



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

FLAVORS PERÚ: CAMBIOS Y UNA RENUNCIA

Blanca Atarama-del Aguila y Carlos
Paredes-Ruiz

Lima, noviembre de 2018

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN



FLAVORS PERÚ: CAMBIOS Y UNA RENUNCIA

Trabajo de investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

BLANCA LUCIA ATARAMA DEL AGUILA
CARLOS ENRIQUE PAREDES RUIZ

Asesor: Ian Sven Ríos Salas

Lima, noviembre de 2018

TABLA DE CONTENIDO

Índice de Figuras	iii
índice de Tablas	iv
Resumen ejecutivo.....	v
Abstract.....	v
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1. Flavors Perú: cambios y una renuncia	1
1.1. El sector	1
1.2. De INGREDIENTES DEL PERÚ a FLAVORS PERÚ	4
1.2.1. La comercialización.....	7
1.2.2. La nueva cultura	7
1.3. Una renuncia inesperada.....	11
Anexo 1. Trayectoria	14
CAPÍTULO 2. Teaching Note – Flavors Perú S.A.	15
2.1. Resumen ejecutivo.....	15
2.2. Objetivos académicos	15
2.3. Preguntas para la orientación del caso.....	15
2.4. Análisis del Octógono	15
2.4.1. Entorno externo	15
2.4.2. Sistema formal.....	15
2.4.3. Sistema espontáneo-nivel de atractividad	16
2.4.4. Sistema espontáneo-nivel de unidad	17
2.4.5. Entorno interno	18
2.5. Identificación del problema	18
2.5.1. Problema en el sistema formal (Eficacia).....	18
2.5.2. Problemas en el sistema espontáneo (Atractividad).....	19
2.5.3. Problemas en el sistema espontáneo (Unidad)	20
2.6. Alternativas de solución y toma de decisión	20
Conclusiones.....	23
Bibliografía.....	25

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Pilares de Flavors Industries Ltda.	5
Figura 2. Organigrama Flavors Perú SAC.....	6
Figura 3. Organigrama del área de TI.....	10

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución del mercado local.....	2
Tabla 2. Principales empresas nacionales y extranjeras	3
Tabla 3. Evolución de las ventas de Flavors Perú	6
Tabla 4. Número de colaboradores por año en Flavors	8
Tabla 5. Cuadro de objetivos (área).....	9
Tabla 6. Tablero de control (empleado)	9

RESUMEN EJECUTIVO

El caso muestra como el cambio de cultura que comienza con la compra de Ingredientes del Perú por la transnacional coreana afecta a los colaboradores, al pasar de una cultura familiar propia de una compañía local a una cultura enfocada en los resultados, que la casa matriz impone al llegar a Perú, y el impacto que esto genera en los niveles de satisfacción y desempeño de sus colaboradores.

En esta coyuntura crítica aparece Carlos Ruiz, Gerente de Tecnologías de Información (TI), área encargada de mejorar y desarrollar los sistemas de información, y de gestionar los principales KPIs que se impartirían a toda la empresa. Finalmente, luego de varios intentos fallidos, logra culminar con éxito la migración de los sistemas de información de Ingredientes del Perú a Flavors Perú. Durante este proceso de migración se dieron tres cambios de gerentes de TI.

Con más de un centenar de requerimientos pendientes de atender posterior a la migración y con la presión de todas las áreas para priorizar sus pedidos, uno de los analistas programadores clave decide presentar su renuncia, lo que lleva a Carlos a replantearse las cosas y tomar una importante decisión. ¿Había que retenerlo para continuar con los objetivos trazados o no?

Palabras clave: cultura; renuncia; objetivos; resultados; retención

ABSTRACT

The case shows the impact in the organization's cultura as a result of merging Ingredientes de Perú and the Korean multinational. This acquisition affected Ingredientes del Perú employees. There was a change, from a family culture, typical of a local company, to a culture focused on results, which the Korean multinational company imposed upon arriving in Perú, and the impact that this generates on the levels of satisfaction and performance of its employees.

In this critical juncture appears Carlos Ruiz, Information Technology (IT) manager, responsible for improving and developing information systems, and managing the main KPIs that would be delivered to the entire company. Finally, after several failed attempts, he successfully completed the migration of the information systems of Ingredientes del Perú to Flavors Perú. During this migration process, three IT managers were resigned.

With more than a hundred pending requirements to attend, after the migration, and with pressure from all areas to prioritize their orders, one of the key programmer analysts decides to present his resignation, which leads Carlos to rethink matters and take an important decision; he had to be retained to carry on with the objectives set.

Keywords: culture; resignation; objectives; results; employee retention