

Caso simulado

Forma 1

Título de la situación	Los grandes problemas de la dirección de utensilios económicos.
Descripción	
Caso	
Distribuidora de Utensilios Económicos Ltda.	
<p>Fue el cuatro de marzo a primeras horas de la mañana al suroccidente de Bogotá, cuando Fabio Sarmiento abrió la puerta. Entró en el almacén de la Distribuidora de Utensilios Económicos Ltda. (Abreviado Distribuidora) y, algo preocupado, se puso a pensar. La noche anterior su padre, ya enfermo, y él habían firmado unos papeles que transferían a Fabio la propiedad de la empresa. Se había criado en el negocio familiar dedicado a la venta minorista de material de ferretería, para el que había trabajado en vacaciones y fines de semana durante sus años de estudiante, convirtiéndose después en el ayudante de su padre una vez obtenido su título universitario.</p> <p>Cuando entró en el almacén y encendió las luces, sus empleados le dieron la bienvenida inmediatamente. Aquel pensamiento “empleados” le resultaba algo extraño. Había conocido e incluso trabajado con la mayoría de ellos durante varios años (con un promedio de cuatro años en el puesto de trabajo), pero nunca los había considerado sus “empleados”. Se sintió responsable de todos ellos, algo que no había sentido anteriormente, desde los ocho que estaban a tiempo completo a los tres de media jornada.</p> <p>Hacia las ocho de la mañana el almacén estaba listo para abrir. La Distribuidora era un establecimiento que comercializaba de todo tipo de materiales de construcción, carpintería y ferretería. El almacén tenía 20.000 artículos diferentes desde existencias para reparaciones sencillas en la casa hasta para las reparaciones más complejas. El negocio había crecido desde los finales de los años 70 hasta la actualidad a tasas superiores a la inflación y a la media del sector, y actualmente superaba anualmente los mil ochocientos millones de pesos en ventas. Los principales clientes eran propietarios de viviendas y pequeños negocios. Tal como el padre de Fabio, Ricardo, decía siempre <i>“el negocio de ferretería puede con toda recesión. En épocas de prosperidad se venden detalles de decoración y en los momentos más duros en que la gente no puede permitirse comprar cosas nuevas, ni tampoco servicios de plomería ni electricistas, se venden cosas para hacer uno mismo”</i>.</p> <p>Fabio no estaba demasiado preocupado por la forma de dirigir el negocio, ya que cuando era ayudante de su padre hacía casi de todo y sabía casi todo lo que había que saber sobre suministros de ferretería, carpintería y construcción. Además, ya había dirigido el negocio cuando su padre se iba de vacaciones, esporádicas de por sí, o se tomaba días libres. También tuvo la oportunidad de estar al mando durante las últimas semanas cuando su padre estuvo en el hospital. Ya había tratado con los</p>	

Actividad de repaso



veinte proveedores más importantes haciendo pedidos semanales y por temporadas. También había coordinado la publicidad, pero su mayor responsabilidad como ayudante de su padre había sido estar al cuidado de la gestión financiera del almacén, lo que implicaba negociar con bancos y con compañías de tarjetas de crédito, gestionar nóminas, recibos y facturas, preparar los libros de contabilidad. Esta última tarea fue la que le llevó a la oficina ese cuatro de marzo por la mañana temprano.

Una vez en la oficina, tuvo otra vez la vaga sensación de desasosiego que le había mantenido despierto la noche anterior y que le había preocupado cuando abrió la puerta del almacén. Cuando miró el libro mayor de contabilidad se dio cuenta de lo que le preocupaba. Había sido el ayudante de su padre, pero ahora él no tenía ayudante. Nadie más conocía los entresijos de la empresa. ¿Qué ocurriría si se pusiera enfermo, o si quisiera tener un día libre, o irse de vacaciones? Había escuchado las historias de su padre sobre cómo trabajaba siete días a la semana, diez horas diarias. Fabio también era consciente de que su padre no se había tomado vacaciones hasta que Fabio no tuvo 20 años y fue capaz de dirigir el negocio. Fabio sabía que no podía llevar el negocio así y que necesitaba un ayudante. Cuanto más pensaba a quién incluir como ayudante, más se daba cuenta de que lo que necesitaba era algo más que un ayudante. Fue entonces cuando empezó a pensar en un plan organizativo. El resto de la mañana se la pasó escribiendo notas, hablando con cada uno de sus empleados y merodeando por los casi 6000 metros cuadrados de superficie del almacén. Al final del día se dio cuenta de que ya estaba formado un plan organizativo. A medida que sus empleados iban saliendo del almacén, les iba pidiendo que al día siguiente llegaran temprano para celebrar un desayuno de trabajo. Todos miraron a Fabio socarronamente porque nunca antes había tenido lugar una reunión con los empleados.

Aquella noche después de finalizar la contabilidad que había estado evitando todo el día, Fabio se acostó y durmió profundamente. A la mañana siguiente en la reunión anunció su nuevo plan organizativo. En primer lugar, nombró ayudante y jefe de almacén a Ricardo Vélez. Era el que más tiempo llevaba en la compañía como vendedor y parecía ser el más responsable y el más brillante de los empleados. Fabio empezaría hoy mismo a formar a Ricardo en todas las responsabilidades importantes de la función directiva.

A continuación, asignó la dirección de departamentos específicos a cada uno de los empleados a tiempo completo. Por ejemplo, Luis Moreno sería el responsable de los departamentos de plomería y de electricidad. Tendría que llegar a conocer por completo cada uno de los productos que vende en estos departamentos, cada mayorista que proporciona las mercancías, cómo y cuándo hacer pedidos, y lo que se vende y lo que no. Se crearon responsabilidades similares para las áreas de carpintería, pintura, herramientas y cada una de las áreas de productos complementarios.

Este plan liberaría a Fabio de las tareas diarias de hacer pedidos, tratar con los mayoristas, y de ser la fuente de información principal sobre las instrucciones de utilización de los productos. Las decisiones principales sobre la realización de pedidos de productos nuevos o de despido de vendedores ineficaces las tomaría un grupo compuesto por el responsable del departamento, Fabio y Ricardo. Luisa Rodríguez, la cajera jefe, fue nombrada contable.

Después de dividir las tareas de los empleados, fue cuando Fabio describió lo que sería su trabajo. Se encargaría de supervisar y coordinar el trabajo de todo el mundo. Determinaría la dirección de la Distribuidora, tomaría decisiones importantes para el negocio y proporcionaría a los empleados información y respuestas acerca de sus trabajos. Fabio sabía que si la compañía crecía y prosperaba

no se quedaría empantanado por las minucias de la gestión del día a día. Fue entonces cuando Fabio diseñó la estrategia de la Distribuidora:

- Sería una compañía de suministros de construcción, ferretería y carpintería. Esto significaba incidir en el servicio al cliente y en una gran variedad de productos y servicios. La Distribuidora sería la principal compañía de suministros de construcción, ferretería y carpintería del área de mercado.
- Daría a los clientes un trato equitativo y honesto. Nunca vendería productos de calidad inferior, ni tampoco usarían tácticas de venta agresiva para hacer que el cliente compre algo que no quiere. Los empleados tienen que tener en cuenta que es el cliente quien les paga sus sueldos.
- Cada empleado sería respetado por sus contribuciones únicas al negocio y sería tratado con justicia y respeto.

Fabio cerró la reunión afirmando que esto era sólo el comienzo, que todos deberían estar a la espera de más cambios y que cualquier sugerencia de los empleados sería bienvenida. Cuando la reunión acabó Fabio se sentía muy satisfecho de lo que había conseguido. Pensó que había establecido el trabajo preliminar para un buen funcionamiento del negocio.

Aunque el negocio, en general, marchaba sobre ruedas, surgieron problemas provocados por una serie de acontecimientos inesperados. El primero surgió el 1º de Junio a las 3 de la madrugada cuando un conductor borracho embistió contra el escaparate frontal de la tienda, causando daños por valor de cuarenta millones de pesos en el edificio, mercancías e instalaciones. Afortunadamente la policía llamó a Ricardo Vélez, quien llegó al lugar de los hechos y pudo tapar con maderas todo el escaparate siniestrado. Más adelante, en el mes de Julio, el principal mayorista de artículos de ferretería se incendió por completo. Lo que Fabio se preguntó inmediatamente fue cómo iban a reemplazar a este proveedor tan rápidamente. Sin un suministro de mercancías tan fiable, el negocio sufriría y los clientes se irían a otro sitio. Pero en un corto margen de tiempo pudo contar con otros proveedores locales más pequeños, y a largo plazo la crisis se convirtió en un acontecimiento positivo. Fabio evaluó cómo se compraban las mercancías en el almacén, y tomó la importante decisión de asociarse con una cooperativa de mayoristas. Este cambio le permitió concentrar las compras en una cantidad mucho menor de mayoristas y realizar pedidos de manera más fácil y eficiente.

En septiembre dimitió Luis Moreno, el responsable del departamento de plomería y electricidad. Este era el empleado más competente y fiable junto a Ricardo Vélez. Fabio sabía que iba a ser difícil sustituir a Luis, pero debido a los cambios que se empezaron a hacer en el mes de marzo, sabía que podía redefinir claramente las tareas y responsabilidades que habían formado parte del trabajo de Luis. Finalmente, en el mes de noviembre, varias plantas de automóviles anunciaron despidos y cierres temporales porque las ventas estaban descendiendo. Fabio estaba muy preocupado porque muchos de sus clientes eran trabajadores de esas plantas. No obstante, Fabio era optimista. El negocio ya había capeado anteriormente patrones económicos similares, mayor competencia y cambios importantes en su localidad.

A finales del año, sentado en su despacho empezó a reflexionar en los acontecimientos ocurridos desde que había tomado el mando de la Distribuidora. El negocio había ido bien a pesar de toda la agitación. A lo largo del año las ventas habían crecido un 17%, bastante por encima del índice de inflación. Los beneficios también habían aumentado significativamente. El cambio a la nueva

cooperativa de mayoristas había resultado en unos costos inferiores. Y lo más importante para Fabio, se encontraba a gusto y cómodo porque se iba a poder tomar unos días de vacaciones tras el primer año, y sabía que la compañía podría seguir funcionando sin él. De lo que Fabio no era consciente era de lo mucho que había aprendido sobre las organizaciones empresariales durante los últimos nueve meses.

Preguntas para el análisis

1. Analice el contexto de la organización.
2. Explique qué técnicas utilizó Fabio.
3. ¿Fabio fue visionario? Explique.
4. ¿Qué importancia tienen los objetivos para una organización?
5. ¿Qué técnicas de cada etapa del proceso administrativo propondría para continuar con la organización?

Observaciones del autor:

El estudiante debe elaborar un breve escrito de reflexión de máximo una cuartilla en el que reflexione sobre el caso en relación con las preguntas formuladas. Se solicita que aplique las técnicas que considere apropiadas y que podrían ayudar a la solución. El caso será verificado y cerrado en una sesión sincrónica realizada por el profesor.

Caso adaptado de:

Hodge, B.J., Anthony, W. y Gales, L. (2003). *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico*. Madrid, España: Prentice Hall.