

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

Tomo VIII

Isabel Miyashiro Miyashiro
Compiladora

**Apuntes
de
Estudio**

5)



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO
CENTRO DE INVESTIGACION (CIUP)

Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú

Serie: Apuntes de Estudio No. 30

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

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

Isabel Miyashiro Miyashiro - Compiladora

1a. edición: julio 1997, julio 1998

Diseño de la carátula: M & B CREATIVOS

BUP - CENDI

Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú, tomo VIII / Comp. Isabel Miyashiro Miyashiro. -- Lima : Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, 1998. -- (Apuntes de Estudio ; 30)

/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.

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

Tomo VIII

**Isabel Miyashiro Miyashiro
Compiladora**



UNIVERSIDAD DEL PACIFICO
CENTRO DE INVESTIGACION (CIUP)

**LIMA-PERÚ
1997**

Derechos reservados conforme a Ley.

Índice

Introducción	9
I. Caso: Gonzalo y la gran mentira	11
Federico Scheuch y Oswaldo Faveron - diciembre 1995	
II. Caso: Percasa S. A.	17
Carlos Casafranca B. - diciembre 1995	
III. Caso: COCERSA	26
Víctor Gallegos y Roberto Martínez - marzo 1996	
IV. Caso: Energía Eléctrica S.A.	32
Julio Espinoza, Edgar Ramos y Manuel Portugal-Alí - abril 1996	
V. Caso: ¿Será posible? Así no vale	40
Adolfo Olivera Tumba y Aldo Montes - abril 1996	
VI. Caso: Multiempresa	43
Mario Madico y Daniel Linares - diciembre 1995	

VII. Caso: FASA y H & F	51
Jorge Felipe Chumpitaz Gonzales - diciembre 1995	
VIII. Caso: Todo por el cliente	57
César Borgoño Tellez y Alberto Rengifo Alegría - diciembre 1996	
IX. Caso: COCOSA	64
Luis Felipe Noriega y Jaime Díaz Cano - diciembre 1996	
X. Caso: Lima Reinsurance S.A.	73
Carolina Gamboa, Karem Colchado y Alberto Vega - diciembre 1996	
XI. Caso: Té Líder	85
Doris Martínez, Sandra Ninapaitan y Aurelio Padilla - diciembre 1995	
XII. Caso: Terso Peruana S.A.	93
Jorge Alvarado y Víctor Valdivia - diciembre 1996	

Introducción

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

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

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

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

Los doce casos que se presentan en este texto constituyen parte de una serie, producto del aporte voluntario de los alumnos del Seminario de Administración General, de la Escuela de Postgrado, durante el período enero 1986 a diciembre 1996. 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 320 casos.

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

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

Isabel Miyashiro Miyashiro
Compiladora

I

Caso: Gonzalo y la gran mentira

Gonzalo Peña, peruano residente en Miami, de 32 años de edad, sin estudios superiores, se dedicaba a comprar autos usados en Estados Unidos para enviarlos al Perú, donde su socio los vendía compartiendo las ganancias. Gonzalo era simpático, fanfarrón y de gran imaginación, lo que le otorgaba ventajas para conseguir lo que cualquier otra persona, en las mismas condiciones, no podría.

En octubre de 1992, Gonzalo concurre a una reunión social donde conoce a Jim Conolly, Gerente de Ventas para el área latinoamericana de la “Goban”, empresa líder a nivel mundial en la fabricación de maquinaria y equipo para la industria alimentaria y panadera, con un volumen de ventas superior a los US\$2,000,000 anuales en el Perú. Sus principales líneas eran batidoras (con el 90% de participación en el mercado norteamericano), lavadoras de platos automáticas y semiautomáticas, sierras para cortar carne, rebanadoras de jamón, etc.

La principal planta de la “Goban” se ubica en Troit, Ohio, EE.UU.; además es propietaria de otras tres compañías: “Sulcan” (especialista en termitas para freír), “Acamatic” (dedicada a hornos y amasadoras de pan), y “Bolf” (fabricante de cocinas). Tanto la “Goban” como sus otras empresas tienen un lema, “Calidad desde el principio”, el cual se aplica en todas las áreas de la empresa; ello ha permitido su posicionamiento en el mercado norteamericano y mundial.

“Goban” fue fundada en 1920, lo que evidencia su amplio conocimiento de esta rama de la industria. El tiempo y los logros han creado una mística propia, que se refleja incluso en la forma de vestir del personal: todos llevan como colores característicos el rojo y el azul.

Jim Conolly, Gerente de Ventas de “Goban” para el área latinoamericana, de 42 años, casado y con dos hijos, tiene estudios en marketing y habla español a la perfección. Es muy trabajador e inició su carrera como vendedor en esta empresa a los 25 años, donde merced a su esfuerzo y trabajo escaló hasta llegar al cargo que ocupa actualmente.

Cuando Jim y Gonzalo se conocen, “Goban” estaba representada en el Perú por la casa Wiss, la que debido a las condiciones socioeconómicas vigentes se había dedicado principalmente al sector financiero (AFP), descuidando las líneas de “Goban”.

En la referida reunión, Gonzalo aprovecha la buena voluntad de Jim y lo engaña, diciéndole que era millonario y que desde 1985 había tenido que salir del Perú por su seguridad (había recibido varias amenazas), pero como la situación estaba mejorando pensaba regresar y establecer un negocio, que se sumaría a los que ya tenía en EE.UU., Costa Rica y Colombia, dedicados a la importación y a la venta de artefactos eléctricos.

La seguridad que transmitía Gonzalo al hablar, su forma de vestir, el hecho de ser un peruano conocedor del mercado, su dominio del inglés y su experiencia en importaciones y comercialización, fueron factores suficientes para convencer a Jim de que había al fin encontrado a la persona indicada para representar a “Goban” en el Perú y lograr las cuotas de ventas esperadas.

Jim venía de tener éxito en Santo Domingo, donde una compañía pequeña, a la que él había respaldado, había alcanzado ventas anuales de US\$3,000,000, con lo que se ganó el reconocimiento de la Gerencia General y del Directorio de la “Goban”. Ahora Jim pretendía hacer algo parecido en el Perú: ubicar una empresa pequeña que represente a la casa matriz y que crezca paralela a la economía del país.

Dentro de las ventajas de representar a “Goban” estaba el *royalty* que otorgaban empresas transnacionales como Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut, Taco Bell, etc., las que obligaban a sus representantes a utilizar maquinarias y equipos “Goban”, lo que aseguraba un mercado cautivo y en expansión. Otra ventaja

radicaba en que diversas transnacionales de líneas afines y/o complementarias (con el mismo mercado objetivo) solicitarían los servicios de la representante de "Goban", tal como había ocurrido en otros países.

En reuniones sucesivas con Gonzalo, el proyecto de Jim fue tomando forma. Gonzalo le ofrece crear en el Perú una empresa dedicada especialmente a la comercialización de maquinaria "Goban" y de líneas afines, conformando un equipo que incluiría un Gerente de Marketing, vendedores, técnicos para servicio posventa, personal administrativo e incluso un *show room* (sala de exhibición). Ante este ofrecimiento, Jim acepta la propuesta de Gonzalo y se comienzan a dar los primeros pasos para concretar el proyecto.

En esas circunstancias, Gonzalo recurre a lo que obviamente necesitaba: un socio que aporte capital y la experiencia que en realidad él no tenía. Pensó en Guillermo Palacios, su socio residente en el Perú para la importación de vehículos.

Guillermo, de 33 años, economista, casado y sin hijos, tenía una aparente buena situación económica; se dedicaba a importar equipos de laboratorio y a la venta de los vehículos que le enviaba Gonzalo desde EE.UU. Mantenía una línea de crédito en vez de capital propio, donde las utilidades obtenidas mensualmente las consumía en gastos personales y en la tarjeta de crédito de su nada austera esposa, sin considerar que tales gastos dejaban continuamente sin liquidez a la empresa y a veces sin sueldo a los empleados, lo cual, como se verá más adelante, agravó la situación económica de la nueva representación.

Es así que, en enero de 1993, Guillermo acepta formar una nueva empresa denominada "G & G de todo para instituciones" con 60% de participación para Gonzalo, a su vez Gerente General, y 40% para Guillermo, que era el Gerente Financiero.

En marzo de 1993 se realiza la convención anual de la "Goban", en Troit, donde asisten todos los representantes de Latinoamérica; por primera vez son invitados Gonzalo y Guillermo. A esta convención también asisten altos ejecutivos de "Goban". Los seminarios presentan la historia, la organización, la mística, los productos y la calidad de servicio que brinda "Goban"; otorgándosele prioridad a la enseñanza en el manejo de los equipos y la utilización de catálogos para fijar los precios.

Gonzalo siempre llegaba tarde a los seminarios; y cuando ingresaba no permanecía mucho tiempo, pues se aburría y salía del auditorio, por lo que no aprendió a usar los catálogos. Además, cuando estaba con los otros representantes se dedicaba a alardear sobre sus supuestas riquezas, engañándolos en lugar de escuchar y aprender. En esas circunstancias, y sin considerar ética alguna, en una conversación informal con el Vicepresidente de “Goban”, Gonzalo solicitó un crédito especial, a pesar de que éste había sido denegado por Jim, lo que originó el disgusto de este último. Sin embargo, aprovechando su poder de convencimiento, logró obtener una línea extraordinaria equivalente a US\$50,000.

En el cóctel de despedida, Gonzalo volvió a sorprender a todos con su atrevimiento, al solicitar al Vicepresidente de “Goban” que prohibiera a los *dealers* la venta directa de productos “Goban” a empresas peruanas. Lo que buscaba era eliminar la competencia para “G & G de todo para instituciones” en el Perú. Esto ocasionó la burla de los presentes y la vergüenza de Jim, por haber confundido a Gonzalo con un empresario experimentado.

Cabe señalar que los *dealers* son los distribuidores dentro de los EE.UU. Cuando una empresa fuera de los EE.UU. desea comprar productos “Goban” tiene dos opciones: i) comprarle al representante en su país, o ii) comprarle a los *dealers* e importar directamente. Esto obliga a los representantes a ofrecer un mejor precio y servicio que los *dealers*.

Termina la convención y tanto Gonzalo como Guillermo regresan al Perú, donde inician las actividades comerciales y la preparación para la visita de Jim al Perú, que sería en junio de 1993.

Así, en mayo de 1993, a través de un pagaré a nombre de la empresa de Guillermo, se contratan apresuradamente 7 vendedores con un sueldo básico de US\$200, una secretaria con sueldo fijo de US\$300, un Gerente de Marketing con un sueldo básico de US\$600, y un técnico especializado con un sueldo básico de US\$400.

El Gerente de Marketing era Gent Chávez, de 40 años, casado y con dos hijos, graduado como administrador, con experiencia en comercialización de equipos y balanzas, conocido por Gonzalo a través de amistades comunes.

La inversión inicial se realizó sin planeamiento, sin proyectar el flujo de caja, no se estimó el tiempo de retorno de la inversión, no se realizó ningún tipo de

investigación de mercado y tampoco se analizó a la competencia. Gonzalo quería obtener beneficios cuantiosos y rápidos, por lo que fijó precios 30% por encima de los *dealers*. Como consecuencia de ello, no se podía competir con estos últimos. Del mismo modo, los servicios de mantenimiento y reparación para maquinarias “Goban” y afines estaban 50% por encima de los de otros establecimientos.

Inicialmente se utilizó la infraestructura de la compañía de Guillermo. Ésta resultó insuficiente, ya que no había espacio para computadoras ni teléfonos que permitiesen el desarrollo de esta actividad. Se originaron diversos conflictos internos, como por ejemplo el que se dio entre las secretarias de ambas empresas: María, de la compañía de Guillermo, y Rosa, de “G & G”. A pesar de ser recién contratada y de no tener experiencia, Rosa ganaba el doble que María, aunque esta última trabaja mucho más y mejor.

En una oportunidad, María estaba muy presionada porque tenía que terminar un reporte de ventas y concertar varias citas por teléfono; al ver que Rosa estaba continuamente desocupada, le pidió: *“Rosa, por favor, ayúdame con estas llamadas, mientras yo termino el reporte”*. Rosa le respondió: *“Yo trabajo para “G & G de todo para instituciones” y mis llamadas serán para mis clientes; además, el teléfono debe estar desocupado porque estoy esperando una llamada del señor Gonzalo”*.

Por otro lado, los vendedores no tenían clientes asignados, ni tarjetas, ni cartas de representación, y los gastos de movilidad resultaron insuficientes. Sólo tenían dos computadoras, que pertenecían a la empresa de Guillermo y estaban permanentemente ocupadas, mientras que la única máquina de escribir se trababa continuamente. Gonzalo le había dicho a los vendedores que todos los lunes le entregaría a cada uno S/.50 para gastos semanales de movilidad, lo que cumplió sólo la primera semana. Durante las siguientes tres semanas, Gonzalo llegó tarde y sin dinero, por lo que Guillermo tuvo que recurrir a su caja chica, otorgándole S/. 20 a cada vendedor, monto que les alcanzaba para tres días, por lo que los jueves y los viernes los vendedores no se movilizaban y perdían el tiempo esperando el dinero. Como el local no tenía espacio ni muebles suficientes, los vendedores esperaban sentados en un parque frente a la oficina.

A todo esto se agrega la indisciplina y el trato déspota de Gonzalo -quien tenía una predisposición en contra de los profesionales- hacia sus empleados. En una oportunidad estaba recriminando al Gerente de Marketing, y delante de varios

empleados le dijo: *“señor Chávez, haga lo que yo le digo; para que usted sepa, yo no he necesitado de estudios superiores para llegar a tener lo que tengo”*.

Estas actitudes ocasionaron, entre otras cosas, la renuncia de Gent Chávez, quien fue reemplazado improvisadamente por uno de los vendedores recientemente contratado. Este vendedor no estaba preparado para el puesto y la situación se agravó.

Al llegar Jim al Perú, en junio de 1993, se inicia el curso de capacitación para los vendedores, así como un programa de visitas a los principales clientes. Es entonces cuando los defectos de Gonzalo se hacen más evidentes, como por ejemplo su impuntualidad, ya que antes de una de las clases se demoró más de una hora en recoger a Jim, atrasando el programa del día. En otra ocasión, cuando visitaban a un cliente, Gonzalo perdió el tiempo discutiendo con el vigilante sobre el estacionamiento, ocasionando la tardanza en una cita con el Gerente General de un importante laboratorio.

Antes de regresar a EE.UU., Jim evalúa la nueva representación y decide separar a Gonzalo. Conversa con Guillermo y le ofrece la representación exclusiva con participación del 100%.

Guillermo, a través de su empresa, había realizado la inversión inicial y quería recuperar el dinero; además, tenía interés en el negocio y se había ganado la confianza y el respeto de Jim. Por otro lado, la relación con Gonzalo era cada vez más tensa porque no se ponían de acuerdo en diversos puntos, como precios, cotizaciones, trato a empleados, etc. Estos factores determinaron que Guillermo aceptara la propuesta de Jim.

Guillermo informa su decisión a Gonzalo, quien responde: *“¿Qué se han creído, no saben con quién se meten, esto no va a quedar impune!”*; luego de lo cual, se retira pateando una silla y tirando la puerta.

Gonzalo se asesora con abogados y demanda a la “Goban” en los EE.UU. por incumplimiento de contrato. Por ello, la “Goban” queda sin representante en el Perú hasta que se resuelva el caso.

II

Caso: Percasa S.A.

David Martínez es un joven limeño de 24 años de edad, ingeniero industrial, graduado en la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI) en el tercio superior de su promoción. Sin embargo, al igual que al resto de jóvenes profesionales, le era muy difícil encontrar un trabajo en la capital; ya llevaba casi un año intentándolo, por lo que decidió tentar suerte en provincias. Afortunadamente, recibió una respuesta favorable de la empresa Percasa, en Chimbote.

En febrero de 1963, con la participación de capitales nacionales y norteamericanos, se formó en la ciudad de Trujillo la compañía "Reinsa S.A.", empresa conservera que se dedicó a la captura, procesamiento y distribución de pescado enlatado (sardinas en *grated* y filete) y cuyo mercado objetivo era la zona norte del país. Asimismo, se tenía pensado el posterior ingreso al mercado limeño.

Contaba con una flota de 8 embarcaciones propias de 350 toneladas cada una, las cuales proveían el 60% del pescado que procesaba; el restante 40% era adquirido de diversas embarcaciones privadas. A su vez, Reinsa contaba con una pequeña planta de frío y con una planta de procesamiento propiamente dicha, todo ello en un terreno de 5,000 m² aproximadamente, ubicado en el puerto de Salaverry.

Uno de los principales problemas de la empresa era el abastecimiento de los insumos necesarios para el envasado del pescado. Tenía que adquirir las latas de una compañía subsidiaria de la competencia, lo cual encarecía los costos de producción.

En setiembre de 1965, con la pesca en auge, y con el fin de aminorar esos costos y romper con la dependencia de insumos, se decidió adquirir, en la ciudad de Chimbote, la fãbrica "Percasa S.A.", pequeña empresa hojalatera que se dedicaba a producir envases de hojalata para alimentos diversos. Su producción mensual promedio era de 160,000 latas de diversas capacidades, producción que cubría la totalidad de la demanda de Reinsa (100,000 unidades mensuales aproximadamente); el excedente de la producción era vendido a 2 empresas envasadoras de jugos de frutas, lo cual rendía muy buenas utilidades.

Percasa contaba con 50 empleados, de los cuales 12 eran del área administrativa de ventas y 38 eran del área de producción. Las relaciones laborales eran muy buenas y el incremento de la producción demostraba la eficiencia de la empresa y la compenetración entre las áreas de producción y administración.

Durante los siguientes 4 años, la adquisición de Percasa resultó mejor de lo que se esperaba, hasta que la sombra de la estatización tocó a la puerta de las empresas pesqueras y conserveras privadas. Reinsa pasó a formar parte de "EPSEP", siendo Percasa una de las fãbricas proveedoras de las latas para el envasado del pescado.

La estructura orgãnica fue modificada y, por consiguiente, las relaciones laborales. Los directivos fueron reemplazados por personal de confianza del gobierno; se incrementó desproporcionadamente el número de empleados en la planta, sobre todo en el área administrativa; se fueron descuidando los programas de mantenimiento de la maquinaria; y la producción fue disminuyendo paulatinamente.

Roberto Vidal y Pedro Ramírez, quienes laboraban en Percasa desde antes de la estatización, eran muy buenos amigos y compañeros de trabajo desde hacía ya varios años.

Pedro Ramírez es un técnico especialista en metal mecãnica, ramo en el cual viene laborando desde hace 12 años; nunca cursó estudios superiores, pero con esfuerzo y dedicación llegó a ser considerado como alguien muy conocedor; siempre está presto a enseñar a los demás, por lo cual es muy querido por sus compañeros y respetado por los nuevos empleados. Pedro comparte su vida entre el trabajo y su familia. Tiene 18 años de matrimonio y 3 hijos varones; su esposa, María, trabaja como dependiente en una farmacia y juntos se encargan de salir adelante. Hace 5 años obtuvieron un préstamo bancario para construir

su casa, por lo cual tuvieron que hipotecar el terreno que los padres de María les cedieron; hasta ahora habían podido cumplir con los pagos y se sentían satisfechos por sus logros.

Roberto: *“De verdad te digo que eso de las inspecciones me parece una verdadera tontería, es sólo por cumplir y nada más, nunca cambia nada...más es el tiempo que perdemos escondiendo todo lo que no funciona y pasándole el trapito a las máquinas, en vez de repararlas de verdad”.*

Pedro: *“En parte tienes razón, pero de repente alguna vez nos llegan a escuchar y las cosas comienzan a cambiar..., pero eso ya no me corresponde a mí y menos ahora, por fin aceptaron mi carta de renuncia, así que me voy en un par de días, estoy muy contento con eso porque con el dinero que me corresponde recibir voy a terminar de instalar un pequeño taller en mi terreno. Ahora sí estoy seguro de que voy a poder trabajar tranquilo, pero por otra parte me siento frustrado por no haber podido hacer todo lo que nos propusimos; esta fábrica hubiera podido ser distinta pero, tenías razón amigo, no se puede contra el sistema”.*

Roberto: *“Yo te dije que me hicieras caso hermano, nosotros no podemos nadar contra la corriente y menos si no tenemos ‘llegada’, para estar bien aquí debes dejarte llevar como los demás,... pero tú no te puedes ir así, tiene que haber una despedida, así que ahora después del trabajo nos reunimos a comer un cevichito con los amigos”.*

Pedro: *“Sí, sería bueno, pero avísale también al ingeniero Escalante y a David Martínez; a propósito, ¿qué opinión tienes de él?, ¿parece chiquillo...no?”.*

Roberto: *“Sí es chiquillo pero parece buena gente, es conversador... y por lo menos no tiene miedo ‘a meter la mano’, pero es nuevo, no tiene ni dos meses, por eso está afanoso, vamos a ver cuánto le duran ‘las pilas’, de repente dentro de un año comienza a bajar con corbata”.*

Pedro: *“Si llega a bajar, pero quién sabe, ésta va a ser una buena oportunidad para conocerlo”...*

Pedro: *“... y ¿qué le parece la empresa señor Martínez, ya está entrando en rutina?”.*

David: *"Bueno yo me siento muy orgulloso de tener un cargo de responsabilidad, por eso es que trato de poner todo mi empeño para aprender más, aunque preferiría que el trabajo no fuese tan rutinario. Lo que me extraña es que ya han pasado casi dos meses y hasta ahora no ha habido una reunión de trabajo para evaluar resultados o simplemente para ver los avances del mismo".*

Pedro: *"¿Pero señor Martínez!, eso no es de extrañar, porque nunca se da, o ¿usted cree que para hacer el planeamiento o tomar alguna decisión nos consultan algo?..., ya se dará cuenta con el correr del tiempo".*

David: *"Mire Pedro, la verdad es que cuando entré a laborar a Percasa estaba muy motivado, era mi primer trabajo y ya estaba de subjefe de taller, pero poco a poco he ido percibiendo cierta apatía en la gente, pero a su vez nadie dice nada abiertamente, pareciera que hubiera cierto descontento en el personal".*

Pedro: *"Mire David,...¿puedo llamarlo David, no?...es cierto que existe un cierto descontento dentro del personal y algo de desconfianza; el problema está en que nunca hay una comunicación fluida entre los ejecutivos y nosotros. Cuando queremos comentarles o sugerirles algo, tenemos que pasar por tantos 'filtros' que nunca llegamos a quien toma la decisión final, y no sólo por lo engorroso que es llegar, sino porque muchas veces esos 'filtros' no nos dejan llegar, vaya a saber usted por qué...Yo le voy a contar un caso que nos sucedió a mí y a su jefe, el señor Jaime Escalante, cuando él ocupaba el cargo que hoy ocupa usted; él también era un ingeniero joven, con muchas ganas de trabajar, algo parecido a usted, pero lamentablemente ya no es el mismo de cuando empezó..., el problema se originó por un motor y nos permitió ver la importancia que le dan a nuestras sugerencias.*

En esa época (hace 5 años) Walter Rojas era el supervisor de línea, mi jefe directo; él tenía varios años en la empresa, pero pocos amigos; también estaba el señor Pimentel, quien era el supervisor del taller; el señor Campos era en ese entonces el jefe del taller, pero lo ascendieron y lo enviaron a Lima, es por eso que ahora Jaime es el jefe del taller, y bueno usted ya conoce a nuestro Gerente de Producción, el señor Díaz.

Todo empezó como una semana antes de una de esas famosas inspecciones, cuando Roberto y yo estábamos inspeccionado un motor inoperativo...

Walter: *“Buenos días señores!, tan temprano y ya están parloteando, saben que el nuevo gerente de Lima (Gerente General) va a venir a pasar inspección a la fábrica, y yo no quiero que me llamen la atención por lo de la producción ni por nada”.*

Pedro: *“Cómo quieren que no baje la producción si vamos a tener que estar parando para alistarnos para esa inspección; lo que debemos hacer es arreglar las máquinas, darles mantenimiento, reparemos el motor de la máquina cortadora y subirá la producción; no estamos explotando ni el 50% de su capacidad”.*

Walter: *“Pedro, contigo no se puede hablar, siempre es lo mismo, pides plata y repuestos y siempre metes el tema de la eficiencia. Ya te he dicho que le he informado de tus inquietudes al señor Pimentel (supervisor del taller) y yo sé que él ha hecho los pedidos,... además qué tanto te preocupas por aumentar la producción, ¿caso los gerentes nos preguntaron cuánto podíamos producir o qué necesitábamos para hacerlo?”.*

Pedro: *“Percasa era distinta antes... (y tú también... pero igual voy a ir a hablar con el señor Pimentel, nada pierdo)”...*

Pedro: *“...Señor Pimentel, buenos días, disculpe la molestia pero quisiera hablarle sobre mis solicitudes de insumos y repuestos, y sobre algunas inquietudes que han surgido en la planta...”*

Señor Pimentel: *“Mire, Pedro, yo hago lo que puedo, todo lo que me comentó Walter Rojas yo lo he informado pero usted ya sabe, eso demora. Mire, aquí están sus papeles de pedido y no son atendidos, usted sabe que por el momento no tenemos presupuesto para esto; el área administrativa y las deudas que tiene que pagar la empresa se comen el capital,...pero al fin y al cabo a nosotros qué tanto nos afecta, no con producir más nos van a aumentar el sueldo...se lo aseguro, total ellos no nos consultan cuando establecen sus metas, y por más que les diga no nos van a hacer caso..., o es que, ¿usted quiere pasarles la mano con una franelita?”.*

Pedro: *“Por supuesto que no señor Pimentel, pero usted bien sabe que si ponemos operativo el motor de la máquina cortadora y si repotenciamos la sección de ensamble final, podríamos ganar mucho, e incluso más si ponemos a trabajar allí a Lucho y a Roberto, que son gente muy capaz y que se están desperdiciando en la sección donde están”.*

Señor Pimentel: *“Mire señor Ramírez, eso es lo que usted cree, usted todavía es un “calichín”, yo tengo bastante más años que usted en la empresa; además, a usted no le pagan por pensar, usted debe cumplir lo que está dispuesto y deje el planeamiento para los jefes...tú regresa a trabajar y preocúpate por la inspección, lo que menos quiero ahora es hacer cambios y reordenamientos...(este hombre está loco, si yo digo lo que él quiere, los de arriba se pueden dar cuenta de que la producción se podría aumentar y eso no nos conviene porque va a aumentar el trabajo, la presión y hasta podrían variar los horarios, y eso ni hablar, yo prefiero que las cosas se queden como están, seguramente yo al final pagaría el pato, así que dejemos las cosas así, total no me van a pagar más...)”.*

Como era de esperarse, Pedro Ramírez no se dio por satisfecho y recurrió a Jaime Escalante, quien era el nuevo subjefe del taller, y le contó lo sucedido...

Jaime: *“Mire Pedro, lo de la reubicación del personal habría primero que estudiarlo y sobre todo coordinarlo, pero la repotenciación de la máquina cortadora utilizando ese motor me parece un buen proyecto, así que en estos momentos voy a conversar con el jefe y plantearle esta posibilidad, voy a asesorarme de cómo es la asignación de recursos para la adquisición de repuestos, y también veré lo de sus pedidos pendientes, le aseguro que el proyecto va a caminar”.*

Entonces Jaime buscó al jefe de taller, el señor Luis Campos, él lo escuchó pero...

Señor Campos: *“¿Quién es el que está solicitando esto?...Pedro Ramírez, el problemático,...mira Jaime, no le hagas caso a ese tipo, él siempre cree saber todo, siempre está pidiendo plata y más plata, pero sólo lo hace por fastidiar, para tener la excusa de que no se puede producir más por exclusiva culpa de las máquinas. Lo que pasa es que ellos son unos flojos, y eso se arregla metiendo más presión y no más plata, el dinero se necesita para otras cosas, como implementar la oficina con esas nuevas máquinas de escribir, porque éstas no funcionan bien, ya ni siquiera puedo escribir los informes de la gerencia; además vamos a comprar esos relojes de control de ingreso y salida del personal y así no se nos va a escapar ninguno, ya vas a ver que eso es lo que va a funcionar y no ese motor que hace tiempo está parado y no hace ninguna diferencia... y para esto, ¿ya estás preparado para la inspección?,*

preocúpate de que todo esté bien limpio y ordenado, que pinten ese taller que está hecho un asco porque sino los directores van a "pitear".

Jaime: *"Pero señor Campos, la solución no es sólo esa..."*

Señor Campos: *"Mira chiquillo, yo tengo más años que tú en la empresa y sé lo que se debe hacer, así que tú ocúpate de lo que te he dicho, total todo lo que dice Ramírez yo ya lo sé por lo que me cuenta el supervisor, así que déjalo así".*

Ante la negativa del señor Campos, Jaime tomó la iniciativa de buscar al señor Díaz (Gerente de Producción) y pedirle una cita para hablar con él...pero para su "buena suerte" se lo encontró en el pasadizo...

Señor Díaz: *"Ah, buenos días señor Escalante, ¿no?...mire me gustaría poder conversar con usted, pero en estos momentos no puede ser porque tengo una reunión con los jefes de área y de taller, para ver lo de la inspección...pero en esa reunión va a estar su jefe, porque no habla primero con él, y si quiere me envía un informe a través de él, yo lo voy a leer y después podríamos concertar una cita, ¿qué le parece?, ¿está bien, no?... Hasta luego".*

Al día siguiente, el jefe de taller llamó a Jaime a su oficina y se produjo una agria conversación...

Señor Campos: *"Pase señor Escalante...¿no le dije a usted que dejara las cosas tal como están?, ¿por qué trata de moverme el piso?, ¿por qué va donde el Gerente sin haberme informado? Usted está saltando mi autoridad y eso no se acostumbra en esta empresa, usted es nuevo y de repente no lo sabe, pero aquí hay jerarquías que se deben respetar y pasos a seguir, de no ser así esto sería un caos, imagínese si todos pudiesen ir donde el Gerente y hablar de lo que quisieran, ¿en qué se convertiría esto?...espero que sea la última vez que usted comete un error de este tipo Escalante, esta vez voy a ser benevolente pero la próxima ya no será así...¿no se ha dado cuenta usted de que en estos momentos todos estamos ocupados trabajando para la inspección?...si le preocupa tanto ese motor que está arrimado por allí, mande que lo coloquen en su sitio, que le hagan un mantenimiento y que lo pinten, ya después habrá tiempo para ocuparse de eso,...ahora hay otras prioridades".*

Al salir de la oficina, Jaime recibió un sobre de manos de la secretaria, el cual contenía un memorándum en el que se le llamaba la atención por no haber seguido los conductos regulares, además se recalca que dicho documento

sería agregado a su legajo,...a partir de ese momento Jaime nunca volvió a ser el mismo.

Una semana después, en el cóctel de despedida en honor de los inspectores, se comentó que no había mayores deficiencias en los procedimientos, que las instalaciones se veían bien, que el taller de producción se encontraba limpio, ordenado y bien presentado; los inspectores opinaron que si la infraestructura estaba bien, entonces la baja en la producción debía ser consecuencia de la falta de un mayor control.

David: *“Bueno Pedro, ésa es una historia bastante larga, y si no fuera usted el que me la ha contado difícilmente la creería”.*

Pedro: *“No se preocupe David, un día de estos se encontrará con el **señor Sistema**, y él hablará por sí mismo”.*

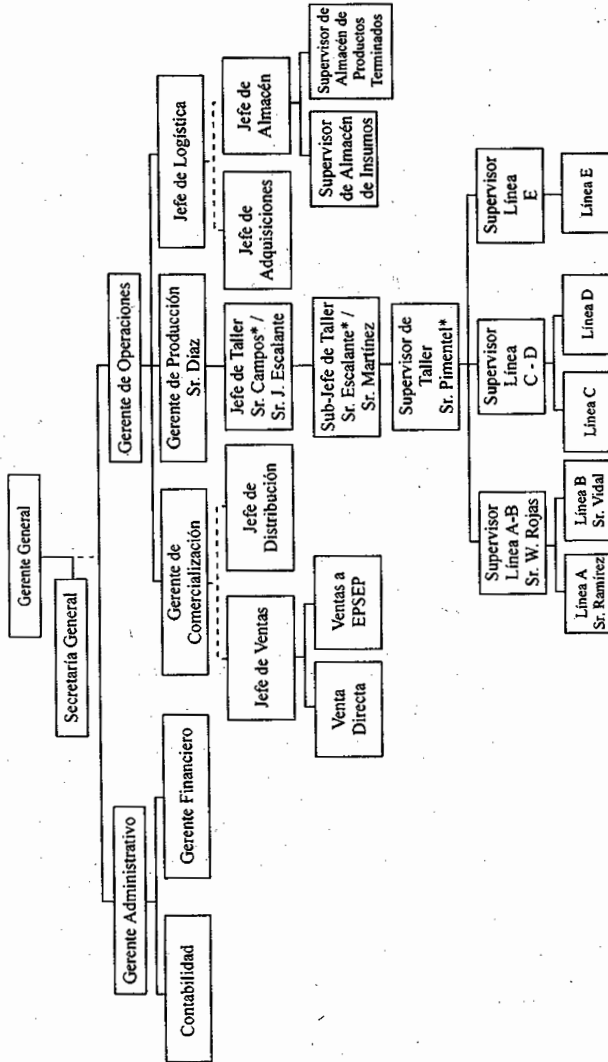
Jaime: *“David, ...ahora que estamos aquí sería bueno que definamos lo de la compra de ese lote de repuestos que están presupuestando,...los jefes ya están presionando”.*

David: *“Bueno Jaime, a la gente y a mí ese lote no nos convence, los repuestos no cumplen con las especificaciones y la calidad que se requiere, además son más caros que los de las otras proformas presentadas,...¿no sería mejor seguir buscando o decidirse por otros?”.*

Jaime: *“Mira David, parece que aún no has entendido el mensaje completo, te lo voy a poner de una forma más directa: “los de arriba” ya decidieron esa compra y el que tú y yo firmemos la aprobación técnica es sólo un formulismo, así que firma de una vez y no nos busques más problemas, acostúmbrate a este sistema, ...yo ya aprendí mi lección”.*

Anexo No. 1

ORGANIGRAMA DE FERCASA



* Estas personas ocupaban esos cargos 5 años atrás.

III

Caso: COCERSA

La compañía cervecera COCERSA fue fundada el 30 de agosto de 1945, y se dedica a la fabricación y comercialización de cerveza blanca y negra a nivel nacional. La fábrica de producción se encuentra a 10 km de Lima y produce las siguientes marcas, en sus diferentes presentaciones:

- Cerveza blanca: "White Beer" en 1.1 litros, en 620 ml y 310 ml; latas de aluminio en 325 ml y tanques de 9.8 litros.
- Cerveza negra: "Black Beer" en 620 ml y en 310 ml.

Además de COCERSA existen otras dos fábricas de cerveza, a saber: Cervecería de Lima S.A. (CERVELIMA), y Fábrica de Cerveza S.A. (FACERSA). La participación de cada una en el mercado durante 1990, era como sigue:

PARTICIPACIÓN A NIVEL NACIONAL 1990

(En porcentajes)

Fábrica	Cerveza Blanca		Cerveza Negra		Lata	Tanque
	620 ml	310 ml	620 ml	310 ml	325 ml	9.8 litros
Cervelima	71	69	35	18	92	98
Facersa	17	25	25	31	-	-
Cocersa	12	6	40	51	8	2
Totales	100	100	100	100	100	100

La política de precios de COCERSA era de seguimiento al líder (CERVELIMA), en los diferentes tamaños, tanto para la marca “White Beer”, como para “Black Beer”.

En 1990, COCERSA experimentó un incremento en sus ventas, gracias a las tácticas y a la estrategia de mercado que aplicó el Gerente de Ventas, señor Jorge Ríos: un joven administrador de empresas, graduado en los Estados Unidos de Norteamérica, de carácter extrovertido y alegre, quien gozaba de gran amistad y empatía con los distribuidores de Lima y provincias. Por su gran dinamismo y adaptabilidad al trabajo, viajaba constantemente al interior del país, a fin de verificar permanentemente la labor de cobertura en cada ciudad y pueblo. Asimismo, COCERSA contaba con distribuidoras propias en las principales ciudades del Perú, con flota ligera para la venta directa y otra pesada para el abastecimiento de la cerveza a nivel nacional. Es así que, en 1990, COCERSA obtuvo el récord de ventas tanto para la cerveza blanca como para la negra, y todo hacía presagiar que iba a la caza del líder.

El Presidente del Directorio, señor Fausto Molteni, un italiano de 65 años de edad, accionista mayoritario, de carácter autoritario pero muy emprendedor, que jamás había pisado una universidad, propuso una reunión-almuerzo el último sábado del mes de enero de 1991, con la finalidad de coordinar algunos aspectos del trabajo anual, y también para agasajar y felicitar al señor Jorge Ríos, por su brillante desempeño durante 1990.

La Gerencia de Producción estaba a cargo del prestigioso ingeniero César Vargas, maestro cervecero de 48 años de edad, graduado en Alemania, con una larga trayectoria en una vastísima gama de cervecerías de ese país. Era un profesional de carácter sobrio, analítico hasta la manía y con mucha ascendencia sobre su personal de planta y de laboratorio. Constantemente presionaba a Jorge por las ventas y le decía: *“no puede ser que una cerveza como la nuestra esté en el tercer lugar del **ranking** en el mercado cervecero”*; a lo cual Jorge respondía de inmediato y muy positivamente: *“no te preocupes **führer**, ya empezamos a caminar...pronto correremos y nadie nos alcanzará...ya lo verás”*.

Walter Gibson, de 35 años, descendiente de escoceses y flemático por naturaleza, era Gerente de Logística. Era el perfecto ejecutivo dedicado a su profesión y trabajo, con amplia experiencia en la compra de insumos para la fabricación de cerveza, y un convencido de que lograr siempre “lo mejor de lo mejor” para su producto final contribuía a la calidad total.

El señor Percy Figueroa, Gerente de Marketing, graduado en la Universidad del Pacífico, -posgrado en administración-, con promedios excelentes, era el responsable de la publicidad y la promoción, así como de la atención en territorios importantes para la consolidación de los mercados favorables, y aceptaba el reto de los desfavorables con resultados plausibles. De ideas luminosas, Percy, a pesar de sus 41 años, era muy entusiasta, gustaba de supervisar todo personalmente, inclusive la realización de *spots* publicitarios, al punto que intervenía en los *castings*. Era un convencido de que manejar un producto era una suerte de ver crecer a un hijo y, por ende, siempre deseaba estar desde el principio hasta el fin en toda actividad.

Llegó el día del almuerzo y en un alto del brindis, el señor Molteni comentó que se había podido conseguir insumos de otros países (siempre se compraba a EE.UU. y Alemania) a precios bastante competitivos; y por lo tanto insistía que, ante las álgidas condiciones del país, la reducción de costos era trascendental para manejar el punto de equilibrio y la supervivencia de la empresa.

Walter Gibson no pudo disimular su extrañeza, ya que él no había sido consultado y mucho menos había participado en la adquisición de dichos insumos. Por este motivo se retiró de la reunión, creando una estela de confusión entre todos los asistentes.

En el siguiente Comité de Gerencia, el tema más importante era que la Gerencia de Producción se negaba a producir con insumos que no contasen con la aprobación de la Gerencia de Logística. La razón era que César conocía lo profesional que era Walter en su trabajo, y no deseaba correr ningún riesgo; ahora menos que nunca, pues las ventas se estaban incrementando debido a que el público había hecho de la "White Beer" la cerveza de su preferencia.

Don Fausto tomó la palabra y afirmó con voz contundente y autoritaria: *"Señores no hay nada que discutir en cuanto a los insumos...ya que han sido aprobados bajo estrictas normas de control de calidad. En el siguiente proceso de producción se deberán utilizar y punto"*.

Al cabo de dos meses, el Administrador de una de las distribuidoras de COCERSA llamó por teléfono desde Piura y advirtió a Jorge Ríos sobre un "mal sabor" en la "White Beer"; y le informó que algunos puntos de venta estaban procediendo a cambiarse a la competencia, aduciendo que el producto había estado expuesto al sol mucho tiempo, y esto, según ellos, obviamente había afectado el sabor, el olor y el color de la cerveza.

Cuarenta y ocho horas más tarde comenzaron a llamar distribuidores, mayoristas, algunos consumidores líderes, parientes y amigos, comentando este mismo problema. Las ventas comenzaron a disminuir sensiblemente, las devoluciones se hacían cada vez con mayor frecuencia, por lo que Jorge solicitó un Comité de Gerencia de emergencia.

El comentario entre los consumidores finales de Lima y provincias era el siguiente: *“Una CERVELIMA para tomar y una “White Beer” para enjuagar los vasos”*, a manera de broma entre los amigos que se reunían en restaurantes, bares, *pubs*, cantinas y hogares.

En el Comité de Emergencia, el señor Molteni, con su acostumbrada calma y agresividad, manifestó lo siguiente: *“Que no cunda el pánico, en este país no existe cultura cervecera y lo que está sucediendo lo podemos contrarrestar de inmediato con propaganda radial y televisiva, promociones, bonificaciones y, sobre todo, con materiales de publicidad para uso del consumidor final... desde hoy toda clase de apoyo para eventos deportivos, artísticos, culturales, etc., para así anular esta artimaña que emplea la competencia desleal”*.

Inmediatamente, Jorge Ríos, como Gerente de Ventas, manifestó lo siguiente: *“Señores el mal sabor y el mal olor de nuestro producto son pruebas indubitables de que los rumores son totalmente ciertos; de continuar con este problema no venderemos ni una chapa más”*.

Walter Gibson atinó a decir muy diplomáticamente que agradecía la oportunidad que le había dado el Presidente del Directorio, que estuvo muy a gusto el tiempo que laboró en COCERSA y que procedía a renunciar a su puesto.

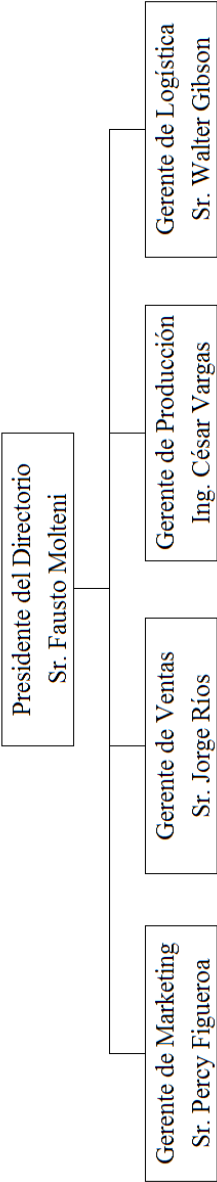
Por su parte, Percy Figueroa se comprometió a trazar un plan estratégico de inmediato. César Vargas indicó que había advertido sobre el problema de los insumos, pero de inmediato el señor Molteni interrumpió su intervención para dirigirse al señor Figueroa, invocándole que desatara una “tormenta de ideas” sobre las promociones que se llevarían a cabo, también le pidió que le informara en breve sobre la publicidad que difundiría en los diferentes medios.

Los cambios sustanciales y los esfuerzos empresariales de los dos años siguientes no fueron suficientes para que COCERSA recuperara el sitio de 1990 en cuanto a calidad de producto y ventas. Por el contrario, ocurrió algo insólito: en el año 1994, las acciones de COCERSA bajaron hasta su nivel contable en

libros y CERVELIMA aprovechó la oportunidad para comprar el 65% de las mismas. Toda la plana gerencial puso su cargo a disposición de los nuevos dueños. La desmotivación de la desorientada fuerza laboral de COCERSA tocó fondo: ¿Quién lo creería?, esa masa humana que por años desató una “guerra sin cuartel” contra el personal de CERVELIMA, se quedaba sin batallas que librar...

En el verano de 1995, como era de vaticinarse, FACERSA contrató a Jorge Ríos como Gerente de Ventas y se ganó el mercado de COCERSA en Lima y provincias. ¡Fue una muerte empresarial para COCERSA!

ORGANIGRAMA COCERSA



IV

Caso: Energía Eléctrica S.A.

A finales de la década de los años ochenta, la unión de dos grandes empresas dio origen a una corporación mundial líder en el área de ingeniería eléctrica, cuya tarea es suministrar equipos y servicios eléctricos para el sector energético y otras áreas de la industria.

La corporación mantiene presencia en 140 países, agrupa a más de 1,300 empresas y a más de 200 mil empleados a nivel mundial. Fomenta la filosofía de “Pensar globalmente y actuar localmente”, es decir, aplicar su *know-how* mundial para dar solución a los problemas locales.

La misión de la empresa es ser líder en ofrecer productos y servicios de calidad, principalmente para la generación, la transmisión y la distribución de energía eléctrica. Sus metas globales son las siguientes:

- Ser una organización que contribuya al éxito y a la satisfacción total de los clientes.
- Tener un ambiente de apertura y confianza, en el que los empleados estén orgullosos de la organización y se sientan responsables de su éxito.
- Garantizar una sociedad progresista contribuyendo a su bienestar.

Las políticas fundamentales para lograr las metas son las siguientes:

- La aplicación de calidad total.
- Trabajar estrechamente con los clientes, para proveerles soluciones y no sólo venderles equipos y servicios.

- El desarrollo personal y profesional de los empleados.
- El trabajo en equipo.
- La innovación de productos y servicios.

En el Perú, la empresa “Energía Eléctrica S.A.” pertenece a esta corporación mundial, y viene operando desde los años cuarenta como parte de una de las grandes empresas que formó la corporación en los años ochenta. Actualmente, el Gerente General es el ingeniero Luis García de 59 años, con 25 años de servicio en la empresa; ocupa el cargo desde hace seis años, y es considerado como una persona activa, consecuente en sus decisiones y de carácter autoritario.

Existen cinco grandes divisiones en la empresa:

- i.**División de Industria:** a cargo del ingeniero Miguel Sotomayor, de 45 años, promovido recientemente a este cargo. El ingeniero Sotomayor mantiene buenas relaciones con el Gerente General, y es una persona dinámica y con mucha proyección dentro de la corporación.
- ii.**División de Transformadores:** gerenciada por el ingeniero Carlos Salinas, de 55 años, con experiencia en su negocio y bastante respetado por sus subordinados.
- iii.**División de Transmisión y Distribución:** a cargo del ingeniero Daniel Farfán, de 57 años, con 20 años de servicio; actualmente, cuenta con mucho éxito por haber ganado varios proyectos licitados de gran envergadura.
- iv.**División de Generación:** a cargo del ingeniero José Ponce, de 58 años, quien es muy conocido a nivel corporativo porque se encarga de los negocios internacionales; es bastante enérgico y centralista en su gestión.
- v.**División de Servicios:** a cargo del ingeniero Roberto Filho, de 42 años, quien llegó del Brasil hace dos años de una de las empresas más grandes en Latinoamérica perteneciente al grupo; es bastante colaborador y comunicativo con las demás áreas.

Las áreas de apoyo son las siguientes:

- i.**Administración y Contabilidad:** a cargo de Alberto Segura, contador de profesión, de 48 años.

ii. **Finanzas y Logística:** a cargo de Juan Gutiérrez, también contador, de 47 años.

iii. **Sistemas de Información:** a cargo del ingeniero Javier Zavala, de 64 años, quien labora en la empresa desde hace más de 40 años (ver organigrama adjunto).

Desde sus inicios, y aun en tiempos de crisis, la empresa ha mantenido una posición de líder en el mercado local, cumpliendo con las metas establecidas por la casa matriz; además gozaba de una clientela cautiva debido a la poca competencia. Sin embargo, el cambio en la situación económica del país y la apertura a capitales extranjeros han dado lugar a un mercado más competitivo, en el que se intenta aprovechar la nueva coyuntura, como la privatización del sector energía y el incremento de las necesidades energéticas del país.

Para seguir ofreciendo productos y servicios competitivos, en 1994, se inició un proceso de calidad total (TQM). Este programa fue aplicado a cada división. Se analizaron los procesos de trabajo y los equipos de trabajo estuvieron constituidos básicamente por dos grupos: el de gerentes y el de mandos medios.

Este programa designaba a los responsables para implementar las soluciones, pero como los responsables no eran los gerentes, sólo algunas propuestas eran consideradas. Aun así, se consiguió mejorar algunos problemas críticos; pero el resultado, medido porcentualmente para todo el sistema de calidad, apenas sobrepasó la mitad del resultado esperado en los procesos principales: atención al cliente, organización, proveedores y procesos internos.

Concluido el programa, en enero de 1996, se asignó a este mismo Equipo de Calidad la responsabilidad de implantar el Sistema ISO 9000, por encargo de la Gerencia General. Siendo éste un compromiso con la Vicepresidencia de la Región, se programó obtener esta certificación en dos años.

A fines de enero de 1996, se anunció en los principales medios de comunicación la instalación en el Perú de un competidor líder en Estados Unidos. Existían además otros competidores, representantes de importantes compañías del mundo, pues el mercado peruano se veía ágil, como un mercado emergente. Se formaron asociaciones (*lobbies*) para ingresar al mercado nacional en forma agresiva, ofreciendo cortos plazos de entrega y buscando proveedores confiables y rápidos.

Así, en la reunión mensual del Comité de Gerencia correspondiente a enero, el Gerente General, ingeniero Luis García, estaba impaciente y a punto de perder la calma; esto era usual en él cuando atravesaba situaciones difíciles, generalmente responsabilizaba a uno o varios de sus gerentes por los problemas, sin dar opción a las explicaciones. El ingeniero García proyectó láminas preparadas especialmente para la reunión, en sus expresiones se notaba una honda preocupación, se tomó la frente con la mano, y expresó: *"...no es posible!..., no podemos perder más licitaciones, ¡Siempre hemos sido líderes!, ¿esos proyectos de energía iban a significar mejorar nuestra imagen!"* Caminaba de un lado a otro, y continuó: *"Cuando viaje a sustentar nuestros resultados, en las reuniones de presidentes de las compañías, no voy a poder dar respuesta a estas pérdidas, afuera saben de todos los proyectos licitados!"*.

El ingeniero José Ponce, quien era visto por muchos como el sucesor del ingeniero Luis García, a pesar de ser poco comunicativo y demasiado personalista, pensando en alguna explicación, contestó cauteloso: *"...pero, tienes que ver que la competencia extranjera llega con precios **dumping**, además tenemos sólo dos ejecutivos para encargarse de las licitaciones"*.

El ingeniero Luis García se dirigió en voz muy alta al ingeniero Sotomayor: *"hemos contratado varios vendedores para tu división, pero sólo estamos alcanzando el 8% del mercado nacional en la línea de interruptores de baja tensión"*.

Sintiéndose fastidiado, el ingeniero Sotomayor, quien siempre estaba eludiendo responsabilidades por los problemas (motivo por el cual entraba siempre en conflicto con los otros gerentes), explicó: *"nuestro problema está en la entrega de productos a los clientes, existen demoras y, en el área de importaciones, los informes reportados son errados: si dice que los requerimientos van a llegar la próxima semana, en realidad llegarán dentro de tres semanas. Esto ocurrió con la licitación para Electrosur de Arequipa. ¡Así no se puede trabajar!"*.

Juan Gutiérrez explicó: *"las órdenes de compra tienen plazos que son ajustados y difíciles de cumplir, sus requerimientos demoran en llegar a nuestra área. Estamos haciendo cambios en Logística para mejorar y actuar con mayor eficacia"*.

Para fines de marzo, cada gerente se preocupaba por presentar sus resultados, tenían que demostrar sus logros y justificar los gastos incurridos en todas sus gestiones. Asimismo, el ingeniero Luis García recibió una directiva especial

desde la casa matriz, en la que se indicaba, entre otras cosas, la reducción de todos los gastos controlables.

Para tratar el tema, el ingeniero Luis García convocó a su oficina al señor Alberto Segura y a los demás gerentes, y explicó, *“mira Alberto, tenemos que reducir nuestros gastos, ya no vamos a contratar una persona más para ninguna área”*. Pero Alberto, mostrando un reporte y dirigiendo la mirada al ingeniero Carlos Salinas agregó: *“pero tengo encargo de la Gerencia de Transformadores y de la de Industria de contratar personal”*. El ingeniero Luis García dijo tajantemente: *“he dicho que no se contrata a nadie más”*.

De igual manera, el ingeniero García se dirigió al ingeniero Salinas, *“Ingeniero Salinas, usted tiene demasiados gastos en su división”*. El ingeniero Carlos Salinas tenía preparado un cuadro que inmediatamente presentó -sabía que había malos indicadores, pero tenía que encontrar una salida- y agregó:

“Nosotros hemos incrementado nuestras ventas en más del 100% respecto al año pasado, con lo que hemos mejorado los ingresos de la división. Desde hace tiempo estoy solicitando el cambio de nuestras maquinarias, que necesitan mayor inversión en reparaciones y están disminuidas en su rendimiento, crean mermas y demoras. Nuestra capacidad de planta está al máximo, tenemos programado usar la fábrica los próximos tres meses sólo para las tres licitaciones de Lima y Trujillo; no podemos atender más órdenes de producción de Equipos de Alta Tensión. Esto no sucedía años atrás; con esta tecnología no podemos competir, además cada vez hay más demoras en las entregas de materiales que solicito”.

Después, más pausado y tranquilo, comentó: *“Los problemas de compras continúan, todos nuestros pedidos (nacionales y de importación) siempre resultan atrasados en la entrega, no podemos programar la producción...”*

El área de Logística siempre había sido objeto de críticas. El ingeniero Luis García invitó al señor Juan Gutiérrez a responder acerca del malestar de las otras áreas: *“Juan, ¿quiénes están en compras? Si no funcionan, ¡hay que cambiarlos ya!”*.

Juan Gutiérrez trató de explicar: *“Hemos reemplazado al encargado de las importaciones, pero ten en cuenta que estamos comprando en exceso, nuestro inventario es muy alto (cerca de 3 millones de dólares); la mayoría de pedidos provienen de la división de transformadores y de la de industria”*.

El ingeniero Luis García agregó: *"El número de órdenes de venta ha aumentado notoriamente, pero nuestros clientes nos adeudan una cantidad de US\$2,500,000; además nuestra relación ingresos/inventarios está disminuyendo, y no estamos cumpliendo con las expectativas del grupo"*.

Juan Gutiérrez replicó: *"Nuestro problema es que algunos de nuestros principales clientes se están retrasando en los pagos, los contratos de ventas están mal negociados, a algunos clientes los estamos financiando, otros no nos pagan porque todavía no se han completado sus equipos"*.

El señor Alberto Segura agregó: *"En los últimos años, nuestra inversión en capacitación ha sido mínima, además nuestros mejores técnicos se han retirado de la empresa. Por otro lado, necesitamos mejorar nuestro sistema de información: el actual ya tiene 12 años y es muy lento, no integra a todas las áreas y no satisface los requerimientos de información oportuna, su capacidad es insuficiente"*.

Desde 1990 se tenía programado cambiar el actual Sistema de Información IBM por un sistema de Red Cliente/Servidor, el cual venía siendo postergado, hasta que se decidió cambiar a mediados de 1995, cumpliendo con la exigencia del grupo a nivel mundial. El Gerente de Sistemas puntualizó: *"Recuerden que la casa matriz ha establecido la adopción del nuevo Sistema de Información, para lo cual hay un presupuesto de 200 mil dólares, y yo estoy en plena evaluación del sistema y equipos"*.

El Gerente General dijo: *"Sí, pero hace 10 meses que se planeó terminar, ya gastaste 60 mil dólares y no veo ningún resultado, esa consultora aún no define los planes de instalación y ejecución"*.

El ingeniero Roberto Filho observaba atentamente el desarrollo de los acontecimientos, se limitó a presentar su informe y esperaba el momento más oportuno para presentarle sus sugerencias al ingeniero Luis García, ya que había experimentado en su país una situación parecida y pensaba que sus aportes serían de utilidad. El ingeniero Filho ya había realizado algunos cambios importantes en su división, había retirado algunas personas y promovido gerentes intermedios, también estaba capacitando a técnicos de Brasil para ampliar sus servicios.

La conversación finalizó y quedó claro que se tenían que reducir los gastos y que las inversiones se postergarían una vez más.

El ingeniero Roberto Filho esperó a estar a solas con el ingeniero Luis García para manifestarle sus sugerencias, pero no fue escuchado. La respuesta del ingeniero Luis García fue cortante: *"¡Tienes que reducir los gastos administrativos!, ¡Preocúpate de vender, que para eso estás aquí!".*

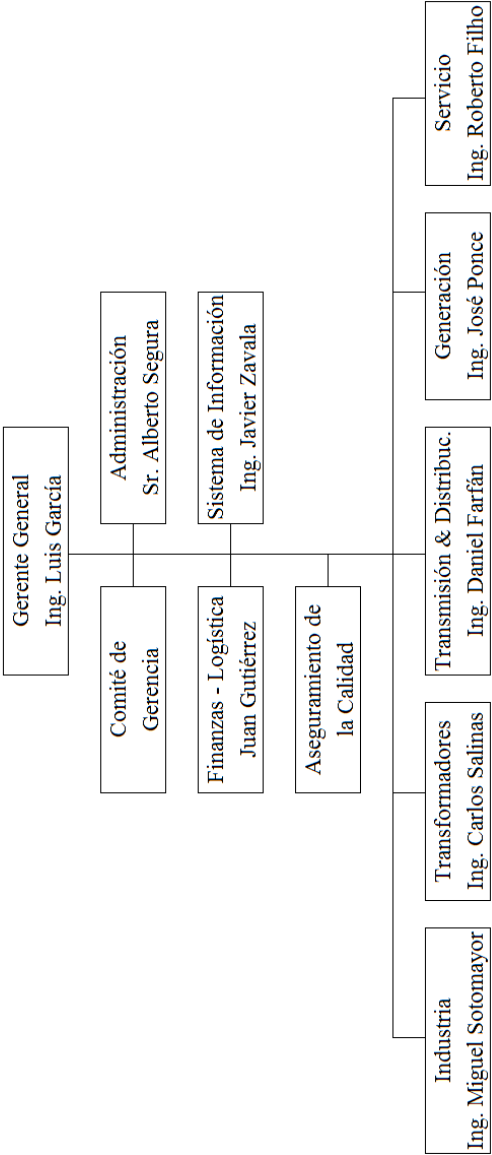
Una vez más, el ingeniero Filho se quedó desilusionado con la actitud del Gerente General, sabía que desde su llegada al Perú no era "bien visto" por él. Desde el año en el que llegó (a mediados de 1994), había observado en el Gerente General un temor a los cambios en los niveles directivos impuestos por la casa matriz. Además, recientemente, en febrero de 1996, la corporación había realizado cambios importantes a esos niveles en la región latinoamericana, lo cual lo había puesto muy nervioso y en situación estresante, pues a fines de abril se realizaría la reunión anual con todos los gerentes generales de todos los países. En esas reuniones se podían tomar decisiones sobre el cambio de algunas gerencias, por lo que el ingeniero García no podía permitirse ningún error.

Asimismo, el ingeniero Roberto Filho observaba que los gerentes de otras divisiones de Energía Eléctrica S.A. tenían expectativas por el cambio de la Gerencia General, pues pensaban que el Gerente General ya estaba en edad para ello. Estos gerentes se preocupaban por mantener buenas relaciones con el exterior y también por quedar bien con el ingeniero Luis García, pues en caso de cambio había la posibilidad de que él propusiera a su reemplazante.

El ingeniero Roberto Filho creía que lo más probable era que el reemplazo (si se daba) viniera desde afuera, tal como ocurrió en Brasil, si es que no se preocupaban de lograr los objetivos de la corporación, aspecto en el que había observado cierto descuido.

El ingeniero García se preparaba para informar sobre los resultados de 1995 y los presupuestos para 1996; su viaje estaba programado para fines de abril. Se encontraba preocupado, pues a pesar de haber incrementado las ventas en algunos negocios, los problemas iniciales se mantenían; su preocupación aumentó cuando se anunció para la siguiente semana la llegada del Vicepresidente de la región y del Contralor Corporativo para evaluar los resultados de los últimos años.

ORGANIGRAMA ENERGÍA ELÉCTRICA S.A.



V

Caso: ¿Será posible? Así no vale

Carlos no se cansaba de decirle a Antonio, *“hasta cuándo las cosas seguirán así!”*. Tenía 13 años en la institución y jamás había observado tanto desorden y arribismo por parte de algunas personas, que, sin haber hecho mérito alguno en sus trayectorias laborales, actualmente se hacen cargo de los puestos de jerarquía en el departamento.

La empresa es una entidad financiera de muy alto prestigio en el mercado, con 40 años de existencia, que cuenta con sucursales a nivel nacional.

A la conversación de Carlos y Antonio, se unieron Lucho y otros más. Carlos tenía 40 años; Antonio, 45; y Lucho, 42. Los tres eran ingenieros de sistemas. El tema giraba en torno al maltrato psicológico al que eran sometidos y a la arbitrariedad y el arribismo con los que se manejaban los proyectos. La suerte acompañaba a esa “argolla”; no se sabe cómo, pero cada vez que se daba algún suceso grave siempre encontraban la manera de culpar a otros integrantes de la organización, o esperaban a que éstos lo resolvieran bajo su presión.

“Y pensar que hace tres años toda esta gente estaba en nada”, decía Lucho. Podría decirse que no tenían expectativas en la empresa. Todo se inició cuando ingresó Humberto (profesional de 50 años) como Jefe de Departamento; fue recomendado por el ex Jefe de Departamento y los directores de la empresa decidieron contratarlo.

Humberto era una persona con capacidad técnica y muy solvente pero, por coincidencia, “muy amigo de esa argolla”, que hasta ese momento no tenía fuerza alguna. Es así que la situación se puso a favor de ellos; se realizaron cambios y estas personas pasaron a ocupar puestos de importancia. Lucho prosigue: *“Recuerdo cuando en el departamento sólo los profesionales de muy buen nivel, que habían demostrado con creces sus habilidades, podían ocupar los puestos de liderazgo; era una satisfacción trabajar con gente de tanta experiencia, teníamos tanto que aprender, pero ahora, ¿qué podemos aprender de esta gente? ¡Han llegado a la posición que tienen sabe Dios cómo!”.*

Humberto depositó su confianza en un asistente cuya conducta hostil y arbitraria aumentaba el malestar en el ambiente; a su vez, éste tenía sus “preferidos”, que eran personas más arribistas y abusivas que las mencionadas anteriormente. No en vano se habían automarginado en años anteriores, eran los menos preparados, pero los más dispuestos a hacer lo posible con tal de figurar, eran personas que tan sólo pensaban en tener poder.

Este grupo privilegiado (argolla) identificó los puestos clave del departamento (los puestos clave requieren conocimiento técnico especializado y son críticos para la institución) y en cada uno de ellos colocó a uno de los miembros de su grupo para que aprendiera, y luego se apoderara del puesto. Se llegó a amenazar con despedir a aquel que se negara a dar información o a facilitar la transición. Lo importante para ellos era tener el control de todo, manejar las relaciones laborales, poseer toda la información y sobre todo ser los únicos interlocutores con los niveles superiores. Informalmente se las arreglaban para tener información de las situaciones extralaborales; todos deben colaborar porque si alguien no está de acuerdo “la puerta está abierta”. Muchos tuvieron que irse a pesar de que el mercado laboral en nuestro medio es reducido.

Todos se preguntan hasta cuándo seguirá esta situación. En la hora del refrigerio el tema de conversación es el mismo: el personal ve reducidas sus posibilidades de mejorar en la empresa; la mayoría piensa en disminuir su rendimiento, pero se perjudicarían porque son gente de calidad moral y ética.

Todos los profesionales del área eran sistemáticamente bloqueados porque sentían amenazada su posición; si mostraban deseos de progresar, esto se podía tomar como una “insurgencia”. ¡Qué increíble, pero cierto, era todo esto que se comentaba! Bertha, que era analista de sistemas, no se resignaba a su situación de auxiliar luego de haber sido líder de muchos proyectos; su condición de *master* la hacía sentir peor, ¡pero qué podía hacer!

Para muchos, el contrato psicológico era mucho más fuerte de lo que se imaginaban, y la idea de dejarlo todo los enfermaba.

La empresa iba a ser comprada por capitales extranjeros que en otros países habían hecho inversiones similares, *“entonces con un manejo profesional quizás la situación vuelva a la normalidad y se ordene el trabajo”*, murmuraba Carlos.

Pasado el tiempo, la institución (ya en manos del grupo extranjero) se mostraba peor, ya que los “señores” tomaron mayor fuerza en sus acciones, eran los únicos que habían llegado a niveles altos y sólo comentaban lo que les convenía. *“¿Qué se podrá hacer ahora?”*, se preguntaban los integrantes del área; *“estamos perdidos”*, decían los pesimistas; los optimistas comentaban: *“ya se equivocarán”*, pero los pragmáticos decían: *“y pensar que nuestro trabajo no ha hecho más que consolidarlos en los puestos que tienen, ¿qué podemos hacer?”*.

*“Los nuevos gerentes ni nos conocen, hay una brecha enorme, si tan sólo tomaran interés en lo que pensamos, las cosas serían distintas. La gente está totalmente desanimada y ya no quiere rendir más, podríamos boicotear el trabajo, pero eso no sería ético; también podríamos hablar con Humberto, pero podría estar al tanto de lo que hace esta gente, puede ser que cuenten con su anuencia, y **el tiro podría salir por la culata**. Otro medio sería tratar el tema con los dueños que han comprado la empresa, ellos podrían analizar cómo se desarrollan las labores y hacer las correcciones necesarias para brindar un mejor ambiente y oportunidades verdaderas; también existe la posibilidad de que puedan malentendernos y no tomen a bien nuestros reclamos. Lo cierto es que conforme pasa el tiempo nos estamos enfermando, y el departamento está cada día peor. Los aumentos de sueldo y las oportunidades son solamente para la argolla. ¡Así, sinceramente, así no vale!”*, eran los comentarios que reflejaban el sentir del área.

¿Qué aconsejaría usted ante esta situación?

VI

Caso: Multiempresa

El señor Javier Cañamero Pinzas, de 28 años de edad, de profesión ingeniero, graduado en 1988, trabaja desde entonces para una empresa del Estado, es soltero y vive con sus padres, situación que le permite solventar sus gastos con más soltura. Javier tiene una gran ambición personal: lograrse como un empresario de éxito en nuestro medio; paralelamente a su trabajo trata de administrar las empresas emprendidas por él mismo, ya que desde muy pequeño le ha gustado participar y estar al tanto de qué y cómo es el mundo de los negocios.

“Hola Javier, ¿cómo has estado?”, fueron las palabras que irrumpieron el silencio del viejo café del barrio donde años antes se habían reunido a celebrar su graduación del colegio...¡Sorpresa!, era su viejo amigo y compañero de carpeta Fernando Cortez.

“Estoy un poco desorientado con la forma en la que he desarrollado mis negocios los últimos años, tú eres un empresario de éxito, oriéntame en forma objetiva, no sé si he dado pasos en falso o si mi vehemencia me ha llevado a no ser constante en un rubro. Aconséjame amigo mío”, fueron las palabras con las que, después de dos horas de diálogo entretenido recordando sucesos escolares, Javier abordó a su amigo.

En la comodidad de su hogar, Fernando Cortez se puso a meditar en todo lo que Javier le había contado, y recordó muy detalladamente su relato:

En 1985, cuando aún estudiaba en la universidad, sus padres decidieron empezar en el negocio de los **taxi**s. En esos años, los bienes de capital eran

baratos, por lo cual con una pequeña inversión se podía obtener una unidad. Los padres de Javier decidieron comprar un Volkswagen en participación con sus hijos, quienes aportaron sus ahorros, lo cual dio inicio a las actividades comerciales de Javier. Después de tres años de fructífera actividad, y con cuatro unidades, el negocio culminó debido a que la situación interna del país se puso muy violenta: los choferes eran asaltados y uno de los vehículos fue robado, sin haber podido ser recuperado hasta la fecha. El balance final del negocio se muestra en los Cuadros Nos. 1A y 1B.

TAXIS

Cuadro No. 1A

Concepto	1985	1986	1987
Cantidad de taxis	1	2	4
Inversión inicial	US\$3,000	---	---
Reinversión	---	US\$1,860	US\$3,720
Ingresos anuales	US\$3,360	US\$6,720	US\$13,440
Gastos anuales	US\$1,500	US\$3,000	US\$4,500
Utilidad anual	US\$1,860	US\$3,720	US\$8,940
Inversión Javier	US\$194.70	---	---
Utilidad Javier	---	---	US\$580.60

Cuadro No. 1B

Utilidad	US\$580.60
Venta de vehículos	US\$272.00
Disponibilidad de efectivo	US\$852.60

En 1988, Javier se recibió como ingeniero. Él consideraba que era sumamente necesario aprender a usar las computadoras y valoraba especialmente su aplicación en el mundo de los negocios, por lo que decidió estudiar un posgrado en informática y tratar de emprender algún negocio en ese campo. La oportunidad de iniciar su nuevo negocio se presentó a través de una amiga que trabajaba en la Embajada de los EE.UU., por cuyo intermedio pudo conseguir

bibliografía solicitada a una revista norteamericana sobre ensamblaje de computadoras.

En 1989, la compañía que lo había contratado lo envió a trabajar a la selva por casi un año. Allí aprovechó el tiempo y con la bibliografía obtenida se preparó para **ensamblar y reparar computadoras**.

A su regreso a Lima, en 1990, Javier decidió ensamblar su primera computadora, para lo cual invirtió todos sus ahorros y pidió prestado a su padre US\$400. Visitó casas de *hardware* y escogió una por una todas las piezas de este gran rompecabezas; con la guía del libro se demoró cerca de cinco días en armar la computadora, la cual vendió inmediatamente a fin de obtener utilidades. Luego siguió con este sistema hasta la fecha.

ENSAMBLAJE DE COMPUTADORAS

Cuadro No. 2A

Concepto	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Inversión	US\$1,252.6					
Computadoras vendidas	10	7	8	12	3	2
Utilidad final	US\$1,600	US\$1,400	US\$1,600	US\$2,400	US\$600	\$ 400
Utilidad acumulada	US\$1,600	US\$3,000	US\$4,600	US\$7,000	US\$7,600	US\$8,000

Cuadro No. 2B

Utilidad acumulada	US\$8,000.00
Inversión	US\$1,252.60
Utilidad menos inversión	US\$6,747.40

Luego de pagar la deuda a su padre, decidió crecer pero no sabía cómo. Por ello, comenzó a visitar casas de cómputo y a relacionarse con personas que se encargaban del área de marketing. Después de muchas conversaciones, logró afianzar una muy buena amistad con la Gerente de Marketing y Ventas de una empresa líder del mercado.

En 1994, después de algún tiempo, Javier, en conversaciones con un tío que ocupaba un alto cargo en una importante empresa del medio, se dio cuenta de que éste necesitaba un grupo de personas que digitaran gran cantidad de información; no contaba con el personal suficiente, pero deseaba resolver el problema sin tener que contratar personal adicional. De inmediato, Javier se asesoró con gente que conocía mejor el negocio y decidió hacerlo él mismo; buscó personal, formó una empresa unipersonal y se presentó después de diez días en la oficina de su tío con todo un proyecto armado y con la gente lista para ser ubicada. Después de conversar con cuatro gerentes, su propuesta fue aceptada y comenzó con cuatro personas, después de tres meses aumentaron a doce y después de seis meses a cincuenta. Para administrar todo esto Javier contrató a su padre, luego a su hermano y con el apoyo de éstos pudo administrar todo este grupo humano. El negocio de **digitación** resultó muy rentable, pero él sabía que era circunstancial debido a la gran cantidad de empresas que deseaba esta concesión; por ello, no se logró otro contrato hasta la fecha. El balance del negocio se presenta en el Cuadro No. 3.

Cuadro No. 3

DIGITACIÓN

(En dólares)

Año	Inversión	Ventas	Gastos	Utilidad	Utilidad menos inversión
1994	1,000	28,000	13,000	15,000	14,000

A lo largo de todo este tiempo, en los pasillos de esta gran empresa, Javier fue introduciéndose en los ambientes y escuchando muchas conversaciones y requerimientos sobre diferentes cosas, ante lo cual, en enero de 1994, detectó que el aspecto de seguridad personal estaba ofreciéndole una posibilidad. Se contactó con oficiales de las Fuerzas Armadas y, después de recibir orientación, formó otra empresa y preparó toda la documentación respecto a la operación de equipos de seguridad. Presentó proyectos perfectamente definidos y detallados, de los cuales cerca de cuatro tuvieron acogida: esto dio origen a un negocio de **seguridad personal, seguridad industrial y seguridad comercial**. Se desarrollaron los proyectos con materiales básicos y, dado que el negocio se veía con posibilidades de surgir, Javier decidió viajar por cinco días a los EE.UU., de donde trajo potentes equipos electrónicos que le ayudaron a efectuar estas acciones de seguridad muy profesionalmente.

El apogeo del negocio de seguridad duró cerca de diez meses, luego de los cuales, por motivos externos (como la baja de las acciones subversivas en el país), las empresas decidieron recortar los gastos en seguridad, razón por la cual no volvieron a extender el contrato y se dio por terminada esta actividad. Los resultados se muestran en el Cuadro No. 4.

Cuadro No. 4

SEGURIDAD

(En dólares)

Año	Inversión	Ventas	Gastos	Utilidad	Utilidad menos inversión
1994	9,000	42,000	11,000	31,000	22,000

En julio de 1994, Javier decidió llamar a su vieja amiga y le ofreció formar una empresa que se dedicara a la comercialización de computadoras y suministros en general. Su amiga conseguiría los clientes y Javier el dinero para comenzar. Así, decidió formar una empresa que se dedicara a la **comercialización de hardware y software** en toda su amplitud, actividad que aún realiza con esta otra persona; tienen a la fecha dos años de funcionamiento, pero con resultados no muy alentadores ni rentables en la proporción que se esperaba. Los resultados se presentan en el Cuadro No. 5.

Cuadro No. 5

COMERCIALIZACIÓN DE HARDWARE Y SOFTWARE

(En dólares)

Años	Inversión	Ventas	Gastos	Utilidad	Utilidad menos inversión
1994-1995	4,000	30,000	21,000	9,000	5,000

Luego de todos estos años, Javier ha logrado acumular US\$47,747.4 aproximadamente (por simplificación no se ha considerado el valor del dinero en el tiempo), gracias a un estricto criterio de reinversión y control personal en sus gastos, los cuales se resumen en el anexo.

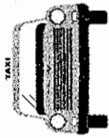
Actualmente, debido al auge que experimenta el área de la construcción, Javier se ha abocado a este rubro: ha comprado cuatro terrenos en un buen lugar de Lima y está efectuando los planos a efecto de convertirse en un pequeño constructor y vendedor de departamentos.

Javier tiene un trabajo estable en una empresa del Estado desde hace siete años, tiene un posgrado en informática, cuenta con dos empresas de cómputo y con otras dos empresas de servicio (seguridad y digitación); también conserva los equipos de seguridad.

Javier, con su gran deseo de realizar empresa y tener éxito, ha pasado de un proyecto a otro y piensa que tal vez, aparte de las circunstancias económicas, su inestabilidad en los negocios se deba a la falta de capacidad administrativa. Desea saber cómo debe enfocar este nuevo reto y qué acciones debe seguir; también necesita comenzar dando pasos pequeños pero seguros, para no perder el capital que durante tantos años le ha costado ganar.

¿Cuál sería su recomendación para que Javier logre ser un empresario de éxito?

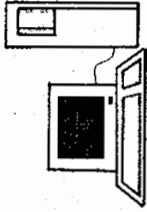
MULTIEMPRESA



TAXIS 1985



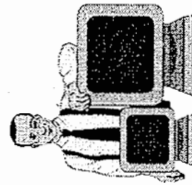
CONSTRUCCIÓN 1995



ENSAMBLAJE 1990



DIGITACIÓN 1994



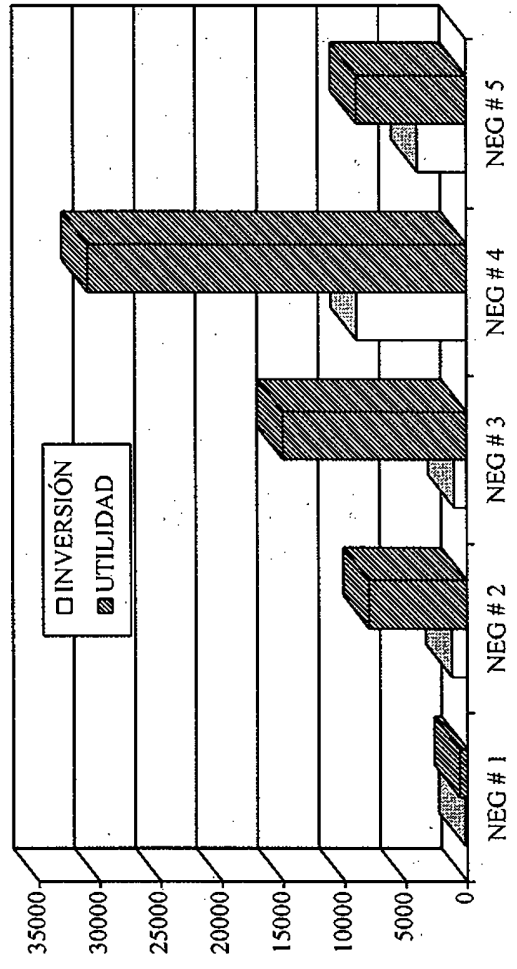
COMERCIALIZACIÓN 1994-1995



SEGURIDAD 1994

Anexo No. 1

RESUMEN DE EMPRESAS



VII

Caso: FASA Y H & F

Transcurría la última semana del mes de noviembre de 1995 en la ciudad de Lima, cuando el señor Raúl Cabañas, Gerente General de Farináceos S.A. (FASA, empresa industrial peruana, dedicada a la fabricación de harinas y fideos, ubicada en la ciudad de Lima, con más de diez años de antigüedad, y cuyos principales productos participaban en el mercado nacional con un 30%), fue en busca del Contador General de su empresa, el señor Miguel Terry, y le dijo lo siguiente:

“En los próximos tres días, nuestra empresa se presentará como postora para la compra de Harinas y Fideos S.A. (H & F, empresa transnacional, cuya fábrica está localizada en la ciudad de Arequipa, con más de 30 años en el Perú; la mayoría de sus productos son marcas líderes, cuya participación en el sector representa el 50% del mercado nacional). La decisión de compra la aprobamos anoche, ya que su adquisición es estratégicamente conveniente: si se confirma esta compra, nos ubicaríamos como los dueños de dos empresas cuyas marcas de productos serían las líderes en el mercado, con una participación del 80% en el negocio de los farináceos”.

“Cómo H & F ha sido siempre nuestra principal competidora en el giro de los farináceos, la hemos venido siguiendo muy de cerca, investigando y detectando sus principales problemas, razón por la que podemos decir que, en general, conocemos toda su organización: la distribución, la producción, el manejo de existencias, la capacidad instalada, los recursos financieros, entre otros, son manejados de manera muy similar a los de FASA; sin embargo, desconocemos el manejo de su información contable...”.

"Pues bien, como comprenderá -decía el señor Raúl Cabañas-, usted resultó elegido para la investigación de este tema y, en estos pocos días que restan (antes de la fecha de compra), necesitamos conocer sus conclusiones generales referidas al manejo contable de H & F. El contador de H & F lo atenderá desde las primeras horas del día de mañana".

El señor Miguel Terry comprendió la importancia y la necesidad de esta información, y de inmediato se reunió con el personal de contabilidad de FASA y prepararon un plan de trabajo para recopilar los datos necesarios, y poder así emitir las conclusiones antes de la fecha de compra.

A partir de la mañana siguiente y durante todo un día y medio de trabajo realizando visitas, entrevistas y reuniones en el Departamento de Contabilidad de H & F, el señor Miguel Terry y su equipo de trabajo fueron conociendo la organización contable y, de manera simultánea, comparaban los resultados obtenidos con los de FASA, llegando así a las siguientes conclusiones:

I. Factores críticos de éxito de los sistemas contables

El señor Miguel Terry consideró, en primer lugar, que era necesario definir claramente cuatro factores críticos de éxito de los sistemas contables:

1.Oportunidad de obtener la información contable (estados financieros)

H & F alcanzaba su información contable en un lapso no mayor de diez días después de cerrado el mes, mientras que FASA lo hacía luego de cinco días del cierre mensual.

2.Precisión de la información (confiabilidad de los reportes contables)

H & F, por ser una empresa transnacional, estaba obligada por su casa matriz a presentar auditorías externas trimestrales de sus reportes contables, las cuales eran realizadas por una de las *big six* sociedades auditoras del mundo. Sus auditores externos opinaban frecuentemente que dichos reportes se presentaban razonablemente, lo cual garantizaba su confiabilidad.

FASA no tenía la obligatoriedad de auditorías externas periódicas y menos de realizarlas con una de las *big six*. Las auditorías externas se llevaban a cabo una vez al año y los auditores de turno (informales) presentaban

siempre un perfil bajo en su actividad profesional, situación que resultaba desfavorable para la precisión de la información contable.

3.Capacidad de brindar información gerencial

La información contable gerencial, obtenida por H & F, era realizada de manera manual (hojas de cálculo), pero aun así resultaba ser muy valiosa y lograba satisfacer a la Gerencia; por otro lado, FASA se encontraba en la fase final de la implantación de un nuevo sistema de información contable gerencial que cubría las necesidades de la Gerencia.

4.Eficiencia en sus labores

H & F presentaba excesivas labores manuales y su principal ayuda era un sistema de contabilidad mecanizado que fue implantado hace más de veinticinco años. De otro lado, FASA había culminado de manera satisfactoria, hacía un año, la implantación de su nuevo sistema de contabilidad central y casi todo estaba mecanizado e integrado con otros subsistemas de información.

II. Elementos del sistema de contabilidad de las empresas

Luego de detectar y comparar los principales factores críticos de éxito de ambos sistemas contables, el señor Miguel Terry orientó su trabajo, en esta segunda etapa, a revisar y comparar los elementos básicos de los sistemas contables. Los resultados fueron los siguientes:

5.Políticas y normas

Ambas empresas presentaban sus políticas y normas (Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, Normas Internacionales de Contabilidad, CONASEV, SUNAT, BVL, etc.) de manera similar para efectos locales. La excepción se encontraba en los reportes al exterior que realizaba H & F, ya que ellos se efectuaban sobre la base de normas y principios contables norteamericanos (US GAAPS, SEC, FASB 52, etc.).

6. Organización

El Departamento de Contabilidad de H & F estaba conformado por once personas: un contador general, un contador de costos, un contador financiero y ocho asistentes repartidos en las áreas financiera y de costos. La edad promedio del personal contable era de 48 años y el 40% de ellos era de formación netamente empírica.

FASA contaba sólo con 5 personas: un contador general, un supervisor y tres asistentes, con formación académica en las principales universidades del país, y cuya edad promedio era de 32 años,.

La principal razón por la que H & F contaba con mayor cantidad de personas era el exceso de labores manuales que realizaba.

De otro lado, los departamentos de contabilidad de ambas empresas presentaban serias confusiones de funciones administrativas y contables. Ambos departamentos dedicaban más del 40% a labores administrativas en vez de dedicarse íntegramente a labores contables.

7. Hardware

H & F contaba con equipos de cómputo de hace veinte años (S/34) y cerca de 10 PCs para que los contadores y asistentes realizaran sus labores manuales en hojas de cálculo.

FASA contaba con tecnología moderna, tenía un servidor con más de 30 estaciones debidamente interconectadas; cinco de ellas estaban asignadas al Departamento de Contabilidad.

8. Software

El *software* de contabilidad central de H & R se desarrolló sobre la base de su plataforma tecnológica, es decir, S/34. Sus subsistemas, como los de cuentas por cobrar y ventas, cuentas por pagar y compras, activos fijos, almacenes, planillas, entre otros, no se encontraban debidamente integrados con el sistema de contabilidad central.

El *software* de contabilidad central de FASA se implantó “a la medida” y resultó todo un éxito. La tecnología de dicho *software* respondía a las

necesidades modernas y actuales; además era capaz de interconectarse con otros subsistemas como: cuentas por cobrar, cuentas por pagar, inventarios, activos fijos, planillas, etc.

Después de haber revisado y comparado los mencionados factores críticos de éxito y los elementos del sistema de contabilidad de H & F, el señor Miguel Terry, a la mañana siguiente, día de la subasta de la empresa, en su automóvil camino a su oficina, llegó a la siguiente conclusión:

La compra de H & F implicaría realizar importantes cambios en los factores críticos de éxito y en los elementos del sistema contable actual, ya que, de lograrse la compra, se buscaría en todo momento la uniformidad de dichos factores y elementos en ambas empresas, así como la modernización de H & F; puesto que, en comparación con FASA, esta última presenta favorables ventajas competitivas en la obtención de la información contable.

El señor Miguel Terry, luego de haber concluido con el tema contable, y horas antes de manifestar formalmente sus conclusiones y argumentos, referidas al manejo contable de H & F, recibió una llamada en su teléfono celular del señor Raúl Cabañas, quien le manifestó lo siguiente:

"Te llamaba porque a partir de hoy FASA es dueña de H & F; por lo tanto, pertenecemos a la empresa líder en la fabricación y comercialización de harinas y fideos a nivel nacional, nuestros principales productos ocupan ahora el 80% de participación en el mercado. La venta de H & F se adelantó en su fecha; se tomó una decisión de inmediato, y los resultados favorecieron a FASA en la adquisición de la empresa".

Bastante desconcertado, el señor Terry explicó de inmediato su conclusión general acerca de la tarea que se le encomendó días atrás, y concluyó diciendo:

"...pues bien, ya estamos en el barco y tenemos que continuar, lo bueno es que ya conocemos la enfermedad contable de H & F y debemos preparar e implantar los cambios necesarios para el adecuado manejo contable de la nueva empresa...".

Al finalizar la conversación telefónica, el señor Raúl Cabañas agradeció y felicitó al señor Miguel Terry y a su equipo por el trabajo realizado, y terminó señalando lo siguiente:

“...tenemos muchas cosas por conversar acerca de H & F. Por lo pronto te adelanto que nos reuniremos el día de mañana y te pido que prepares un plan de trabajo relacionado con la implantación de los cambios que me comentaste. En él deberás considerar, además, los recientes anuncios que ya fueron comentados por el Directorio luego de la compra de H & F, que son los siguientes:

- *Fusión de las empresas FASA / H & F, y*
- *Emisión de ADRs¹ en el mercado norteamericano”.*

Usted es colaborador del señor Miguel Terry. ¿Qué le propondría para implementar los cambios?

1. ADRs son certificados negociables en el mercado norteamericano, que representan la posesión de acciones de una compañía localizada fuera de los EE.UU.

VIII

Caso: “Todo por el cliente”

La empresa financiera “Todo por el cliente” es una organización creada hace más de un siglo y siempre tuvo una participación importante en el mercado financiero nacional; inclusive llegó a estar entre las primeras de su rama durante muchos años.

Entre los lemas y principios que se habían propugnado se encontraban términos como: *“En el camino a la calidad de servicio, todos los componentes de la organización debemos emprender un compromiso de liderazgo personal, en el cual tener visión y creer en la habilidad para proporcionar un servicio superior, es el primer paso”*.

La estructura actual de la empresa se puede apreciar en el Anexo No. 1.

Enrique Cornejo es el Gerente General de “Todo por el cliente”. Como persona visionaria en muchos aspectos de cambio de entorno, había percibido desde 1992 el proceso de globalización de la economía, el crecimiento económico que se esperaba, la competencia y las oportunidades de negocio que se sucederían. Impulsó la elevación de los niveles de eficiencia y productividad para mantenerse en el mercado.

Enrique es una persona de sólidos principios morales y ha seguido estudios de Finanzas y Administración en prestigiosas universidades del país y el extranjero. A pesar de ser una persona que llegó a la Gerencia por pertenecer a la familia del grupo de accionistas mayoritarios, siempre manejaba muy bien los hilos de las relaciones sociales y había demostrado, a lo largo de su carrera profesional,

grandes dotes de estratega. Sin embargo, muchas veces ha tomado decisiones un poco apresuradas bajo la premisa de que esa misma decisión tuvo marcado éxito en los Estados Unidos o en Japón.

La Gerencia Central de Finanzas está a cargo de Alfredo Montalvo desde octubre de 1994. Alfredo, de 38 años de edad, tiene el grado académico de Magíster en Finanzas; posee un gran sentido del manejo e interpretación de los indicadores macroeconómicos, lo cual permite que la mayoría de las decisiones que toma tengan un buen sentido técnico. Además, en cada una de las divisiones a su cargo, tiene personal altamente capacitado, gracias al cual puede prever de manera muy acertada los posibles escenarios que se presentarán en la economía nacional e internacional. Alfredo es una persona que no escatima esfuerzos en tener a su personal muy motivado, además goza de la total confianza y respaldo de la Gerencia General.

John Sullivan, de nacionalidad norteamericana, ocupa el cargo principal en la Gerencia Central de Negocios de "Todo por el cliente". Lleva tres años laborando en la empresa y tiene experiencias anteriores en lo referente a colocación de productos en mercados altamente competitivos; pues anteriormente, en Boston (su lugar de origen), se había desempeñado con marcado éxito como Gerente de Marketing de un sólido banco americano. Actualmente, su principal función es la de asegurar una permanente colocación de los diversos productos ofrecidos por "Todo por el cliente" como: tarjetas de crédito, créditos personales, libretas de ahorros, cuentas corrientes, estados de cuentas automáticos y muchos otros productos de la gama ofrecida por la empresa. Entre sus modalidades de trabajo está la de mantener en constante competencia a los vendedores, a los ejecutivos de negocios y a todo el personal que está relacionado con las ventas, premiando a los equipos que superen las metas esperadas; el premio especial es un viaje al Caribe para el equipo que demuestre el mejor desempeño durante el año. Contrariamente, el personal que no cumple con su cuota de ventas es puesto a disposición del área de Recursos Humanos para su reubicación; si ésta no es posible, son liquidados en menos de dos semanas.

La Gerencia Central de Operaciones estaba encargada de realizar todos los aspectos operativos que se suscitaban en la organización: atención a clientes en las ventanillas, registro de operaciones de caja, procesos automatizados de sistemas de información, teleproceso, etc. El Gerente Central de Operaciones, Carlos Boggiano, piurano de 39 años de edad, con estudios de posgrado en administración en la Universidad de Piura, se encontraba laborando en "Todo

por el cliente" desde marzo de 1982. Durante su tiempo de servicios, siempre percibió que los aspectos de manejo de personal estuvieron un poco descuidados, sobre todo en la parte de operaciones; él se encontraba muy preocupado por esta situación, debido a que siempre consideró como principal idea la siguiente:

"Nuestras actividades tienen que ser concebidas por todos nuestros clientes, tanto internos como externos, como generadoras de un excelente servicio, sin perder por ello el criterio costo-beneficio".

Sin embargo, no encontraba la forma de vender esa idea al personal debido a que los trabajadores a su cargo no sentían ese pensamiento; además, sus horas extras no les estaban siendo reconocidas desde hacía seis meses, por lo que existía un ambiente de trabajo muy tenso. Ante esta situación, Carlos había estado evaluando algunos proyectos con el fin de motivar nuevamente a su personal; entre éstos se encontraban:

■ **trabajo por jornada reducida**, que consistía en partir el horario de atención al público en dos turnos de cinco horas cada uno. Pensaba que dejando tiempo libre a los trabajadores los induciría a realizar otras actividades, se tendría el mejor horario de atención en el mercado y se eliminarían los tiempos muertos; esto último elevaría la productividad y hacia esto estaba enfocado el segundo proyecto.

■ **concurso de productividad**, que otorgaría premios especiales similares a los recibidos por el personal de negocios. Además, desde hacía mucho tiempo, Carlos estaba muy interesado en solicitar su cambio a la Gerencia Central de Administración donde él consideraba que podía ser más útil a la organización.

En febrero de 1996, en el último editorial de "Bancliente", revista de comunicaciones internas que se encarga de hacer conocer a los trabajadores cuáles son los objetivos, las políticas y los planes de "Todo por el cliente", así como de informar cuál es el desempeño organizacional de la empresa en diversos aspectos de proyección social, Enrique Cornejo comunicaba a los empleados la decisión (a la que se había llegado en la última reunión de Directorio) de incursionar en el mercado financiero internacional, debido a que las condiciones del entorno así lo ameritaban. Luego de una serie de análisis realizados conjuntamente con los asesores externos e internos, habían llegado a

la decisión de salir a competir abiertamente; las líneas textuales fueron las siguientes:

"En un mundo sin fronteras y de libre competencia, seremos el mayor grupo peruano que se apresta a competir con capitales e inversiones en otros países de la región, basados en nuestro principal activo, el recurso humano, compartiéndolo, capacitándolo, haciéndolo parte de nosotros mismos y nosotros parte de ellos, así como con una tecnología de punta a todo nivel".

Ante este mensaje y compromiso lanzado por el Gerente General, Rodolfo Ferreyra, quien se desempeñaba como Gerente de Recursos Humanos desde hacía seis años, se sintió muy preocupado, pues tenía planeado realizar una drástica reducción de personal con el objeto de disminuir los gastos (sueldos, tributos, CTS, compensaciones ganadas por pactos colectivos, etc.).

Rodolfo tiene 42 años, de los cuales 20 labora en "Todo por el cliente"; es una persona que surgió en la empresa desde abajo, desempeñándose inicialmente como cajero terminalista, mostrando una gran inclinación por el desempeño esmerado en sus labores. Durante su tiempo libre no descuidó su capacitación personal, concluyendo sus estudios de derecho en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Poco a poco fue escalando en la jerarquía orgánica, hasta llegar a Jefe del Departamento de Relaciones Industriales en la época en la que la Federación de Empleados Bancarios (FEB) en la organización había sido "aplastada", y no perdía oportunidad para hacerlo notar en las reuniones con sus jefes. Éste y otros méritos operativos hicieron que fuera ascendido a la Gerencia de Recursos Humanos en noviembre de 1989.

A la mañana siguiente del lanzamiento del nuevo mensaje, Rodolfo llamó por teléfono a Martín Olavarría, su Gerente Central, y le comentó: *"Martín, ¿cómo es eso de que nos vamos a lanzar a competir abiertamente al mercado internacional basados en nuestro capital humano y tecnológico?; esto elevará demasiado nuestro gasto de personal porque, por un lado, tendremos que mandarlos a estudiar, darles facilidades en cuanto a préstamos y otras concesiones que tú sabes todo lo que me costó eliminar; además, hace tres días en una reunión que sostuve con Carlos Boggiano me dijo que deseaba incorporar 400 personas para un plan de jornada reducida y no sé que otros asuntos. De antemano te digo que de inmediato le manifesté mi disconformidad porque, como te repito, son factores que inciden directamente en mi presupuesto. Otro aspecto que te quiero comentar es que nuevamente Alfredo Montalvo ha pasado una propuesta de aumentos del 15% en promedio a todo su*

personal, con el pretexto de que su gente es de nivel top y que se lo merece. En ese punto sí te solicito que hables con Alfredo para hacerle ver que en esta oportunidad no va a ser posible, yo no le quiero decir nada porque, como tú bien sabes, él con sus cuadros y datos estadísticos quiere justificarlo todo".

Ante este comentario, Martín respondió: *"Pero Rodolfo, ten en cuenta que los tiempos cambian, no puedes seguir peleando con toda la gente; además, la Gerencia de Auditoría, en el último informe que me alcanzó, recalca que existía demasiada rotación del personal, debido por una parte a la banca extranjera que está incursionando con fuerza y se está llevando al personal que nos ha costado preparar; ten en cuenta que estos bancos son una fuerte competencia a todo nivel y que a fines de junio empieza el asunto de colocación vía participación ciudadana. Por otro lado, en muchos casos, se han descubierto actos dolosos, sobre todo en la parte de operaciones y tú bien sabes que ese personal es la cara de la empresa con los clientes. Pero, sobre todo, estas situaciones se presentan por la política remunerativa que estamos aplicando.*

En cuanto a lo del personal de finanzas, te solicito que prepares un cuadro de la variación de los índices de precios de los últimos meses y los compares con los porcentajes de aumentos que están proponiendo, a ver si encontramos la manera de replicarle ese punto a Alfredo. Pero dudo que proceda este replanteo porque él ha sido uno de los propulsores de salir a competir internacionalmente, y Enrique se siente muy influenciado por sus ideas. Espero este reporte para mañana porque en dos días tenemos una Reunión de Gerencia y tengo que ir preparado, además ya se vienen mis vacaciones y deseo irme con la tranquilidad de que al retornar encontraré aún mi puesto. Te cuelgo porque voy a salir a una reunión en la Asociación de Bancos, y tú sabes que allí siempre te enteras de cosas interesantes".

Acto seguido, Rodolfo llamó a Miguel Maúrtua, el encargado de llevar el control del presupuesto, del número de personal y de los gastos respectivos, y le hizo la siguiente petición: *"Miguel, como te podrás imaginar, tenemos trabajo adicional con esto de la capacitación del personal para la competencia internacional, en la cual nos abocamos organizacionalmente, así que es necesario que prepares un informe donde se puedan apreciar las variaciones en los gastos de personal desde el año 1989 hasta la fecha, así como el ratio entre estos gastos y nuestras colocaciones crediticias, índice de rotación de personal, porcentaje de personal de **service** en nuestra organización, aumentos otorgados **versus** los índices de precios, etc.; todo aquello que nos pueda servir para*

refutar este incremento en el presupuesto de personal, así como para disminuir los porcentajes de aumento solicitado por las diversas áreas”.

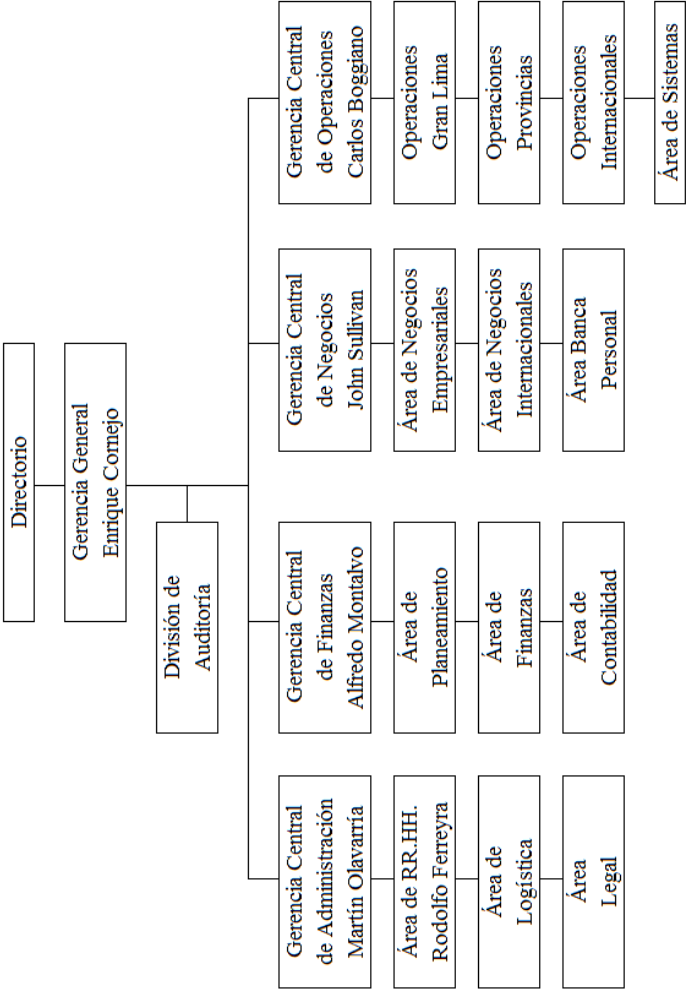
Ante esta petición, Miguel, quien tenía ciertos estudios técnicos de contabilidad, respondió: *“Rodolfo, pensé que tú estarías de acuerdo con estas políticas, pues era de esperarse que si bien el presupuesto crece, esto hay que tomarlo como una inversión y no como un gasto. Te comento que mucha gente está entusiasmada con esto de competir internacionalmente y muestran gran disposición a aprender nuevas cosas, tanto es así que están solicitando los requisitos mínimos para acceder a los programas de capacitación; sin embargo, si perciben que esto no se concretará en acciones, el resultado puede ser contraproducente, pero, en fin, tendré lo más pronto posible lo que me has solicitado”.*

Rodolfo replicó: *“Miguel, ya tengo bastantes problemas con lo que está sucediendo desde las jefaturas hacia abajo, ahora no me vas a venir con querer ser el vocero de las presiones de la parte operativa”.*

Luego de esta conversación, Rodolfo se quedó meditando en la soledad de su oficina: *“Por qué hay que capacitar al personal e inclusive darles nuevos alicientes y, peor aún, por qué la alta gerencia se preocupa por temas que no son de su competencia; es más, eso me lo deberían dejar a mí, porque si se va un empleado rápidamente lo reemplazo por uno de menor costo. ¡Qué pena!, parece que mi esfuerzo de años se va a ir por la borda”.*

Anexo No. 1

ORGANIGRAMA DE "TODO POR EL CLIENTE"



IX

Caso: COCOSA

En 1970 se constituye la empresa familiar Consorcio Constructor S.A., cuyas siglas, COCOSA, constituyen la marca que distingue a sus prestigiosos inmuebles en toda la ciudad de Lima, los que tienen gran demanda pese a la gran competitividad que existe actualmente en el medio inmobiliario.

La compañía cuenta con capital propio, las políticas son establecidas por el directorio y deben ser cumplidas por todos los integrantes de la empresa. Es el Directorio el único autorizado a modificarlas. La empresa reinvierte un porcentaje de sus utilidades en la adquisición de terrenos para sus futuras edificaciones, en tecnología de vanguardia (sobre todo en *software* y *hardware*), y en la capacitación constante del recurso humano.

Su fundador, Don Salvador García, de 75 años, viudo con un hijo, persona de gran temple y pocas palabras, natural de Huancayo, vino a la gran Lima a tentar suerte como comerciante, oficio que le brindó grandes ganancias en ese entonces, y que luego lo llevó a formar ese monstruo inmobiliario llamado y conocido por todos como COCOSA. Él siempre pensó que el giro del negocio debería situarse en el sector inmobiliario y constructor, con orientación a la edificación de viviendas, para los estratos medio y alto, con valores bien definidos:

- Calidad
- Mística de trabajo
- Eficiencia y
- Satisfacción del cliente

Inicialmente, su oficinita estaba en el centro de la capital, en las inmediaciones de Azángaro y, a duras penas, contaba con una secretaria que hacía las veces de mensajero, asistente contable, recepcionista, etc. A medida que lograba más contratos de edificación, fue mejorando y creciendo vertiginosamente; finalmente, se mudó a sus lujosas oficinas en el centro de Miraflores, donde actualmente laboran alrededor de cien personas, sin contar con las que desarrollan sus funciones en obras y las que trabajan en el taller de mantenimiento de equipos y maestranza situado en las afueras de la ciudad.

Desarrollaba el negocio con su único hijo Juan, de 43 años de edad, economista impetuoso y de mucho carácter, pero no muy conocedor del negocio inmobiliario, quien a su vez se había apoyado en su “pata” de promoción del colegio, Tulio Mármol, ingeniero civil de su edad. Sin pensarlo mucho, Juan nombró a Tulio Mármol como Gerente General. Tulio, egresado a duras penas de la UNI, tenía la idea de que los ingenieros eran los únicos profesionales que tenían el “coco” suficiente para destacar en los negocios (ocupando cargos gerenciales) y tomar las más acertadas y oportunas decisiones. Siempre pensaba y decía: *“ingeniero viene de ingenioso”*. Era tan marcado su sesgo por los ingenieros, que criticaba abiertamente, y sin darse cuenta, las labores que realizaban otros profesionales como: administradores, arquitectos, economistas y, a su vez, “camuflaba” los errores que cometían los jefes de obra y asistentes de ingeniería en las diversas obras; inclusive se invertía en capacitación pero sólo para el Departamento de Ingeniería, el resto de áreas de la organización no debían osar solicitarle la aprobación de cursillos o seminarios. Similar actitud tenía con los incrementos salariales, los que se basaban en las evaluaciones del personal, evaluaciones que eran supervisadas y dirigidas por él mismo.

COCOSA estaba creciendo mucho y era evidente que la organización, tal como estaba diseñada, no respondía a los ideales de eficiencia que pregonaba Don Salvador. Una mañana, muy temprano, tenía una reunión informal con Tulio:

Don Salvador: *“Tulio, ya es hora de contratar a un Gerente de Operaciones, funcionario de buen nivel, que trabaje con nosotros codo a codo y que te apoye en las labores importantes de administración y de ingeniería de la empresa. ¿Qué sugieres?”*

Tulio: *“Es exactamente lo que le planteé a Juanito ayer; es más, tengo la documentación de varios candidatos, ¿qué le parece si selecciono al mejor y lo cito para una entrevista con usted?”*

Después de la entrevista de rigor con Don Salvador, se contrató a un recomendado de un amigo del barrio de Tulio: Juan Carlos Gianini, ingeniero civil, soltero de 38 años de edad, quien obviamente tenía las mismas convicciones de Tulio y que egresaba de la Maestría en Administración de una importante universidad del norte del país.

Un buen día, Don Salvador, conocedor de lo que ocurría en su empresa y en el entorno, pensaba y se cuestionaba: *“Podemos tener grandes problemas si las cosas siguen como están, el mundo se está globalizando, nuestra forma de hacer las cosas, ¿es la correcta?; la calidad de nuestros servicios, ¿es la apropiada? Voy a convocar a sesión extraordinaria de Directorio”.*

En dicha sesión se aprobó realizar, en el más breve plazo, una **reingeniería del negocio**, nombrándose un comité, integrado por su hijo Juan y los ingenieros Mármol y Gianini, para que contraten a la entidad más idónea del medio.

Después de una ardua y larga selección de reconocidas empresas, finalmente, el comité decide contratar los servicios de la “Consultora Prado Grande”, liderada por el famoso y experimentado psicólogo de empresas señor Iván Caruzzo. La decisión al inicio fue difícil de tomar, debido al elevado honorario que cobraba por su trabajo (US\$75,000), y sobre todo por la indecisión de Don Salvador, quién cuidaba celosamente el efectivo de la empresa. Sin embargo, todos estaban convencidos de que el proceso de reingeniería lograría que COCOSA se convirtiera, después de los tres meses que duraría el proceso, en una gran empresa, muy organizada, muy eficiente, y que esto redundaría en más calidad y mejor servicio al cliente a menor costo.

Una vez contactada la Consultora Prado Grande, se efectúa una reunión preliminar con el señor Caruzzo:

Señor Caruzzo: *“Si después de haber efectuado una enorme inversión de tiempo y dinero en sistemas (equipos de cómputo y programas), ustedes sienten que no han obtenido lo que esperaban, que las formas de trabajo apenas han mejorado, que la automatización efectuada poco o nada ha hecho por los resultados económicos de su empresa, que es una moda costosa, que han sido más los dolores de cabeza que las satisfacciones, que se han metido en un túnel de gastos sin salida o que le hubiesen dado mejor uso al tiempo y al dinero invertidos; probablemente lo que su empresa haya hecho es pavimentar los caminos existentes y no construir los caminos adecuados; probablemente han*

automatizado el desorden y el trabajo improductivo, y no han definido la forma en la que deben trabajar”.

Juan: *“Muchas de las cosas que usted está diciendo son un espejo fiel de lo que está sucediendo actualmente, es que no hay tiempo para pensar y hacer un alto para mirar hacia adelante, los trabajos se vienen uno tras otro, la demanda se incrementó de la noche a la mañana y no podemos darnos el lujo de rechazar un trabajo, así sepamos que no cumpliremos con él a tiempo”.*

Tulio: *“Toda mi gente de ingeniería está muy ocupada en las diversas obras que tenemos; el resto del personal de apoyo nos pone piedras en el camino”, no se identifica con la empresa, no tiene puesta la “camiseta”. Creo que toda la parte administrativa y financiera debe depender del Gerente de Ingeniería; sugiero modificar el organigrama y darle la importancia debida a esa área”.*

Señor Caruzzo: *“Lo realmente preocupante es que, en la actualidad, los mayores niveles de demanda y competencia están exigiendo a las empresas ser cada vez más eficientes, al punto que sólo los más eficientes sobrevivirán en el mercado en el mediano plazo. Además, las empresas que vienen operando desde hace años en nuestro medio se enfrentan a un doble problema que les exige hacer cambios radicales en su forma de trabajar. Por un lado, se enfrentan a la penetración de empresas o productos extranjeros, que por cuestiones de tecnología ofrecen una combinación fulminante para muchos competidores: más calidad y menos precio. Por otro lado, debido a las oportunidades de negocios generadas por la situación económica que vive el país, están apareciendo nuevos competidores locales, con organizaciones ágiles e innovadoras, que no tienen la carga de los vicios adquiridos con la que cuentan muchas empresas de antaño. Por esta razón, el reto para su empresa hoy es: **cambiar,...cambiar rápido”.***

La semana subsiguiente, el ingeniero Tulio Mármol recepciona por escrito el Programa y Cronograma de Trabajo de la consultora, que entre otros resaltaba los siguientes puntos:

Actividades básicas

Primera fase: análisis estratégico

Se estudian y definen aspectos básicos de la institución, que orientarán el desarrollo del proyecto. Las actividades básicas a realizar son las siguientes:

i. Análisis de objetivos, estrategias, organización, procesos y actividades de COCOSA. Mediante esta actividad se logrará que todos los participantes en el proyecto tengan conocimiento uniforme de los objetivos y estrategias institucionales. Como parte de esta actividad se revisará la organización actual real; finalmente, se revisarán los principales procesos mediante los cuales COCOSA cumple sus funciones.

ii. Procesos institucionales claves y no claves. En esta actividad se analizarán los procesos, para determinar mediante cuáles procesos cumple sus objetivos la empresa. Todos los procesos realizados por una institución pueden dividirse en dos grupos, aquellos mediante los cuales “crea” los productos o servicios que proporciona a sus clientes y aquellos que de por sí “no crean” o agregan valor al producto o servicio, sino que es necesario realizarlos por alguna razón o motivo.

Organización del equipo de trabajo

Roles a cargo del personal del cliente

i. Líder del proyecto. COCOSA debe designar un funcionario de muy alto nivel para que asuma el liderazgo del proyecto. Esto es particularmente importante si consideramos que toda la empresa está dentro de los alcances del estudio. Deberá apoyar al equipo del proyecto en su esfuerzo por vencer la natural resistencia al cambio que se presentará durante su desarrollo.

ii. Representante de cada área de la empresa. Un representante de cada área funcional de COCOSA deberá ser asignado al proyecto a tiempo completo. Los representantes aportarán su conocimiento de los procesos y actividades de cada área.

Roles a cargo del personal de Consultora Prado Grande

i. Gerente del proyecto. El ingeniero Jorge Zapata, con amplia experiencia en este tipo de proyectos, se encargará de la gestión de los recursos del proyecto y de su supervisión general.

ii. Jefe del proyecto. Aquí participará el señor Pedro Segura, quien se encargará de la definición detallada del plan de trabajo, de su planeamiento, ejecución, evaluación y control.

iii. Especialistas en sistemas. Los ingenieros Abel Tirado y Luis Li proporcionarán al equipo de trabajo, la guía y el rigor metodológicos necesarios para realizar el modelamiento de los sistemas de información; estarán dedicados al proyecto a tiempo completo.

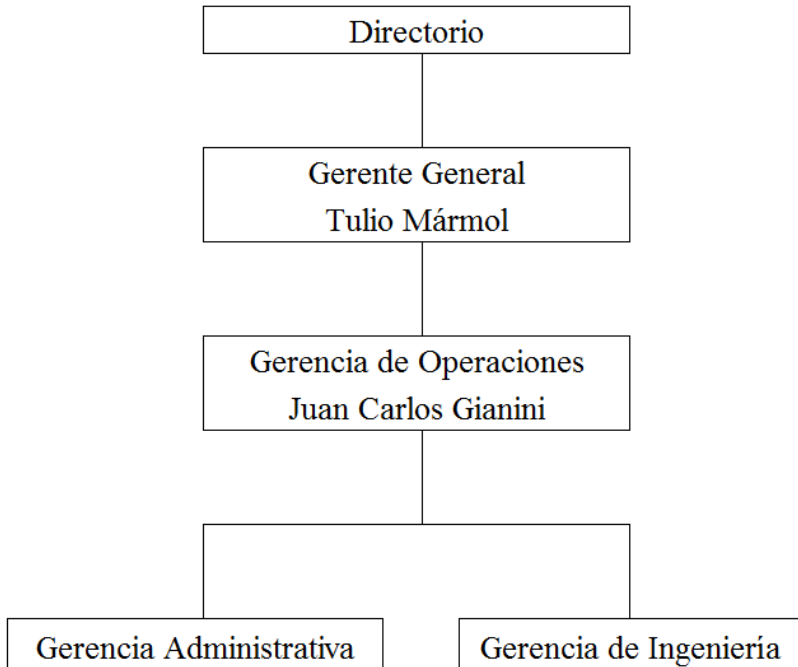
Una vez concluida la lectura del documento, Tulio se dirige a las oficinas del señor Caruzzo y mantiene la siguiente conversación:

Tulio: *“Señor Caruzzo, antes de que inicie su trabajo, es mi deber orientar su labor, ya que después de lo que he leído debo indicarle que seré el líder y coordinador del proyecto, dado que tengo el tiempo, la confianza y el conocimiento necesarios de la organización. Le ahorraré tiempo, ya que las reuniones e información pertinente deberán ser suministradas por mí y, en mi ausencia, por Juan Carlos Gianini. Los dueños no participarán, sólo quieren ver resultados y que esto camine, por ello me delegaron completamente el proyecto. En cuanto a los otros funcionarios, la mayoría no tiene idea de lo que la empresa actualmente necesita; no tienen iniciativa, prefieren esperar a recibir mis órdenes, nunca han planteado mejoras. Como puede apreciar, el panorama es claro; el tiempo cronogramado por ustedes me parece excesivo y espero considere un ajuste en los honorarios, sobre todo ahora que en mí tendrá a su único colaborador...”*

Señor Caruzzo: *“Ingeniero Mármol, ustedes son los clientes y nos ceñiremos a sus exigencias, pero la tarifa es fija. Por otro lado, me parece fenomenal trabajar directamente con usted y analizar:*

- i. La identificación de la misión de la empresa.*
- ii. Determinar los actuales objetivos del negocio.*
- iii. Evaluar la relación cliente-mercado.*
- iv. Determinar las áreas que integran la empresa.*

Dado el proceso en el que se encuentra COCOSA y la posibilidad de redefinir sus sistemas de información, entre otros, consideramos que se presenta la oportunidad adecuada para, mediante el proceso de reingeniería, optimizar sus procesos de negocio”.

Anexo No. 1**ORGANIGRAMA COCOSA**

Anexo No. 2

PROGRAMA DE REINGENIERÍA COCOSA

Orden	Actividad	Duración	Comienzo	Fin
1	Análisis estratégico	13 d.	Vie 01/12/95	Mar 19/12/95
2	Análisis de objetivos, estrategias, organización	8 d.	Vie 01/12/95	Mar 12/12/95
3	Identificación de procesos del negocio	6 d.	Mie 13/12/95	Mie 20/12/95
4	Benchmark cero	16 d.	Jue 14/12/95	Jue 04/01/96
5	Selección de empresa líder	1 d.	Jue 14/12/95	Jue 14/12/95
6	Estudio de empresa líder	10 d.	Vie 15/12/95	Jue 28/12/95
7	Formulación modelo de referencia	5 d.	Vie 29/12/95	Jue 04/01/96
8	Formulación modelo institucional	31 d.	Jue 21/12/95	Jue 01/02/96
9	Definición de requerimientos	6 d.	Jue 21/12/95	Jue 28/12/95
10	Análisis de necesidades de información	6 d.	Vie 29/12/95	Vie 05/01/96
11	Reingeniería de procesos claves	10 d.	Lun 08/01/96	Vie 19/01/96
12	Formulación del modelo empresarial	5 d.	Lun 22/01/96	Vie 26/01/96
13	Revisión del modelo empresarial	4 d.	Lun 29/01/96	Jue 01/02/96
14	Conceptualización del sistema	38 d.	Lun 08/01/96	Mie 28/02/96
15	Revisión de sistemas de información	8 d.	Lun 08/01/96	Mie 17/01/96
16	Modelación del sistema de información	8 d.	Vie 02/02/96	Mar 13/02/96
17	Visión estratégica de sistemas	3 d.	Mie 14/02/96	Vie 16/02/96
18	Definición del proyecto de implementación	8 d.	Lun 19/02/96	Mie 28/02/96

X

Caso: Lima Reinsurance S.A.

Lima Reinsurance S.A. fue constituida en 1984; el giro de su negocio es el de *Broker* de Seguros. Lima Reinsurance S.A. actúa como asesor y corredor en la colocación de reaseguros tanto en el mercado local como en el exterior.

Su principal accionista es el señor Richard Grand, de 56 años, británico, casado, con 4 hijos que radican en Londres, motivo por el cual el señor Grand viaja tres veces al año por un período de 30 días. Realizó sus estudios de corredor de seguros y reaseguros en Londres, y radica en el Perú desde hace 30 años. Se ha desempeñado como asesor, director y accionista de compañías de seguros.

Liliana Stenning, accionista, se desempeña como Gerente General y Jefe del Departamento de Aviación, es soltera y tiene 52 años. Se inició como Secretaria de la Gerencia del Departamento de Aviación de la compañía de Seguros Panamericana S.A.; su constancia y dedicación motivaron que Panamericana la enviara a Londres a seguir estudios de especialización en reaseguros.

En el período 1970-1984, el señor Grand y la señorita Stenning se encontraban trabajando en la empresa Robinson S.A., representante de una importante reaseguradora de Londres. En esa época también ingresó a laborar el señor Javier Rivas como asistente del Departamento Técnico No Marítimo, la señorita Patricia Velarde como Secretaria y la señorita Esther Jiménez como Contadora. Sin embargo, en 1983, la Oficina Principal de Robinson en Londres decidió cerrar su agencia en el Perú.

Es así como el señor Grand y la señorita Stenning deciden formar la empresa Cover del Pacífico S.A., debido a una cercana conexión con un sólido grupo de reaseguros de capitales venezolanos que estaba ingresando al mercado sudamericano. En sus inicios, la empresa tuvo la estructura que se aprecia en el Anexo No. 1.

En el período 1984-1990, Cover se desarrolló favorablemente: tuvo una participación significativa en todas las licitaciones, a pesar del monopolio existente por parte de Reaseguradora Peruana S.A., ente estatal que centralizaba los Reaseguros Nacionales. Por otro lado, en el mercado sudamericano, se logró un significativo crecimiento dado que, en algunos países, el conocimiento sobre seguros y reaseguros estaba en sus inicios.

En el año 1990, Cover Venezuela realizó acciones deshonestas e ilegales, lo que motivó el cambio de nombre de Cover del Pacífico S.A. a Lima Reinsurance S.A., para evitar el desprestigio en el mercado.

El nuevo gobierno de 1991 liberalizó el mercado de reaseguros, abriéndose las operaciones de reaseguros a todas las compañías de seguros, lo que significó mayor competencia.

La Superintendencia de Banca y Seguros vigilaría directamente a los corredores de reaseguros, dictando normas y requisitos para que los corredores puedan inscribirse y seguir operando. Asimismo, el Ministerio de Economía dictó nuevas medidas tributarias, gravando los reaseguros. Lima Reinsurance S.A. cumplió los requisitos y siguió trabajando en este nuevo entorno. A pesar de estos cambios, en la empresa se respiraba un ambiente de tranquilidad.

El señor Rivas, de 40 años, Jefe del Departamento No Marítimo, trabajaba arduamente y había logrado obtener nuevas e importantes cuentas; por esta razón, se sugirió el incremento del personal, lo que contaba con el apoyo de la Gerencia.

La señorita María Pérez sería la nueva Secretaria del Departamento de Aviación; y la señorita Wendy Contreras, la nueva Secretaria del Departamento No Marítimo. La señorita Patricia ascendió al cargo de asistente del Departamento No Marítimo, a pesar de no tener estudios de seguros ni reaseguros. El señor Rivas manifestó que él tampoco tuvo estudios especializados y que la práctica y el criterio lo hacían todo (ver Anexo No. 2).

Durante el período 1990-1994, el trabajo fue arduo y en 1994 la empresa obtuvo el segundo lugar en el *ranking* de los corredores (de un total de 12 empresas).

El personal de la empresa trabajaba fuerte, pero estaba contento porque la empresa los motivaba permanentemente, y asumía la atención médica del personal y su familia. De igual manera, el horario de trabajo en la temporada de verano era de 8:30 a.m. a 2:00 p.m., y en Navidad se otorgaban significativos regalos al personal.

El señor Rivas, Jefe del Departamento No Marítimo, una persona muy hábil e inteligente, de carácter irascible, está totalmente convencido de que su trabajo es de buena calidad, y siempre comenta que el 90% de los ingresos de la empresa son generados gracias a su trabajo. La mayoría de las cuentas las administraba de memoria y en forma directa, por lo que muchas veces no se encontraba la información completa en los archivos, y siempre era indispensable su presencia.

Su trabajo le ameritó un total respaldo de la gerencia y, paralelamente, sus ingresos fueron proporcionales a su producción. Su *status* de vida se incrementó 100% y su falta de sencillez originaba cierto rechazo en ejecutivos de alto nivel de otras compañías de seguros, que muchas veces se negaban a tratar nuevos negocios a pesar de reconocerle su alta capacidad y habilidad.

En el año 1994, el señor Rivas sugiere la compra de un inmueble, pues la oficina era alquilada, obteniendo un préstamo de un banco americano por US\$150,000 a una tasa de interés bastante atractiva. El presupuesto era US\$130,000 para la compra y US\$30,000 para refacciones. En setiembre de 1994 se compró una casa de 300 m² por la suma de US\$130,000 y se iniciaron los trabajos de remodelación, los cuales ascendieron a US\$90,000 y se concluyeron en un año.

Ya en 1994, el señor Rivas notó que el mercado estaba cada vez más difícil, originándose la fusión de varias compañías de seguros y reaseguros, para tener una presencia sólida en el mercado. En lo que respecta a los corredores de reaseguros también existía una fuerte competitividad debido al aumento del número de éstos; por esta razón, Lima Reinsurance S.A. se vio obligada a unirse con otros *brokers* para presentarse en licitaciones y tener participación en el mercado.

A mediados de 1995 se realizan las negociaciones de las cuentas de los reaseguros; desafortunadamente, no se lograron renovar muchas de ellas. El

señor Rivas indicó que era necesario tomar medidas de corrección urgentes, puesto que, con las pérdidas de esas cuentas, el presupuesto de ingresos de 1995 no era suficiente para cubrir los gastos. Surgió la urgente reducción de personal y el aumento anual quedaría suspendido.

El señor Grand estuvo de acuerdo y comentó que en realidad habían estado pagando muy bien al personal. A pedido de la Gerencia, se decidió mantener el personal hasta fines del ejercicio, ya que en diciembre existía la posibilidad de recuperar una importante cuenta, la cual podría equilibrar el presupuesto.

En diciembre de 1995, en reunión de Gerencia, se expusieron los Estados Financieros Proyectados, los cuales mostraban pérdidas significativas, al no lograrse la renovación de las cuentas de los más importantes clientes.

El señor Grand dijo: *“Sabemos que los Estados Financieros a presentar a la Superintendencia de Banca y Seguros deben reflejar utilidades, debemos provisionar ingresos de cuentas que corresponden a 1996, tú sabes Liliana que debemos mantener una imagen sólida. Además, estuve analizando que podemos incursionar en los negocios marítimos. Hay empresas pesqueras muy importantes en el país y lograremos contactar sus seguros directamente en el mercado de Londres, eso sería menos costoso para ellas y nos significaría buenos ingresos; además, ello está contemplado en los aspectos legales”.*

El señor Rivas comentó: *“Lo veo difícil, tú sabes que las embarcaciones pesqueras tienen alta siniestralidad y los principales corredores de Londres no darán las facilidades. Además, nosotros somos intermediarios de reaseguros y Londres; lo que usted plantea son seguros directos”.*

El señor Grand dijo: *“Bueno, nosotros también somos asesores y podríamos facturar directamente a Londres por asesoría. Viajaré a mediados de enero a Londres y me entrevistaré con corredores a los que puede interesarles el negocio. Por lo pronto, Javier, encárgate de reducir costos fijos de personal y obtener nuevas cuentas”.*

A fines de febrero, el señor Grand retornó de Londres con el señor Paul Mc. Rae, quien haría un estudio de los motivos de la alta siniestralidad en las embarcaciones pesqueras y daría las pautas que podrían evitar dichos siniestros. Ello permitiría negociar con el mercado de Londres.

El señor Rivas ve difícil el panorama, pues con las actuales cuentas no se equilibra el presupuesto; asimismo, ve reducidos sus ingresos, los cuales van en proporción directa con su producción. Presentó su carta de renuncia en junio de 1996 y, en la reunión con el señor Grand y Liliana, tuvieron el siguiente diálogo:

Señor Rivas: *"El mercado está sumamente difícil; las compañías de seguros trabajan con sus grupos; ser considerados como opción significa sacrificar una importante suma de nuestros ingresos en las comisiones de los contactos. No puedo vivir con las actuales remuneraciones, tengo responsabilidades con mi familia; por eso estoy haciendo nuevos negocios".*

Señor Grand: *"Javier, me gustaría saber sobre tus actividades y nuevos negocios".*

El señor Rivas manifestó que sus proyectos no tenían relación alguna con las actividades de seguros y reaseguros.

Liliana intervino diciendo: *"Pero, Javier, hemos pasado similares momentos cuando trabajamos en Robinson S.A., cuando se retiraron del país y nos dejaron en el aire; sin embargo, logramos salir adelante haciendo empresa y nuevos negocios".*

Javier: *"Si nos ha ido bien es porque yo siempre he trabajado mucho, pues el 90% de la producción es por mi trabajo y tú sólo produces un 10%".*

El señor Grand siguió diciendo: *"Creo que estás siendo muy drástico. Te ofrezco el cargo de Director; flexibilidad total en tu horario, de tal manera que puedas seguir con tus nuevos negocios; asimismo, tendrás el 20% de comisiones de las cuentas que actualmente manejas y de las nuevas que puedas conseguir".*

Rivas aceptó un tanto desanimado, diciendo: *"Acepto, pero sólo vendré los días lunes a solucionar las situaciones que Patricia no pueda manejar; además, es necesario que vendamos este inmueble, al menos saldríamos de parte de las deudas".*

Señor Grand: *"Pienso que no es el momento, todo el mercado vería que estamos en una situación muy crítica, además estoy seguro de que tendremos éxito en el nuevo negocio marítimo. Londres, con el informe de Mc. Rae, ha otorgado las facilidades que eran tan difíciles de conseguir. Ahora es tiempo de contactarnos directamente con las compañías pesqueras y promocionar nuestro*

producto; además, les brindaremos toda la asesoría pertinente, para evitar la alta siniestralidad que hasta la fecha tienen”.

En julio de 1996 se estuvo preparando la reunión donde se invitaría a importantes ejecutivos de empresas pesqueras y de seguros, y se daría a conocer el producto. Una semana antes de la reunión, Javier conversaba con Patricia en los siguientes términos:

Patty: *“Javier, estás descuidando a los clientes; las compañías de seguros te llaman y desean hablar contigo y muchas veces no contestas los mensajes que te dejan en el celular ni en el beeper y me preguntan constantemente qué es lo que ocurre”.*

Javier: *“La verdad es que no deseo venir y creo que la compañía no tiene futuro; el negocio que están iniciando carece de expectativa y se están realizando muchos gastos, al haber contratado los servicios de asesoría al señor Mc. Rae, incurriendo en gastos de alimentación, hospedaje y transporte. En fin, yo sólo soy Director por lo que queda del año y el próximo no aceptaré cargo alguno”.*

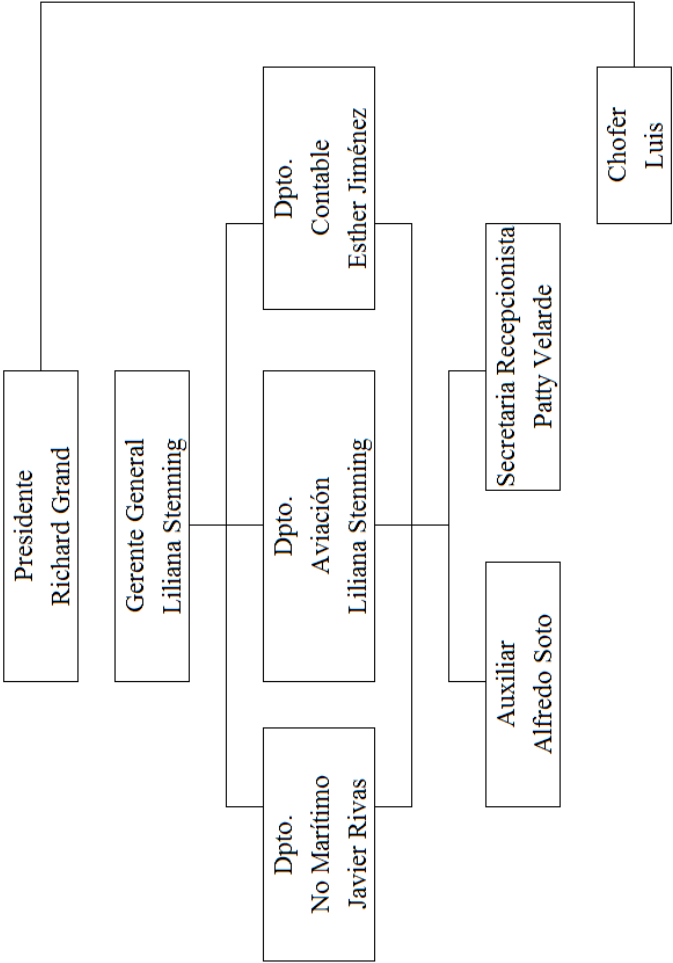
Patty: *“Pero todavía tienes algunas cuentas importantes que te pueden generar buenos ingresos”.*

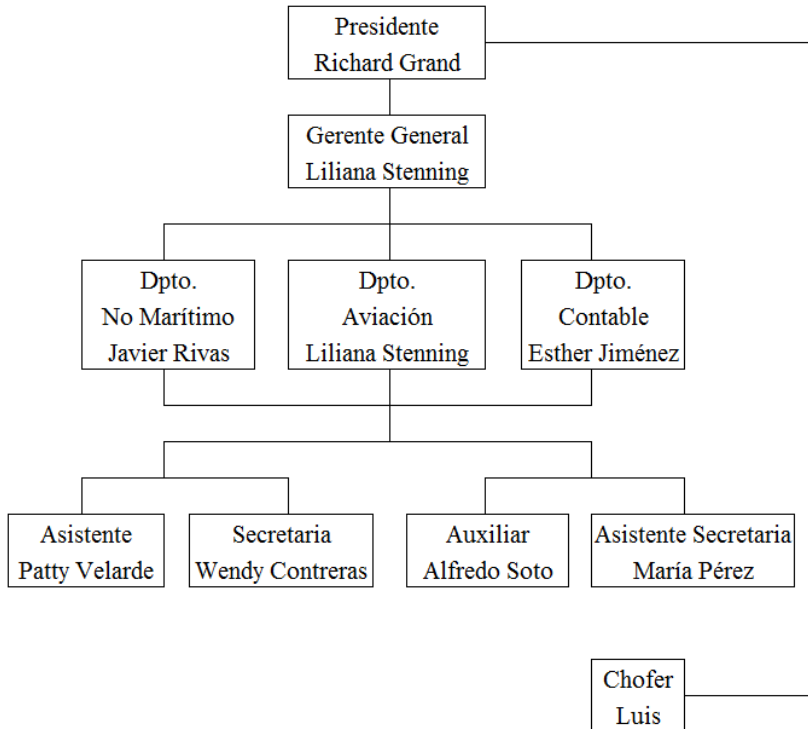
Javier: *“Las compañías están bien difíciles, tal vez no renueven con nosotros. Les sugiero a ti y a Esther que vayan buscando otras perspectivas”.*

El señor Grand, meditando en su despacho, muy preocupado por el futuro de su empresa, quiere saber cuál será el camino a seguir, cómo afrontar el libre mercado de seguros y reaseguros considerando que la competencia es cada vez mayor. Debe minimizar los altos costos y buscar nuevas alternativas de negocios; y saber si tendrán óptimos resultados los nuevos proyectos de reaseguros marítimos que se están ejecutando, en los que ya se están invirtiendo fuertes cantidades de dinero, todo esto sabiendo que ha conseguido el apoyo de un líder reasegurador en Londres que respalda las futuras negociaciones de Lima Reinsurance.

Anexo No. 1

ORGANIGRAMA COVER DEL PACÍFICO S.A.

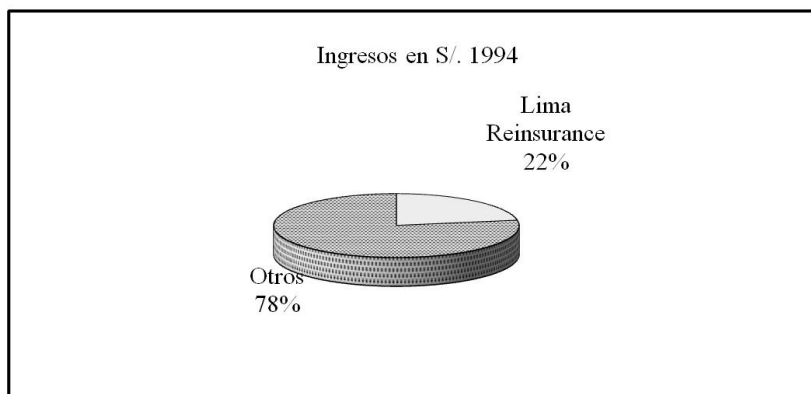


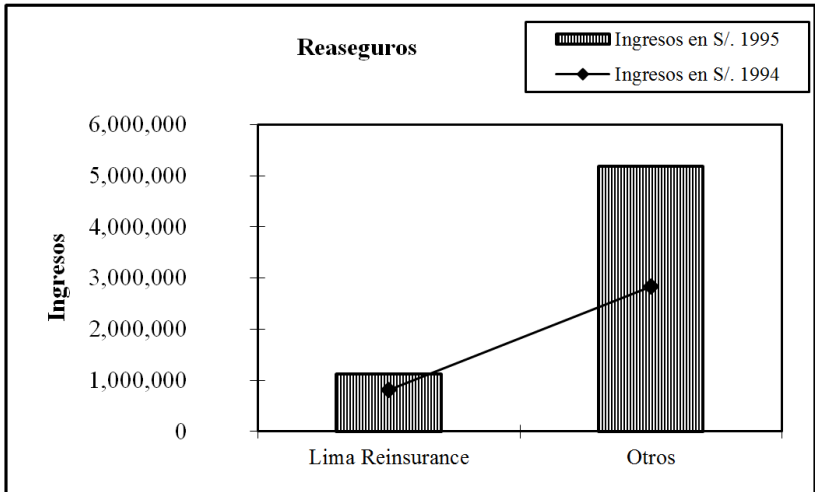
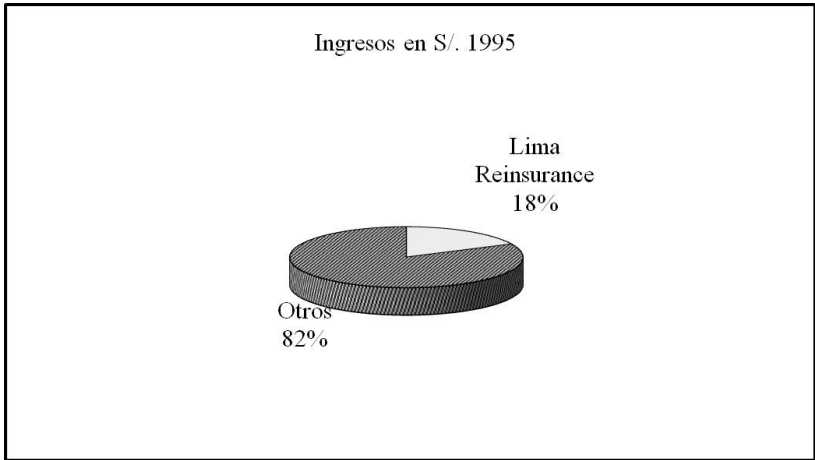
Anexo No. 2**ORGANIGRAMA LIMA REINSURANCE S.A.**

Anexo No. 3

CUADRO COMPARATIVO DE INGRESOS LIMA REINSURANCE

	Ingresos en S/.		Ingresos en S/.		Variación
	1995	%	1994	%	%
Lima Reinsurance	1,130,244	18%	818,021	22%	38%
Otros	5,194,042	82%	2,838,356	78%	83%
Total	6,324,286		3,656,377		

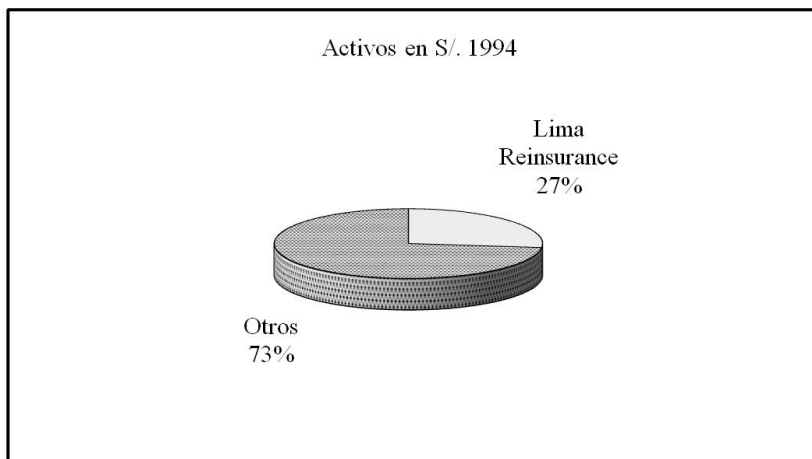


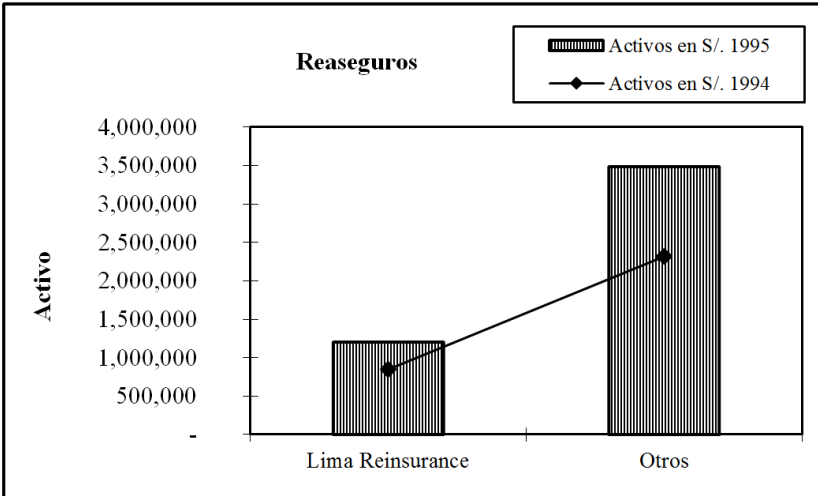
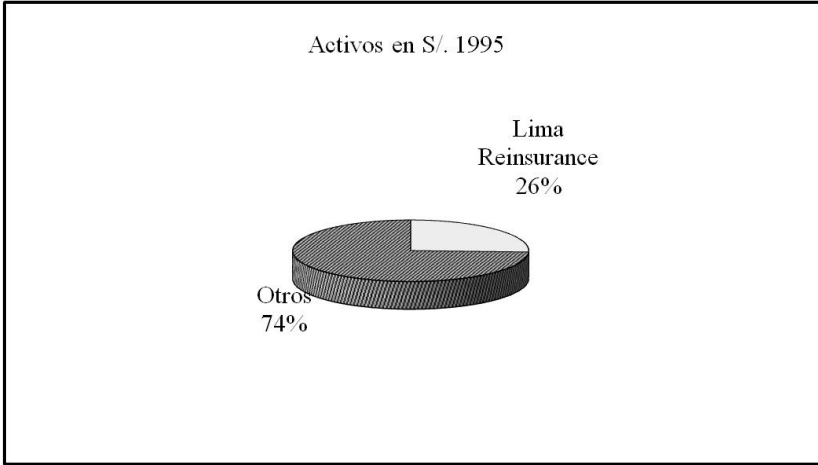


Anexo No. 4

CUADRO COMPARATIVO DE ACTIVOS LIMA REINSURANCE

	Activos en S/.		Activos en S/.		Variación
	1995	%	1994	%	%
Lima Reinsurance	1,208,952	26%	851,616	27%	42%
Otros	3,486,969	74%	2,318,848	73%	50%
Total	4,695,921		3,170,464		





XI

Caso: Té Líder

Era una mañana de enero de 1995, cuando Juan Ruiz, Gerente de la Central de Cooperativas Té Líder Ltda. N° 80, se encuentra de casualidad con Roberto Zamalloa, un viejo amigo, compañero de clases de la Universidad Nacional Agraria, a quien no había visto en 10 años.

Hacia un año, Roberto había retornado de Colombia después de haber trabajado como asesor financiero en una compañía cafetalera durante cuatro años y era experto en cooperativismo.

Juan Ruiz, de 52 años, es Gerente desde marzo de 1994 y fue nombrado como tal por el Consejo de Administración de la Central de Cooperativas. Mientras realizaba gestiones de financiamiento, mostró a Roberto su preocupación por la baja rentabilidad, la pérdida de participación en el mercado del té y, sobre todo, la inestabilidad de la Central de Cooperativas a corto plazo.

Roberto, mostrando interés en el caso de esta empresa, pidió a Juan le relatara la situación con mayor detalle, ya que consideraba que era un buen tema para elaborar un artículo. Juan sugirió realizar la reunión la siguiente semana.

Ambos amigos se reunieron en la oficina de Juan para conversar del tema; ya reunidos, Juan recibió a Roberto con abundante documentación elaborada, y relató lo siguiente:

“La sede principal de la Central de Cooperativas Agrarias Té Líder Ltda. está en Amaybamba, Valle de La Convención (Cuzco); agrupa a siete cooperativas

agrarias, con un total de 1,500 asociados; tiene además oficinas y plantas en Lima y Cuzco, y cuenta con 140 trabajadores. La hoja verde de té se produce en un área de 2,000 ha, cuyos terrenos son propiedad de los asociados.

La central fue fundada en 1913; entonces se procesaba la hoja verde del té artesanalmente. En 1945 se instaló una planta de procesamiento cuya capacidad es de 26,000 kg/día, capacidad que estaba por debajo de la producción de la hoja verde de té. En 1977, la Central hace gestiones ante el gobierno y consigue que éste implante un Programa de Rehabilitación Integral del Té en el Perú; el gobierno peruano firmó con su similar de Holanda un convenio para la construcción de la planta de Amaybamba. La obra fue concluida y donada en abril de 1985. La capacidad de esta nueva planta es de 60,000 kg/día de hoja verde de té, de donde se obtienen 12,000 kg/día de negro procesado. Esta planta sólo opera en el período noviembre -marzo (de mayor producción); su producción representa el 68% de la producción total anual. En el período de menos producción (abril-octubre) trabaja la antigua planta; estas variaciones se deben a la estacionalidad de las precipitaciones fluviales”.

Roberto interrumpe y pregunta: “¿Cuáles son las causas que generan los problemas de estancamiento o retroceso, considerando que Té Líder ha tenido el liderazgo del mercado?”.

Juan: “Como tú sabes, el sistema cooperativo ha perdido trato preferencial, ya no goza de las medidas proteccionistas gubernamentales, que en un momento dado nos situaban en una posición de casi monopolio. Además, se debe considerar la lenta gestión, la posición frágil de la Central, los elevados costos de fabricación, el elevado número de trabajadores, la mano de obra no calificada, el personal sin motivación, la constante rotación de los gerentes, que no permite el desarrollo sostenido y el planeamiento a largo plazo, sumándose a esto la presión de los asociados por el alza de la hoja verde de té”.

Roberto: “Dime, ¿a qué se debe el cambio constante de gerentes?”.

Juan: “A la estructura administrativa de la cooperativa. El Consejo de Administración se renueva anualmente por tercios, y éste a su vez nombra al gerente, los administradores y demás puestos de confianza”.

Asimismo, mostró la estructura administrativa (ver Anexo No. 1). Relató que había problemas en cada uno de los procesos de producción, por tal motivo Roberto pidió a Juan visitar la planta; es así como el 15 de marzo de 1995 viajan

al Cuzco y de allí a Amaybamba (150 km del Cuzco) para continuar con la investigación del caso.

Al llegar a la planta, Felipe Luna (administrador) y Víctor Huanchoque (trabajador más antiguo) acompañan a Juan y a Roberto en el recorrido. Mientras caminaban, Roberto percibió que la planta estaba desordenada, sucia y descuidada.

Roberto sabía que la producción global comprendía los siguientes procesos:

- Producción de la hoja verde de té.
- Procesamiento (obtener la hoja negra de té).
- Envasado (cajitas, bolsitas filtrantes, bolsas, etc.).
- Comercialización.

Víctor mostró que a pocos kilómetros de la planta se cultiva la hoja verde del té, con técnicas tradicionales, inadecuadas prácticas de cosecha y sin sistemas alternativos de riego.

Juan: *“No hay conciencia en los asociados de proveer un producto de calidad; aproximadamente, se producen 3,000 kg/ha al año (ver cuadro estadístico de producción - Anexo No. 2). El costo de esta materia prima para la Central es de S/.0.55/kg, el cual es sumamente alto si tenemos en cuenta que el precio internacional es de S/. 0.30/kg. A esto se suma el insuficiente control de calidad; aquí se acepta hasta un 60% de hojas de té defectuosas. Todos estos factores elevan significativamente el costo, y no podemos competir en el mercado internacional”.*

El procesamiento comprendía:

- Recepción del material tratado.
- Marchitado.
- Desgrumado.
- Fermentación (en la cual se produce el aceite esencial que le da sabor y aroma).
- Secado (Máquinas).
- Clasificado.
- Veteado (para quitar el tanino).

Estas secuencias no estaban bien sincronizadas. Un operario de la sección de enrollado informa que su máquina trabaja al 40% de su capacidad; también se observó que no se cuenta con una cámara de fermentación.

Felipe dijo que en el período de paralización de la planta, todo el personal hace mantenimiento, así todos colaboran, pero la adquisición de los repuestos está a cargo de una sola persona. Los costos de mantenimiento son muy altos, y a éstos se suman los elevados gastos de mantenimiento de los vehículos de transporte para el personal.

Roberto advirtió la abundante cantidad de gases que salían de la planta, contaminando el ambiente, debido al uso de petróleo y leña. Felipe dijo que usan petróleo en un 68% y leña en un 32%. *“Tenemos un proyecto para construir nuestra propia central hidroeléctrica, pero no hay decisión al respecto”.*

Víctor interrumpió diciendo: *“con el correr del tiempo, la Central muestra menor interés por el bienestar de los trabajadores y nuestra situación es incierta por los constantes cambios de gerentes; además, en las épocas de mayor producción, se contrata a trabajadores sin experiencia y sin interés”.*

Después de recorrer la planta, Juan y Roberto retornaron al Cuzco e hicieron una corta visita a la planta de envasado, la cual comprende:

- Línea de té molido.
- Línea de té filtrante.
- Línea de hierbas aromáticas filtrantes.

Juan recalcó que la planta de envasado de Lima era más grande y que el producto clasificado y pesado era envasado en diferentes formas.

Roberto preguntó sobre algunos detalles de la comercialización, a lo que Juan respondió:

“Té líder cubre el 22% del consumo de té a nivel nacional; nuestros atributos son los siguientes: sabor, aroma y rendimiento. El mayor porcentaje de preferencia está en personas de 40 a más años, y en sectores de bajos ingresos; por esta razón, el té a granel representa el mayor volumen de venta. No hacemos publicidad por televisión desde hace 15 años; los clientes sólo nos conocen por antigüedad, pero hay un porcentaje alto de consumidores que no saben que fabricamos té filtrante. No contamos con canales adecuados de distribución;

nos limitamos a recibir a los clientes en las plantas de envasado. En Lima se canaliza el 87% de las ventas totales y en el Cuzco el 13% restante”.

Al respecto dijo: *“estamos siendo desplazados por envasadoras más jóvenes, a pesar de que producimos el 85% de la materia prima a nivel nacional, no tenemos ventaja competitiva”.*

Roberto preguntó cómo estaba la Central financieramente, Juan respondió que no eran sujetos de crédito: no tienen credibilidad por mala imagen, riesgo operativo y riesgo de gestión.

La rotación de los productos es lenta, los almacenes mantienen un alto stock de productos terminados, así como productos en proceso, materia prima, insumos y suministros diversos (ver Anexos Nos. 3 y 4).

Finalmente, Roberto hizo las siguientes preguntas:

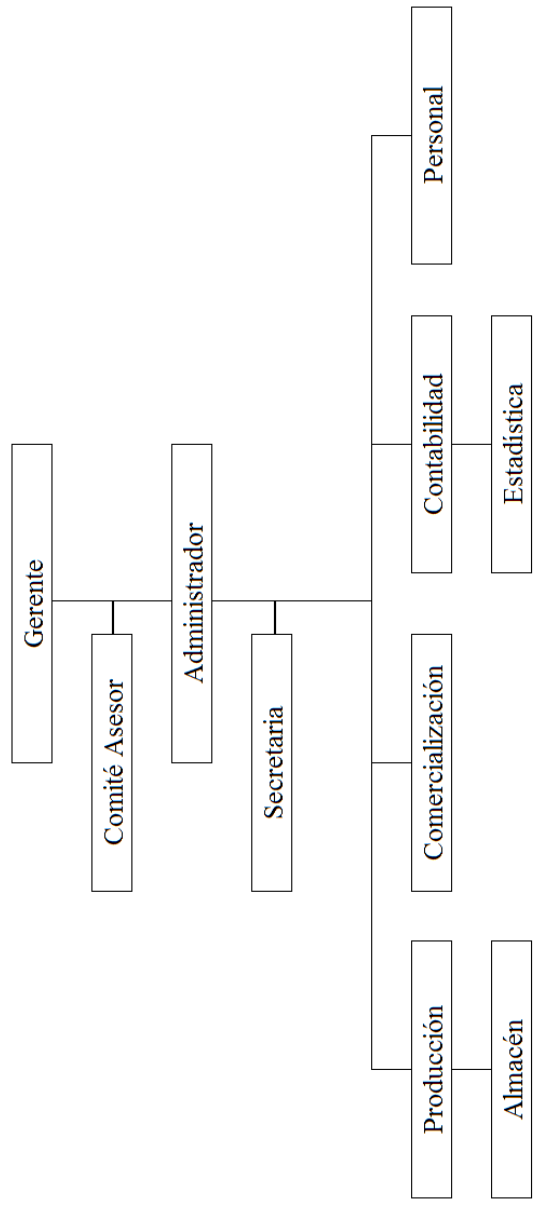
1. ¿Tienen pensado envasar otras variedades, como el té instantáneo?
2. ¿Tienen en mente implementar programas de ingresos alternativos para los campesinos (como crianza, otros cultivos, etc.)?
3. ¿Hay posibilidad de operar en forma diferente al Sistema Cooperativo?
4. ¿Tienen programas de marketing - promociones?
5. ¿Cuentan con programas de capacitación y especialización para el personal y para los asociados de las cooperativas?
6. ¿Trabajan con un enfoque de administración por objetivos?
7. ¿Han estudiado la posibilidad de interconexión eléctrica con las Centrales Hidroeléctricas de Machupicchu y Sambogan?
8. ¿Se aplica la Gerencia de la Calidad Total actualmente?

Juan sorprendido, respondió: "NO".

Usted es amigo de Juan...¿Qué le aconsejaría?

Anexo No. 1

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA LÍDER - SEDE LIMA



Anexo No. 2

**PRODUCCIÓN ANUAL DE HOJA VERDE DE TÉ
CENTRAL DE COOPERATIVAS AGRARIAS TÉ LÍDER**

Año	Kilos	% incremento
1985	4,268,874	0.00%
1986	4,985,883	16.80%
1987	4,862,468	-2.48%
1988	4,651,576	-4.34%
1989	5,856,557	25.90%
1990	5,732,886	-2.11%
1991	5,336,737	-6.91%
1992	5,927,697	11.07%
1993	5,910,166	-0.30%

Anexo No. 3

**CENTRAL DE COOPERATIVAS AGRARIAS TÉ LÍDER LTDA.
ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1994
(Expresado en miles de soles)**

	1994	1993
Ventas netas	6,892	6,016
Costo de ventas	-5,676	-4,836
Utilidad bruta	1,216	1,180
Gastos administrativos	-472	-442
Gastos de ventas	-323	-277
Utilidades de operación	421	461
Ingresos financieros	24	0
Gastos financieros	-48	-101
Otros ingresos	41	186
Otros egresos	-23	-305
Utilidad antes de partici. e impuestos	415	241
REI del ejercicio	-319	-161
Renta neta ajustada antes de partic. e impuestos	96	80

Anexo No. 4

CENTRAL DE COOPERATIVAS AGRARIAS T  LÍDER LTDA.
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1994

(Expresado en miles de soles)

	1994	1993
ACTIVO		
Activo corriente		
Caja-bancos	119	297
Clientes	512	393
Otras cuentas por cobrar	152	28
Mercaderías	27	26
Materiales	2,494	1,900
Existencias por recibir	2	62
Provisiones	-148	-166
Total activo corriente	3,158	2,540
Activo no corriente		
Inmueble, maquinaria y equipo	1,503	1,674
Intangibles	2	1
Otras cargas	30	24
Total activo no corriente	1,535	1,699
Total activo	4,693	4,239
PASIVO Y PATRIMONIO		
Pasivo corriente		
Tributos	148	45
Otras cuentas por pagar	270	542
Total pasivo corriente	418	587
Pasivo no corriente		
Beneficios sociales	415	312
Provisiones	247	110
Ganancias diferidas	15	0
Total pasivo no corriente	677	422
Total pasivo	1,095	1,009
Patrimonio		
Capital	1208	1093
Reservas	2273	2057
Resultados acumulados	21	0
Resultados del ejercicio	96	80
Total patrimonio	3,598	3,230
Total pasivo y patrimonio	4,693	4,239

XII

Caso: Terso Peruana S.A.

Terso Peruana S.A. es una compañía transnacional de capital estadounidense con más de 25 años de actividad en nuestro país; se dedica a la fabricación y comercialización de artefactos electrodomésticos. Entre sus principales productos se encuentran licuadoras y planchas. El hecho de pertenecer a una corporación multinacional le facilita la importación de otros productos electrodomésticos de las diferentes compañías afiliadas. La compañía mantiene desde hace años un ventajoso liderazgo en el mercado; su marca es una de las más prestigiosas en el medio.

Las características actuales de la compañía son las siguientes:

- La antigüedad de la maquinaria data de los inicios de la compañía. En algunos casos se trata de máquinas que en el momento en el que se funda la empresa ya eran antiguas (15 años), dado que las mismas habían sido transferidas de otras compañías afiliadas. Desde la constitución de la compañía no se han efectuado inversiones importantes en nueva maquinaria.
- El personal de la empresa está compuesto por 46 empleados y 100 obreros.
- La cartera de clientes está compuesta por 350 clientes, de los cuales 12 cubren el 60% de las ventas; asimismo, el 70% de las ventas son colocadas en Lima.

- La competencia está constituida por MAICO S.A., una mediana empresa de capitales nacionales, y por otras dos empresas transnacionales. Sin embargo, la mayor competencia está representada por el contrabando, tanto de la propia marca como de otras de reconocido prestigio internacional.

Es importante señalar que, hasta el año 1990, la industria nacional estaba muy protegida, lo cual ayudó decididamente al buen posicionamiento de la compañía en el mercado.

Para el año 1990, los posibles escenarios económicos preveían condiciones muy duras para el desarrollo empresarial, pues el inminente sinceramiento de la economía, la apertura al sector externo, la política monetaria liberal, la eliminación de cualquier subsidio a la industria, entre otros, mostraban que el shock iba a afectar a todo aquel que no estuviera prevenido.

La compañía tenía un Comité Ejecutivo formado por los señores Jesús Morelli, Presidente del Directorio y Gerente General; Ernesto Torres, Director Comercial; Jorge Alvarez, Gerente Financiero; Alberto Laos, Director de Manufactura; y William Reyna, Gerente de Relaciones Industriales.

A comienzos de febrero de 1991, el señor Jesús Morelli convocó al Comité Ejecutivo de la compañía a una reunión extraordinaria, a excepción de los señores Alberto Laos y William Reyna. Para esta reunión extraordinaria no fueron convocados estos miembros del Comité porque sus actividades se encontraban seriamente comprometidas ante las decisiones que podrían tomarse en la misma, y cualquier filtración de información podría tener consecuencias negativas para el desarrollo normal de las operaciones de la compañía. Normalmente, el Comité se reunía todos los jueves a las 3:30 p.m.

Jesús Morelli inició la reunión diciendo: *“Caballeros, los he citado para evaluar nuestra posición en el mercado y el futuro de la compañía. Como ustedes saben, con este nuevo gobierno, la política económica del país ha cambiado diametralmente respecto a gobiernos anteriores. El actual gobierno propugna una economía abierta en la cual se están eliminando todo tipo de subsidios y proteccionismos a la industria nacional, lo cual obviamente nos afecta directamente. Para esto quisiera que nos fuéramos los tres últimos días del mes a Las Dunas, acompañados de nuestras respectivas familias, de tal manera que no seamos interrumpidos en la oficina por llamadas telefónicas, reuniones o preocupaciones de índole familiar. He coordinado con mi secretaria las*

reservaciones y todos los materiales que pudiéramos necesitar; lo único que quisiera pedirles en este momento es que la realización de la reunión se mantenga en la más estricta reserva”.

El 26 de febrero a las 8:00 a.m. empezó la reunión. *“Señores, después de mucho meditar e intercambiar ideas separadamente con cada uno de ustedes, quisiera que discutiéramos sobre el futuro de las operaciones de la compañía, ya que son inminentes los cambios que se darán en el país por la actual política del gobierno”,* dijo el señor Morelli.

“Jesús -dijo Ernesto Torres-, como ya lo hemos estado discutiendo en ocasiones pasadas, ya se están notando ciertos productos importados en el mercado, cuyas principales características son los diseños novedosos y unos precios por demás atractivos, claro que son productos que en calidad no se comparan con los nuestros, pero creo que, por las características que mencioné, finalmente van a representar una seria competencia, todo es cuestión de tiempo”.

“Esto del tiempo es muy cierto -comentó Jorge Alvarez-, según nuestros costos actuales de producción y teniendo en cuenta los márgenes de utilidad que nos pide la casa matriz, dentro de unos meses vamos a estar tratando de vender licuadoras a \$110 cada una, contra otras cuyos precios de venta al consumidor final (ni siquiera al distribuidor) serán de \$60. Por más que la calidad de nuestros productos sea indiscutiblemente mejor, la variable precio será la determinante en la elección de los mismos. A propósito de calidad, oye Ernesto, ¿cómo va ese evento del ‘Premio a la licuadora más antigua?’”.

“Bueno -manifestó Ernesto-, después del aviso que sacamos en El Comercio convocando a este concurso, es increíble la cantidad de llamadas que hemos recibido. Hay una señora que tiene una licuadora de más de 30 años, que le regalaron el día en el que se casó y que hasta ahora la tiene en perfecto estado de funcionamiento. Esto quiere decir que esa licuadora es de las que se importaban antes de que se estableciera la fábrica aquí. Aunque también hay casos de licuadoras de 25 años que deben ser de las primeras que se fabricaron en el país, pero ya ves, allí está la marca, realmente nuestras licuadoras son de muy buena calidad”.

“Al margen de la calidad de nuestras licuadoras, que todos realmente conocemos, me pregunto si pesará en la decisión del consumidor final saber que invirtiendo US\$110 tendrá una licuadora que le durará más de 10 años, frente a una licuadora, inclusive de nuestra misma marca, pero casi a mitad de precio.

Yo, la verdad, teniendo en cuenta el poder adquisitivo de la gente después del 'Fujishock' y demás 'ajustes', dudo que prefieran un artículo de excelente calidad a un artículo que representa casi la mitad del precio, que le va a dar los mismos resultados, pero que le va a durar unos pocos años. Realmente me temo que va a ser casi imposible colocar nuestros productos teniendo en cuenta las condiciones actuales"-terminó diciendo Jorge Alvarez-

"Señores, ¿están sugiriendo que dejemos la actividad industrial y nos dediquemos a la distribución únicamente?"-preguntó Jesús Morelli-

"Definitivamente sí -acotaron Ernesto Torres y Jorge Alvarez-; podemos importar los mismos productos de compañías afiliadas y colocarlos a la mitad del precio de los productos fabricados localmente".

"Creo que esta primera conclusión a la que llegamos no será la más difícil -prosiguió Jesús Morelli-; el problema realmente será diseñar la clase de compañía que debemos tener. Por ejemplo, necesitamos saber cómo será nuestro sistema de ventas, qué canales de distribución tendremos o mantendremos, cuántos vendedores necesitaremos. De otro lado, Jorge, cuánta gente necesitarás en Contabilidad, fijate que ya no necesitaremos una contabilidad de costos; en Créditos y Cobranzas cuatro personas, ¿no te parece que es mucho?; ¿necesitamos un Departamento de Sistemas?; en Importaciones tenemos tres personas. Como ven éstas son algunas de las muchas preguntas que debemos respondernos, pero creo que con lo que hemos avanzado hasta hoy es suficiente. Mejor cerremos el día de hoy y prosigamos el día de mañana con la cabeza más tranquila".

Al día siguiente la reunión empezó a las 8:00 a.m. Luego de una recapitulación de los temas que se habían tratado el día anterior, se comenzó a discutir sobre la posible estructura de la nueva compañía.

Ernesto Torres empezó la reunión describiendo cómo era su actual estructura para luego exponer lo que en su opinión sería la nueva área:

Estructura actual: 23 personas	Estructura nueva: 7 personas
8 Demostradoras, quienes rotan en nuestros principales clientes de Lima y provincias.	Las demostradoras serán contratadas en función de las necesidades específicas.
6 Vendedores, 3 para Lima y 3 para provincias.	2 Vendedores, 1 para Lima y otro para provincias.
1 Asistente de ventas.	1 Asistente de ventas.
1 Gerente de ventas.	1 Gerente de ventas.
1 Secretaria.	-
1 Director comercial.	1 Director comercial.
1 Jefe de almacén.	1 Jefe de almacén.
2 Ayudantes de almacén.	1 Ayudante de almacén.
1 Jefe de servicios técnicos.	-
1 Asistente de servicios técnicos.	-

Luego de una larga discusión sobre las nuevas funciones y responsabilidades de cada puesto, se llegó a adoptar la nueva estructura indicada líneas arriba. Los criterios que se tuvieron en cuenta para la reducción de personal fueron, entre otros, los siguientes.

Las ventas serían hechas básicamente a través de distribuidores principales (aproximadamente 10), quienes se encargarían de colocar los productos en Lima, el norte y el centro del país. El sur sería atendido directamente por la compañía, al igual que una parte de los actuales clientes ubicados en el centro de Lima, a los cuales los distribuidores no podrían llegar.

La compañía demandaría la participación de demostradoras únicamente para eventos feriales y/o similares. Cabe indicar que un número importante de distribuidores contaba con sus propias demostradoras. Asimismo, se siguió el mismo criterio para evaluar la cantidad de vendedores que se requerirían.

La labor secretarial disminuiría notablemente, por lo que esta labor sería realizada por una secretaria-recepcionista.

El movimiento de recepción de productos ya no sería tan abundante como cuando se fabricaba; ahora sólo se recepcionarían productos cuando lleguen las importaciones.

Una vez terminada la discusión sobre la estructura del área Comercial, se pasó a tratar lo concerniente al área de Administración y Finanzas. Jorge Alvarez presentó la actual estructura de su área y cómo quedaría ésta con la reorganización:

Estructura actual: 16 personas	Nueva estructura: 9 personas
1 Contador general	1 Contador general
1 Contador de costos	-
3 Asistentes contables	2 Asistentes contables
1 Gerente de administración y finanzas	1 Gerente de administración y finanzas
1 Tesorero	1 Tesorero
1 Secretaria	-
1 Recepcionista	-
1 Gerente de créditos y cobranzas	1 Gerente de créditos y cobranzas
1 Asistente de créditos	1 Asistente de créditos
2 Cobradores	1 Cobrador
1 Gerente de sistemas	-
1 Analista-programador	1 Analista-programador
1 Digitadora	-

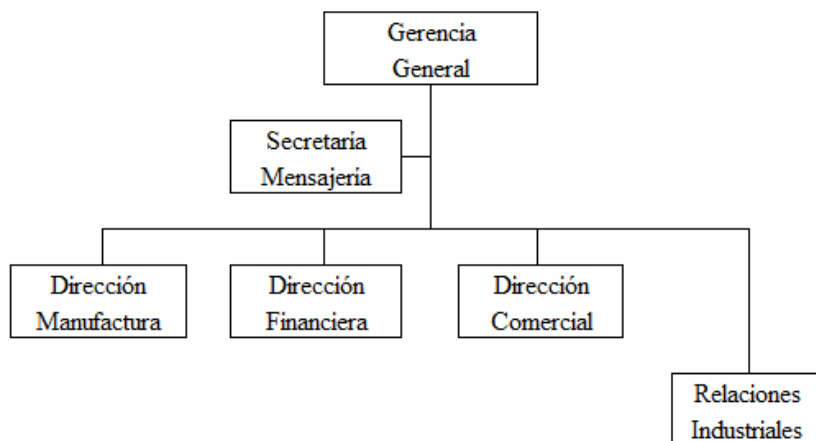
Al igual que en el caso del área Comercial, se discutieron las labores y responsabilidades de cada puesto y se llegó a la conclusión de que la nueva estructura del área sería la mencionada líneas arriba.

Al día siguiente, se siguió discutiendo sobre la nueva compañía y los pasos que se tenían que dar para poner en marcha el cierre de la planta, pero finalmente la estrategia a seguir no se llegó a definir completamente, dejándose esta tarea para el regreso a la oficina. De regreso a Lima, en la mente de Jorge rondaban preguntas como: “¿Qué haremos con todo el stock de materia prima y suministro que tenemos?, ¿cómo comunicaremos esta decisión al personal que está compuesto por 150 familias?, ¿cuál será el mejor momento para hacerlo?, ¿cuánto tiempo nos llevará hacer esta reducción?, ¿cuánto nos costará toda esta operación? Pensar que tanta gente se va a quedar sin trabajo es realmente preocupante; pero, por otro lado, si no se cierra la planta, la compañía quebraría

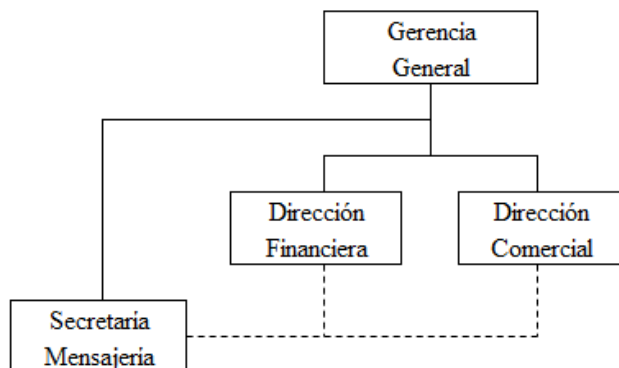
y ya no serían 150 familias sino casi 175 familias las que se quedarían sin trabajo. ¿Se podrá ubicar al personal despedido en las compañías de nuestros distribuidores y proveedores?”.

TERSO PERUANA S.A.**ORGANIGRAMA GERENCIAL**

Estructura Anterior

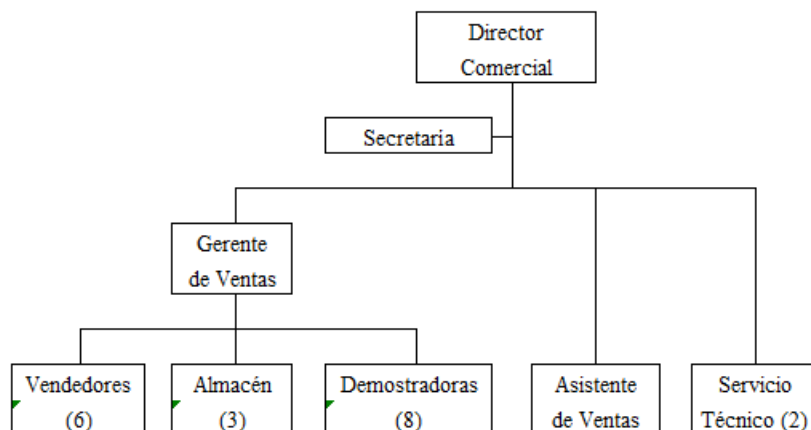


Nueva Estructura

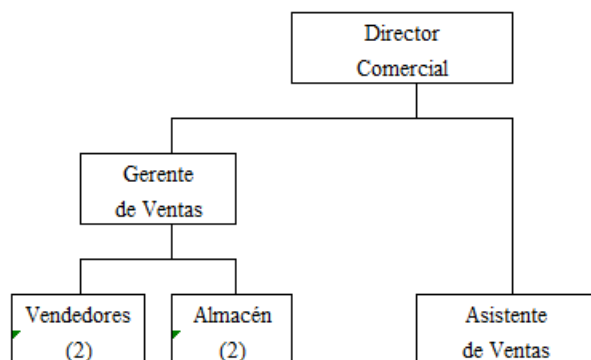


TERSO PERUANA S.A.
DIRECCIÓN COMERCIAL

Estructura Anterior (23 personas)



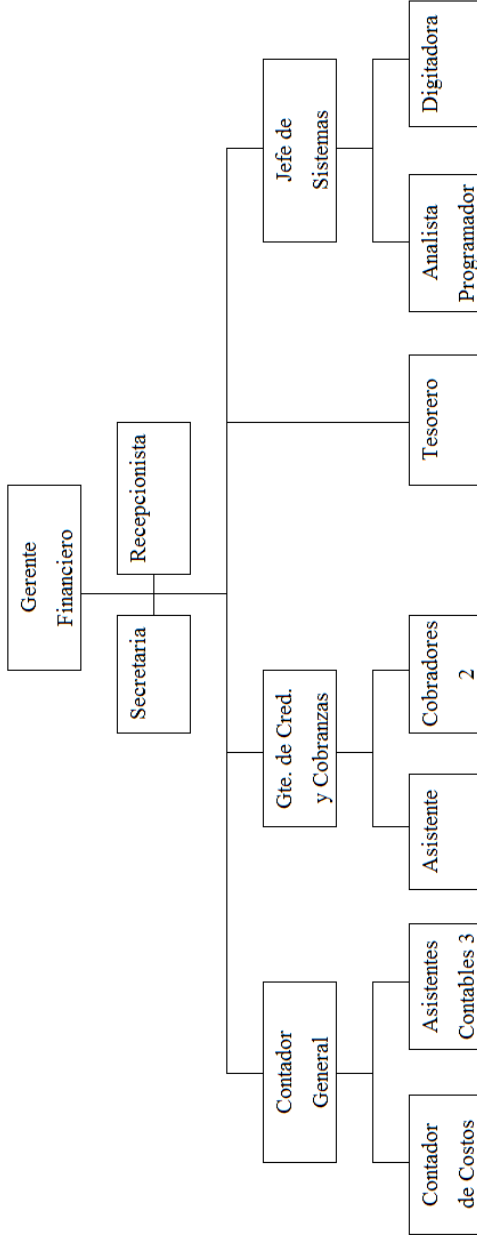
Nueva Estructura (7 personas)



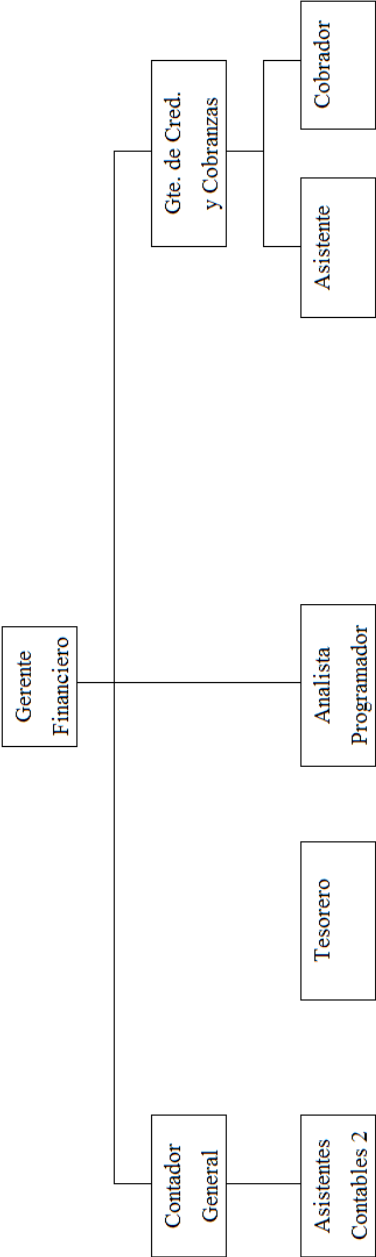
TERSO PERUANA S.A.

GERENCIA FINANCIERA

Estructura Anterior (16 personas)



Nueva Estructura (9 personas)





43839

65(076.5)

C2

Biblioteca U

30