. Seguidamente, Alberto se apersona a la oficina de Gerardo Zavala y le muestra la solicitud de procedencia aparentemente dudosa.

El señor Zavala, luego de analizar la consignación de su sello, revisa sus registros internos de créditos aprobados y descubre que la solicitud ha sido fraguada, reclamándole a Alberto en forma airada lo siguiente:

- *“Ya me habían hablado de mafias en esta empresa, y ahora veo que usted está involucrado en una de ellas.”*

El problema se agravó, pues existía la presunción de que Alberto era parte de una organización informal dentro de la empresa que tenía como segunda función la elaboración de solicitudes fraguadas para el otorgamiento de créditos. La Gerencia General fue rápidamente informada; por lo cual, ordenó una inmediata investigación de todas las solicitudes procesadas con cuatro

meses de retroactividad. Alberto fue temporalmente separado de su cargo hasta el esclarecimiento de los hechos.

Luego de la mencionada investigación, se detectaron 120 solicitudes fraguadas, las que contaban con las firmas y sellos de los funcionarios de créditos tan parecidas a las originales que podría afirmarse que eran iguales, a no ser por el hecho de que no se encontraban en los registros internos del área de créditos. Los importes de dichas solicitudes ascendían a una cifra superior a los US\$90,000.

Asimismo, los autores de tal fraude fueron descubiertos: dos de los siete trabajadores de la unidad a cargo de Alberto y un funcionario de créditos. Además de ello, quedó en situación de indefinida duda la participación de Alberto en tales operaciones.

Los trabajadores que actuaron en forma deshonesto fueron separados inmediatamente de la empresa (despedidos) y se realizó una reunión de Gerencia para definir el destino de Alberto.

A solicitud del señor Zavala, y debido a la gran influencia que éste ejercía sobre el Gerente General, Alberto fue despedido de la empresa el 20 de noviembre de 1993. Para la gran mayoría de los trabajadores (algunos gerentes y funcionarios) el despido de Alberto fue considerado injusto.

Luego de cuatro meses del despido, Alberto se encontraba aún sin trabajo y con la presión de los gastos familiares, pues tenía esposa y tres hijos que mantener, habiéndose convertido en víctima de una creciente depresión.

En tales circunstancias, su hermano Octavio, abogado recientemente colegiado, le comentó lo siguiente:

- *“Alberto, es injusto que te hayan despedido por algo que no es tu responsabilidad, permíteme que yo me encargue de limpiar la mancha que se ha hecho a tu honor.”*

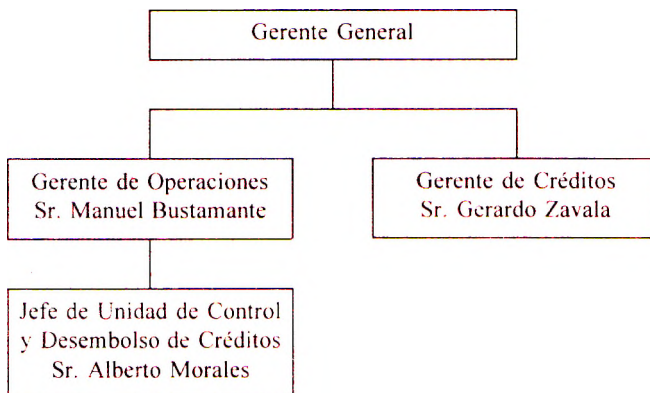
Hábilmente, Octavio obtuvo de su hermano Alberto un poder notarial que lo autorizaba a representarlo judicialmente, de manera tal que dio inicio al proceso pertinente en contra de la compañía en la que había laborado su hermano.

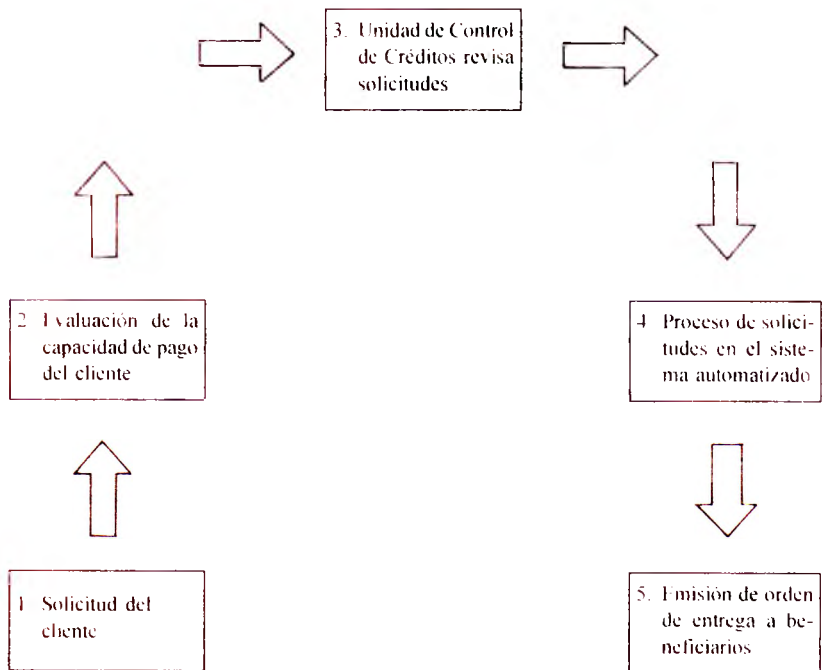
Después de seis meses de duración del proceso judicial, el veredicto del juez favoreció a Alberto, en los siguientes términos:

- Entregar inmediatamente al señor Alberto Morales la suma de tantos sueldos como meses haya estado separado de la empresa, además de cumplir con alguna de las siguientes opciones:
  - **Opción 1:** Reposición inmediata de Alberto a la empresa en las condiciones económicas previas al despido.
  - **Opción 2:** Entregar inmediatamente al señor Alberto Morales la suma de doce sueldos.

A esa fecha, en la empresa se venían dando cambios organizativos, los que generaron la salida de Gerardo Zavala y el cambio del Gerente General. El nuevo Gerente General, quien inició la revisión de los documentos que registraban los antecedentes y el despido de Alberto, era quien debía tomar la decisión de escoger una de las dos opciones.

### ORGANIGRAMA CRÉDITOS DE CONSUMO



**PASOS EN EL OTORGAMIENTO DE UN CRÉDITO**



## Caso: Papeltex S.A.

Pedro Robles es un excelente profesional con vasta experiencia en el campo empresarial; desde sus inicios como estudiante destacó entre sus compañeros por su dedicación, autodisciplina y un elevado espíritu de superación, valores que le fueron inculcados tanto en su hogar como también en el colegio militar de Arequipa, al que asistió dejando a muy temprana edad el seno familiar para adaptarse a una vida totalmente distinta.

Luego continuó su preparación en la Pontificia Universidad Católica del Perú, en Lima, donde inicia su meteórica carrera, ya que es contratado por la IBM luego de varias evaluaciones en todas las áreas. De esta manera, Pedro ganó rápidamente experiencia en la nueva era de las computadoras; inclusive llegó a estudiar dos profesiones adicionales a la de Ingeniería Civil (Administración de Empresas e Ingeniería de Sistemas), las cuales le ampliaron el panorama. A la corta edad de 27 años ocupó su primera gerencia en la citada compañía norteamericana.

Se convirtió así en el Gerente de Marketing más joven de la compañía, logrando ocupar el primer lugar en América Latina por su grandioso éxito. Es así que Pedro laboró por más de 20 años en la IBM, después de lo cual decidió retirarse pues consideraba que había llegado a la cúspide de su carrera en la compañía.

Pedro se embarca en su sueño personal: tener su propia empresa. De acuerdo con estudios efectuados a lo largo de su trayectoria, considera que una empresa elaboradora de *"Formularios continuos para impresoras"* sería un

negocio sumamente rentable dado el *boom* de las computadoras en el medio empresarial y su gran experiencia en el manejo de las mismas.

En 1984, época de la puesta en marcha del proyecto, sólo existían en el Perú cinco empresas productoras de formas continuas, las cuales se habían desarrollado por evolución natural sobre la base de imprentas convencionales, las que a su vez -por naturaleza- únicamente producían un limitado tipo de formatos. Visualizando esta realidad, Pedro decidió entrar al negocio de las formas continuas pero bajo otro enfoque.

En primer lugar, estandarizaría el mercado a un solo tipo de formato, el cual serviría para todas las necesidades de los clientes. Por otro lado, brindaría asesoría continua en el aspecto técnico del mejor uso de las formas (de acuerdo con la impresora, el tipo de impresión, el corte de la forma, etc.), información que Pedro manejaba muy bien debido a la experiencia adquirida en su larga y exitosa trayectoria en IBM.

### **Financiamiento**

La inversión inicial que requería su proyecto en maquinarias era bastante elevada (*maquinaria offset*), motivo por el cual decide financiarse a través de un préstamo en dólares con el Banco Industrial por US\$300,000.

Pedro había podido adquirir una pequeña fortuna a través de múltiples asesorías a empresas locales, y a una última licitación en la que participó por US\$ 200,000 que destinó íntegramente a la cuota inicial de su proyecto personal de empresa.

En esa época, la importación de bienes estaba altamente gravada, así que el costo final de su maquinaria con el financiamiento y los gastos de importación fue de US\$1,000,000 (aranceles de 120% aproximadamente sobre el valor CIF).

Con esta elevada deuda en dólares sobre sus hombros, Pedro evaluó el ambiente económico del país así como su posible evolución a mediano plazo: después de lo cual decidió pagar su deuda con los bancos en soles y hacer el trámite bancario para el cambio de moneda.

En ese momento, su acción de cambiar de moneda parecía totalmente descabellada, ya que la tasa de interés en soles era mayor a la tasa de interés

en dólares por más de un 40%. Todos sus amigos empresarios consideraban la decisión muy arriesgada a pesar de que la situación del país hacía suponer una devaluación de la moneda que se estaba postergando por decisiones políticas.

Sin embargo, después de un primer año de pagos elevados en soles, la devaluación fulminante que se produjo hizo que su deuda se redujera considerablemente y, con esta ventaja, Pedro pudo cancelar su deuda por maquinaria al cabo de tres años y a un precio que finalmente resultó ser el 10% de la deuda inicial en dólares con la banca.

Es así que la compañía de Pedro, en 1987, consolida su buena posición, en comparación con otras empresas de la competencia que fueron gravemente dañadas por la fuerte devaluación, al aumentar sus compromisos con los bancos.

### **La base del éxito**

Su empresa, además, fue floreciendo por las buenas relaciones de Pedro y por los servicios de asesoría poscompra que prestaba. Su estrategia había resultado todo un éxito, ya que inclusive este servicio era brindado por el mismo Pedro, quien no tenía ningún reparo en asistir personalmente a cualquier cliente en el momento que éstos tuvieran un problema. Es así que día a día la empresa va dándole a Pedro más satisfacciones como recompensas a sus esfuerzos; en poco tiempo, la empresa llegó a ocupar una posición privilegiada en el mercado con clientes de primer nivel.

Pedro es consciente de que parte del éxito se debe a su personal, el mismo que siempre se ha desenvuelto muy profesionalmente en todas sus actividades, tanto en el área de producción como en la administrativa; esto se explica principalmente por la política de personal establecida desde los orígenes de Papeltex S.A., la cual se basa en la comunicación continua en todos los estratos de la misma. Dicha política condujo a Pedro a conocer en forma directa los problemas, las preocupaciones, las inquietudes y las aspiraciones de cada uno de sus empleados, logrando así mantener un equilibrio entre éstos y la gerencia, así como entre ellos mismos.

La gerencia, conocedora de las necesidades de su personal, ha tratado en la medida de sus posibilidades de motivarlos en todos los aspectos; pese a ello tuvo algunos problemas aislados en su inicio con cierto personal que, no

contento con los esfuerzos que hacía la empresa por mantener un ambiente grato de trabajo, efectuó solicitudes totalmente improcedentes con la realidad, basándose para ello en su supuesta condición de imprescindibles para el buen funcionamiento del área de producción (técnicos de *offset*). Esto llevó a colocar dos hombres por turno, un técnico y un ayudante. este último sería instruido por el primero en la operación de la maquinaria, contándose luego con ellos para cubrir turnos especiales o como reemplazos; de esta forma, se anuló la categoría de totalmente necesarios que se daban algunos operarios. Otra de las acciones que Pedro se vio obligado a tomar fue la de cambiar de categoría, de obreros a empleados, a toda su gente con la finalidad de evitar que el sindicato nacional de industrias gráficas pudiera tener acceso a su empresa. Si bien esta acción fue considerada de carácter defensivo tuvo buena acogida por parte del personal, el cual se sintió recompensado por sus anteriores esfuerzos con la nueva categoría, la misma que vino acompañada del aumento de sueldo correspondiente.

### **Papeltex y la crisis**

En 1989, por problemas causados por la inseguridad reinante en el país (terrorismo), Pedro se vio obligado a viajar al extranjero con su familia, dejando a su hermano José, un ingeniero de sistemas, a cargo de la empresa. José tenía por su parte otros negocios que administraba a tiempo completo, por lo que no pudo guiar eficientemente a Papeltex S.A.; como consecuencia de ello, transformó una empresa eficiente en una empresa al borde de la quiebra en sólo un año y medio, y perdió además tanto a clientes como a sus mejores empleados.

A fines de 1990, Pedro retorna al país confiado en la nueva política de pacificación implementada por el nuevo gobierno. Lamentablemente, se encuentra con la ingrata sorpresa de que su empresa no era la que había dejado y que, por el contrario, se trataba de una empresa desmembrada pues José, a fin de reducir costos, había trasladado la planta de producción a las afueras de Lima a un terreno baldío de propiedad de uno de los empleados, el cual no resultaba ser el lugar adecuado para el buen funcionamiento de las máquinas.

Prácticamente tuvo que empezar de nuevo; visitó a sus antiguos clientes para que éstos confiaran nuevamente en Papeltex. También procedió a captar nuevamente a los antiguos operarios que habían renunciado a la empresa.



Es así que cuando Pedro habló con el que fue su anterior encargado de planta, éste le dijo:

- *“Señor Pedro, nosotros no tenemos ningún problema en trabajar nuevamente con usted, pero su hermano no nos trataba bien, inclusive exigía cosas que eran imposibles y nunca visitó la planta; además era muy mandón y a muchos de nosotros nos menospreciaba.”*

## **Renacimiento**

Nuevamente, sobre la base de su esfuerzo y gracias a la colaboración de sus empleados, Pedro fue saliendo adelante. Entre las principales acciones que se tomaron estuvieron las siguientes:

- Comercializar los desperdicios de papel (venta por kilos).
- Trasladar nuevamente la planta de producción a Lima para reducir los fletes de transporte insumo-producto, mediante el alquiler de terrenos baldíos y la construcción de sus instalaciones con material prefabricado de bajo precio y desarmable, lo que les permitiría estar listos ante cualquier situación adversa que obligue a una nueva mudanza.
- Reducción del personal de 27, con los que se contaba anteriormente, a sólo 12; inclusive se tomó la determinación de contratar en forma externa al personal del Departamento de Contabilidad para reducir gastos sociales y de planilla.
- Reinscribir la empresa como actividades varias para tener la libertad de comercializar otros productos, mientras repotenciaba la línea de formas continuas.

Durante los años siguientes nacieron nuevas empresas en este rubro motivadas por la reducción de los costos de importación de maquinaria y equipo -que bordean actualmente el 40%-, llegando, hacia fines de los ochenta, a un número de 30 empresas.

Algunas de estas nuevas empresas poseían una maquinaria mucho más potente que la de Pedro y más barata. Ante esta nueva situación, Pedro conversa con uno de sus funcionarios y dice:

- *“Es obvio que nos encontramos en desventaja respecto al potencial de producción frente a la nueva competencia; pero, en este momento, un gasto para la adquisición de nueva maquinaria no sería la mejor acción a tomar por razones que posteriormente daré a conocer. Por el momento es importante ejecutar rápidamente una estrategia de retención del mercado que realmente nos interesa.”*
- *“A partir de la fecha vamos a participar en todas las licitaciones de grandes volúmenes, aunque no tengamos potencial para aumentar la producción; nuestra estrategia va a consistir en dejar en todas a la competencia con el objeto de mantenerlos ocupados atendiendo sus pedidos de formularios continuos para unos pocos clientes. Como la situación actual no les permite grandes utilidades, y encima la competencia está trabajando con márgenes de 5% de ganancias, nosotros evitaremos así que ellos ingresen a nuestro mercado, el cual nos da una utilidad sobre el 20%.”*

Es así que en este contexto, manteniendo ocupada a las empresas de la competencia, Pedro logra captar a muchos de los clientes que éstas no pueden atender por la falta de tiempo y consiguientes demoras en la entrega de sus pedidos. Pedro empieza a atender con gran versatilidad y pronta entrega a los clientes insatisfechos, ganando nuevos clientes que además se sienten satisfechos por los servicios adicionales que Pedro les da.

Gracias a todas las acciones que Pedro toma a lo largo de los períodos de crisis, su compañía logra subsistir hasta la fecha; de las 24 empresas existentes, Papeltex ocupa el cuarto lugar de participación en el mercado.

La situación, aparentemente, es relativamente buena, pues se cuenta con maquinaria propia y en buen estado de mantenimiento, no existen grandes deudas con los bancos, se posee un personal altamente capacitado con una moral muy elevada, pero Pedro se muestra muy preocupado desde hace mucho tiempo debido al siguiente análisis de la situación esbozado por él mismo:

- Las fábricas de papel peruano quebraron por un mal manejo (Atlas y Paramonga). Éstas han empezado a ser reflatadas pero su producción se encuentra restringida a una parte de sus productos totales.
- Por la escasez de papel se tiene que importar del extranjero, lo cual eleva su costo real.

- Actualmente existe, a nivel mundial, una escasez de papel debido a las fuertes restricciones ecológicas. Existe restricción a la tala de árboles y escasez de celulosa.
- El avance tecnológico ha producido un fuerte competidor: las impresoras láser, las cuales facilitan a que el usuario utilice hojas sueltas y ya no formularios continuos.
- Otro factor muy particular a su empresa es el alto monto que tiene que desembolsar mensualmente por el alquiler de sus dos locales.
- De otro lado, la banca cada día pone más restricciones para facilitarle las cartas de crédito necesarias para la importación de papel, dado que ahora le piden un *Warrant* en almacenes específicos, lo que a la larga eleva los gastos de almacenamiento.

### **Perspectivas**

Todas estas consideraciones, sumadas a la situación actual del país en el que existe una fuerte recesión, han llevado a Pedro a la conclusión de que el negocio de las formas continuas tiene un máximo de vida en nuestro medio, de 3 a 4 años, y con márgenes de ganancias muy reducidos considerando la gran inversión involucrada.

Actualmente, por la baja demanda de formularios continuos y la presión de la competencia que reduce sus precios de venta con el objeto de capturar clientes, Pedro está presentando algunos problemas de liquidez porque, a pesar de todas las medidas tomadas, se trabaja para cubrir los costos fijos y queda muy poca utilidad neta.

Ante esta problemática, Pedro se encuentra en una encrucijada sobre qué rumbo darle a su empresa, tanto es así que no sabe si efectuar un cambio radical de curso o continuar con actividades similares a las que efectuaba.

Asimismo, un factor importante para la decisión final es el futuro de sus empleados, quienes han trabajado en la empresa por más de diez años en forma leal y eficiente.

Además, en estos momentos, se le han presentado serios problemas con algunos de sus funcionarios, los cuales no están de acuerdo con el razona-

miento de Pedro acerca del futuro de la industria de formas continuas en el país; por lo tanto, no consideran adecuados los posibles cambios que tiene pensado efectuar Pedro. Lo que éstos más temen es que la decisión sea tomada, como siempre, sólo por Pedro, quien casi siempre ha sido acertado. No obstante, en este caso, los funcionarios consideran necesaria su intervención porque las decisiones que se tomen involucrarán sus destinos.

Ante estos problemas, ¿qué acciones recomendaría adoptar usted a Pedro?

# XI

## **Caso: AFP Genera**

AFP Genera inició sus operaciones el 21 de junio de 1993, luego de cumplir con todos los requisitos especiales que exigía el D.L. 25897 de diciembre de 1992, el cual crea el Sistema Privado de Pensiones.

Por tal motivo se reúnen el señor Guillermo Barrios, reconocido abogado limeño, y el señor Rafael Donayre, economista y MBA por la Universidad de Boston, con una amplia experiencia en el mundo de los negocios y las finanzas, con la idea de constituir una empresa que participe en el nuevo Sistema Privado de Pensiones. En dicha reunión, se decidió buscar personas que compartieran la idea y es así que logran la participación de importantes bancos y empresas del extranjero.

Los señores Barrios y Donayre poseían, en conjunto, el 25% del capital de la empresa, el cual representaba la mayor parte del accionariado; con ello, el señor Barrios se aseguraba la Presidencia del Directorio y el señor Donayre, la Vicepresidencia.

El proyecto era ambicioso, la AFP Genera tenía como misión ser la número uno. Número uno en cuanto al número de afiliados, al fondo recolectado y a la rentabilidad. Básicamente, estaba dirigida al sector de la población de remuneración media, media alta y alta.

Para cumplir con el objetivo trazado, se nombra como Gerente General al doctor César Guerra Bravo, importante profesional del sistema privado de pensiones, quien contaba con un reconocido prestigio y éxito en Chile.

Como prueba de respaldo y confianza, al señor Guerra se le dio la oportunidad de contratar a las personas que lo acompañarían en su difícil gestión, quienes a su vez se encargarían de buscar y contratar a las personas que ocuparían los niveles intermedios de la organización. Por otro lado, la contratación del personal de ventas -de importancia decisiva en la empresa- fue encargada a la señora Sonia Moreno, consultora y especialista en el área de Recursos Humanos, quien llegó a seleccionar aproximadamente 700 personas entre supervisores y vendedores.

Es así que, a mediados de junio de 1993, las Administradoras de Fondos y Pensiones iniciaron sus operaciones dentro de un sistema de competencia y con las limitaciones del marco legal vigente a esa fecha. En esta primera fase, AFP Genera desarrolló su trabajo sobre la base de la experiencia de su Gerente General y los componentes de su *staff*.

A mediados de agosto de 1993, se reunió el Gerente Comercial, señor Julio Vergara, Magíster en Administración de Empresas por una prestigiosa universidad del país, con los jefes de ventas, quienes le manifestaron que los promotores y los supervisores a su cargo se quejaban del poco apoyo que recibían de los gerentes y directores en la realización de sus trabajos dentro de las empresas del grupo que respaldaba la AFP. El señor Vergara es una persona carismática, amistosa y todos los componentes de su gerencia estaban identificados con él (tanto los jefes de venta como los supervisores, los vendedores y el personal administrativo de la gerencia).

El señor Vergara prometió a sus jefes de venta que en el próximo comité de gerencia solicitaría apoyo a la labor del área de ventas y a todos sus integrantes. Al cumplir con su promesa, los jefes de venta continuaron con sus labores en la AFP.

Era frecuente escuchar en las reuniones de jefes de venta con supervisores y vendedores lo fácil que era trabajar con una persona que los apoyara y a la vez motivara constantemente. El mismo concepto tenían las demás personas de la empresa a pesar de no tener relación directa con su gerencia; los vendedores decían a su manera, bastante combativa: "*¡Así como nuestro gerente mata por nosotros, nosotros matamos por él!*"

Quincenalmente se reunían los jefes de venta con el señor Julio Vergara; en algunos casos participaban los supervisores y se discutían los planes y políticas de la Gerencia Comercial. Lamentablemente, los resultados de ventas

no eran de lo mejor en la Gerencia Comercial, éstos habían descendido considerablemente. Ello originó que el señor Vergara, a mediados del mes de febrero, convocara a una reunión extraordinaria a todos los componentes del equipo de su gerencia. Dicha reunión sirvió para que el personal reflexionara sobre su labor y se llegara a la siguiente conclusión -comentada por uno de los jefes de ventas-: *“hemos caído en un pozo debido a la mala interpretación de la confianza brindada por el señor Vergara, a quien, como líder democrático que es, no hemos sabido apreciar; a veces llegamos tarde, no comunicamos nuestras faltas, creemos que con lo que hacemos es suficiente, pero no es así”*.

Se concluyó la reunión con el compromiso de cambiar la situación y revertir los resultados. Asimismo, el señor Vergara indicó que, a partir de la fecha, dada la conclusión a la que su equipo había llegado, cambiaría su política gradualmente, es decir, aplicaría mano dura a toda actitud o desempeño que no estuviese a la altura de las circunstancias, entre otros puntos.

A principios de marzo de 1994, en una reunión de directorio convocada por el Gerente General, señor César Guerra, se analizó la situación de la Gerencia Comercial y se llegó a la conclusión de que, por involucrarse demasiado con su gente, el señor Vergara había perdido autoridad sobre sus empleados, lo que se reflejaba en el incumplimiento de las normas internas de trabajo de la organización y en el incumplimiento en el volumen de ventas esperado. Igualmente, se discutió en la reunión sobre la agresividad que ponían otras AFP del mercado; mientras que para ellos el número de afiliaciones descendía, para las otras por el contrario se incrementaba.

En tal sentido, se decidió conversar con el señor Vergara para explicarle la situación y darle la oportunidad de cambiar la condición de inestabilidad por la que atravesaba su gerencia; en caso que no cambiara la situación, en el lapso de dos meses, se verían en la obligación de solicitar su renuncia. Entre los objetivos que se le pedía conseguir estaba el de mejorar el número de afiliaciones en por lo menos un 50%, esto se apoyaba en una mayor publicidad y material promocional de mejor calidad que el de la competencia.

Los integrantes de la Gerencia Comercial, ante esta novedad planteada por el señor Vergara, decidieron multiplicar esfuerzos de manera que no ocurriera lo planteado por el directorio. Asimismo, el señor Vergara puso más presión en el trabajo y ofreció una nueva política de premios e incentivos autorizada por el Gerente General. Sin embargo, y a pesar de los esfuerzos tanto del

señor Vergara como de todo su personal, la situación no cambió: se logró incrementar las ventas pero no al nivel exigido, debido a que la competencia había sacado demasiada ventaja con su política mucho más agresiva, incluso con fuerzas de venta menos retribuida que la AFP Genera.

El señor Vergara decidió presentar su carta de renuncia después de un mes de la última reunión de directorio, en la cual se había acordado darle un plazo de dos meses para mejorar la situación, la misma que fue aceptada por la Gerencia General. Esto ocasionó que los trabajadores de su gerencia se sintieran tremendamente apenados, lo mismo que los de las otras gerencias que apoyaban la labor de ventas.

En reemplazo del señor Vergara se nombró al señor Jorge Choy, una persona de carácter fuerte, firme y muy estricto, de 54 años de edad, quien había realizado sus estudios de maestría en la Universidad de Harvard y contaba con una amplia experiencia en el sector de seguros; además, anteriormente, había laborado en otra administradora de fondos de pensiones.

Era normal escuchar lo siguiente en los pasillos de la empresa: *"Tenemos a un Fujimori en la gerencia, pues aplica el mismo estilo del Presidente, es bastante autoritario y en algunos casos inflexible."*

El nuevo Gerente Comercial creyó conveniente contar con -y lo solicitó al Directorio- una Gerencia de Marketing, una Gerencia de Ventas para Lima y otra para provincias, así como con asistentes en cada una de las gerencias creadas. Este pedido fue aceptado por la Gerencia General y se procedió a contratar a las personas recomendadas por el señor Choy, las mismas que habían laborado en la otra AFP.

Con el correr de los meses, el número de afiliaciones se incrementó, el servicio de afiliados mejoró, pero el ambiente que se vivía en la empresa no era el mejor. En lo que respecta a los jefes de venta, supervisores y promotores, no obstante el mantenimiento de la estructura remunerativa, las comisiones y los incentivos, los premios altos y el aumento de las afiliaciones, se sentían presionados y descontentos. En las reuniones informales de los trabajadores se manifestaba el desacuerdo con la forma de trabajar del señor Choy; este último presionaba constantemente, no aceptaba sugerencias, no existía diálogo con él.



Un jefe de ventas comentaba con un colega de la empresa: *“Lo único que hace el señor Choy cada vez que podemos conversar con él es decir: ¡Qué hace Ud. señor! ¡Por qué no está en la calle con su gente produciendo! Sin preguntar por lo menos si hay algún problema o cosas por el estilo. La gente está produciendo por presión y no sé hasta cuando soportarán trabajar así; si bien es cierto es necesaria la presión en el área de ventas, la que se está ejerciendo ya es demasiada!”*

Otro jefe de ventas opinaba que la producción aumentaba por el temor de los promotores y supervisores a perder el trabajo: *“tienen la camiseta de la empresa puesta, pero ya se están aburriendo, en algunos casos están pensando buscar otro trabajo”*.

Se extrañaba al señor Julio Vergara, *“qué distinto era trabajar con él”*, si bien es cierto reconocían que parte de su salida era por culpa de ellos, también era cierto que a partir del último mes que trabajaron con él las ventas se habían incrementado.

Por otro lado, el Directorio, en su última sesión, había acordado extender una carta de felicitación al señor Jorge Choy por el inmejorable aumento en la producción, cosa que él recibió con mucho agrado y fue un aliciente para seguir adelante, aunque sin pensar que el resto de su personal no se sentía conforme con el trato recibido; los únicos que aceptaban su trabajo, quienes ya conocían desde antes dicho ritmo de trabajo y trato hacia el personal, eran las personas que él había contratado.

En una oportunidad, un jefe de ventas en una reunión informal con el Gerente General explicaba a éste la situación que se vivía en la Gerencia Comercial, le decía que era una bomba de tiempo. El gerente, por su lado, afirmaba que no era para tanto; sin embargo, se comprometió de todas formas a considerar el asunto y le pidió al jefe de ventas mucha discreción sobre el asunto.

En junio de 1994 se llevó a cabo una reunión por el primer aniversario de la AFP, la misma que convocó a todo el personal, funcionarios y directores de la empresa. Se otorgaron una serie de presentes a los vendedores y supervisores que destacaron. También se hizo una mención especial al trabajo y al desempeño del señor Choy en los tres primeros meses de su gestión, haciéndose acreedor a una placa; en el momento en que le fue entregada se escucharon silbidos del fondo del auditorio por parte de vendedores que no estaban de acuerdo con este reconocimiento.

Los miembros de la Gerencia Comercial aprovecharon esta oportunidad para comentar el trabajo del señor Choy con los demás trabajadores de distintas áreas que no se veían con regularidad; en la mayoría de los casos se escuchaba decir que este señor había quebrado la mística de la empresa, antes de que él trabajara en la empresa todos trabajaban unidos, había un ambiente más cordial, parece que esto no lo considera importante la gerencia, sólo le importa la producción y los afiliados.

Choy se había ganado cierto rechazo del personal administrativo, de las gerencias de operaciones y del administrativo financiero. En su afán de control, muchas veces sobrepasaba los límites de su gerencia a tal punto de dar órdenes a estos empleados. Había manifestado unos días antes que los otros gerentes no tenían la fuerza necesaria para gerenciar sus áreas y que, por ello, existía un descontrol y una falta de calidad en el trabajo, así que era necesario tomar medidas. Aparentemente, Choy tenía el respaldo del Directorio; ello originó un descontento en el trabajo con el personal de otras áreas. Se dio el caso que empezó a sugerir que remuevan a tal o cual persona de su cargo, generando un clima de inestabilidad. Un empleado del Departamento de Personal había comentado que alrededor de 30 personas habían renunciado a la empresa por causa de Choy.

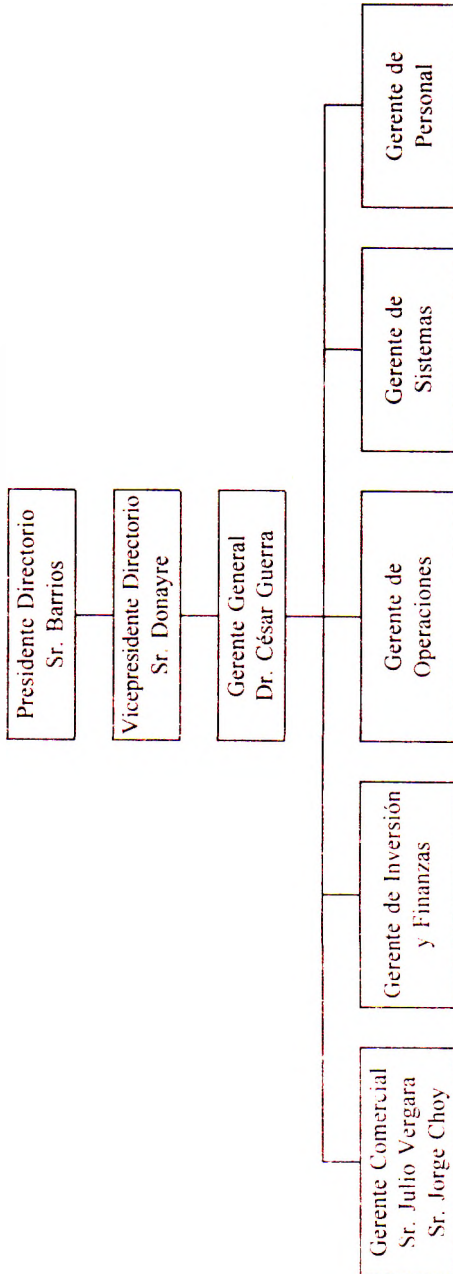
Esta situación contribuyó a la formación de grupos informales al interior de la empresa; estos grupos eran liderados por los jefes de venta, los supervisores y los promotores más antiguos y de mejor venta. La finalidad de estos grupos era generar una nueva corriente al interior de la organización, para de esta manera intentar corregir la actitud tomada por Jorge Choy en relación a las personas que trabajaban en su gerencia y también con las otras gerencias que apoyan la labor de ventas. Según estos grupos informales, era necesario unir fuerzas para estar preparados ante cualquier acto de injusticia que pudiera afectar a alguno de los trabajadores del área. Otro grupo de trabajadores tenía la idea de retirarse de la empresa como consecuencia del clima reinante.

En cierta oportunidad, se encontraron en forma casual el doctor César Guerra, Gerente General de la AFP, con uno de los jefes de venta que lideraba la organización informal, el mismo que le comentó su preocupación por el número de personal que se estaba retirando de la empresa, así como por algunos despidos injustificados que venían ocurriendo, los cuales habían quebrado la mística de trabajo en la empresa.

A fines de octubre de 1994, el Gerente General convocó a una reunión de directorio para informar sobre lo que venía ocurriendo en la Gerencia Comercial y en el resto de la empresa.

¿Qué medidas recomendaría tomar en la empresa?

**ORGANIGRAMA AFP GENERA**



## 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*, 1a. ed. corregida, Lima: Universidad del Pacífico, 1994.
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*, 2a. ed., Lima: Universidad del Pacífico, 1995.
19. Angeles, 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*, 2a. ed., Lima: CIUP, 1996.
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*, Lima: CIUP, 1996.
27. Aliaga Valdez, Carlos, *Aplicaciones prácticas de matemática financiera: 603 problemas resueltos*, Lima: Universidad del Pacífico, 1996.

cuadernos  
de  
investigación

**CICLOS Y TENDENCIAS EN LA  
ECONOMÍA PERUANA:  
1950-1989**

Bruno Sembrario De Merzi  
César Bouillon Buendía



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO  
CENTRO DE INVESTIGACIONES



centro de investigación económica

cuadernos  
de  
investigación

*Nuevas publicaciones:*

- SEMINARIO, Bruno y César Bouillon:  
**Ciclos y tendencias en la economía peruana: 1950 - 1989**
- AMAT Y LEÓN, Carlos y otros:  
**Análisis y recomendaciones de política para el sistema lácteo**
- FERNÁNDEZ-BACA, Jorge y Lorena Canalle:  
**Rigideces nominales y dinámica de la inflación en el Perú: 1950-1990. Una aproximación empírica**
- URRUNAGA, Roberto, Guillermo Berastain y Luis Bravo:  
**Desempeño empresarial durante el proceso de estabilización**
- YAMADA, Gustavo:  
**Autoempleo e informalidad urbana: teoría y evidencia empírica de Lima Metropolitana, 1985-86 y 1990**
- BRAZZINI, Alfonso y otros:  
**Ensayos sobre la realidad económica peruana II**
- AMAT Y LEÓN, Carlos y otros:  
**Seguridad alimentaria**

En venta en las principales librerías del país.  
Informes en la Librería de la Universidad del Pacífico.  
Teléfonos: 471-2277, 472-9635. Fax: 4706121  
Correo electrónico: [libreria@up.edu.pe](mailto:libreria@up.edu.pe)



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

# documento de trabajo



- ◆ Gustavo Yamada:  
Estrategias de desarrollo, asistencia financiera oficial e inversión privada directa: la experiencia japonesa
- ◆ Julio Velarde y Martha Rodríguez:  
El programa de estabilización peruano: evaluación del período 1991-1993
- ◆ Jürgen Schuldt:  
La enfermedad holandesa y otros virus de la economía peruana
- ◆ Rosario Gómez y Erick Hurtado:  
Relaciones contractuales en la agroexportación: el caso del mango fresco
- ◆ Bruno Seminario:  
Reformas estructurales y política de estabilización
- ◆ Enrique L. Dóriga:  
Cuba 1995: vivencias personales
- ◆ Carlos Parodi:  
Financiamiento universitario: teoría y propuesta de reforma para el Perú
- ◆ Mercedes Araoz y Roberto Urrunaga:  
Finanzas municipales: ineficiencias y excesiva dependencia del gobierno central

En venta en las principales librerías del país.  
Informes en la Librería de la Universidad del Pacífico.  
Teléfonos: 471-2277. 472-9635. Fax: 4706121  
Correo electrónico: libreria@up.edu.pe



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO



*Se terminó de imprimir  
el 15 de noviembre de 1996  
en los talleres gráficos de la  
Universidad del Pacífico  
Avenida Salaverry 2020  
Lima 11 - Perú*