



Nadal S.A.C. Un nuevo amanecer

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

Diana Graciela García Otero
Rosa María Grande Grande

Asesor:
Mtr. Ian Sven Ríos Salas

Lima, agosto de 2021

Dedicatoria

A mi amada familia, mi esposo José, mi hermano Víctor, mi mamá Leonor, mi hermosa hija Pili y especialmente a mi hermana Pilar (+), quienes me han acompañado y apoyado cada segundo de estudio y dedicación a este trabajo de investigación.

Rosa María Grande

Dedicado con mucho cariño a mi familia, por el apoyo constante y su inmensa paciencia.

Diana García Otero



Agradecimientos

A nuestros profesores, por su pasión por enseñar y su interés genuino para que seamos cada día mejores personas.

A nuestros compañeros de clase, por el apoyo y compromiso demostrado para hacer de esta promoción la mejor de todas.



Resumen ejecutivo

Nadal S.A.C. es una de las importadoras de telas más importantes de nuestro país. Su principal formato es el mayorista, con canales de venta directa a través de un equipo de vendedores en Lima y provincias. El manejo informal de la empresa no fue problema en un inicio debido a un mercado con pocos competidores y poca innovación; pero, con el pasar de los años, empezó a notarse la falta de dirección, liderazgo y orden en la estructura formal de la empresa. Esto originó un ambiente laboral muy tenso, una casi nula comunicación y coordinación entre las áreas. La falta total de KPI's y de funciones bien definidas en el área Comercial afectaba la performance de los vendedores. En estas circunstancias, Rosemary Large, jefe de Diseño y Compras fue asumiendo funciones que no le eran propias a su cargo, advirtiendo muchos de los problemas de la empresa. Se enfrenta entonces a una situación en la que, sin tener el control de la empresa, tiene que componerla.

Palabras clave: *área comercial; vendedores; estrategia; clientes; productos; sector; entorno interno; entorno externo; estructura formal y real*



Abstract

Nadal S.A.C. is one of the most important fabrics importers in our country. The main sales format is wholesale with direct sales channel through a sales team in Lima and the provinces. The informal management of the company was not a problem at the beginning due to a market with few competitors and little innovation but over the years the lack of direction, leadership and order in the formal structure of the company began to be noticed. All this generated a very tense work environment, with an almost total absence of communication and coordination between the areas. The total lack of KPI's and well-defined functions in the Commercial area affected the salesmen performance. Under these circumstances, Rosemary Large, the head of Design and Purchasing, started assuming functions that were not her own, noticing a significant amount of issues within the company. She faces then, a situation which, without having the entire control of the company, she has to solve.

Keywords: *commercial area; salesmen; strategy; customers; internal and external environment; formal and real structure*



Tabla de contenido

Dedicatoria	iii
Agradecimientos.....	v
Resumen ejecutivo	vii
Abstract	ix
Índice de tablas.....	xiii
Índice de figuras	xv
Índice de anexos	xvii
Introducción	1
Capítulo 1. Caso Nadal S.A.C. Un nuevo amanecer.....	3
1.1. Sinopsis del problema.....	3
1.2. El sector	3
1.3. La empresa.....	7
1.3.1. Historia.....	7
1.3.1.1. Frank Falvy.....	7
1.3.1.2. Gianfranco Ratto.....	8
1.3.1.3. Rosemary Large.....	9
1.3.1.4. Karen Frasier.....	10
1.4. El negocio	11
1.4.1. El primer cisma en el área Comercial	12
1.4.2. El segundo cisma en el área Comercial	14
Capítulo 2. Análisis y planteamiento de solución del caso	19
2.1. Resumen.....	19
2.2. Objetivos académicos	20
2.3. Preguntas sugeridas.....	20
2.4. Análisis del caso	20
2.5. Problemas.....	27
2.5.1. A nivel de la eficacia.....	27
2.5.2. A nivel de la atractividad	27
2.5.3. A nivel de la unidad	27
2.6. Alternativas de solución.....	27
2.6.1. A nivel de la eficacia.....	27

2.6.2. A nivel de la atraktividad	30
2.6.3. A nivel de la unidad	32
2.7. Plan de acción	33
2.7.1. En el corto plazo	33
2.7.2. En el mediano plazo	34
Conclusiones	35
Bibliografía.....	37
Anexos.....	39



Índice de tablas

Tabla 1. El Octógono	21
Tabla 2. Alternativas de solución – Problema 1 a nivel de la eficacia.....	27
Tabla 3. Impacto de las alternativas según los tres niveles de la organización.....	28
Tabla 4. Alternativas de solución – Problema 2 a nivel de eficacia.....	29
Tabla 5. Impacto de las alternativas según los tres niveles de la organización.....	30
Tabla 6. Alternativas de solución – Problema 1 a nivel de atraktividad	30
Tabla 7. Impacto de las alternativas según los tres niveles de la organización.....	31
Tabla 8. Alternativas de solución – Problema 1 a nivel de unidad	32
Tabla 9. Impacto de las alternativas según los tres niveles de la organización.....	32
Tabla 10. Acciones a corto plazo para definir la estrategia de negocio	33
Tabla 11. Acciones a mediano plazo para implementar los sistemas de dirección.....	34



Índice de figuras

Figura 1. Tejido de punto	4
Figura 2. Tejido plano	5



Índice de anexos

Anexo 1. Estructura organizativa de Nadal S.A.C.....	39
Anexo 2. Estructura del área Comercial de Nadal S.A.C.	40
Anexo 3. Descripción de puestos de Nadal S.A.C.....	41



Introducción

La elección del caso “Nadal S.A.C. Un nuevo amanecer” como trabajo de investigación partió desde nuestra inquietud por analizar y demostrar cómo una organización, con un gran potencial, ve obstaculizado su crecimiento por falta de una estrategia bien planteada y, sobre todo, por carecer de un enfoque en las personas.

Para facilitar el desarrollo del caso lo hemos separado en momentos claves. Primero, se presenta el problema que atraviesa Nadal S.A.C.; luego, para ubicar al lector, se explica el sector y la historia de la empresa, así como también, se describe a sus protagonistas y las funciones que ejercían en la misma. Finalmente, se expone la forma en que Nadal S.A.C. fue repuntando como negocio frente a sus competidores, hasta que sucedieron el primer y segundo cisma del área Comercial, lo que llevó a detener el crecimiento que la empresa venía obteniendo en el sector.

Nadal S.A.C. es una importadora de telas, creada por Frank Falvy (colombiano, proveniente de una próspera familia dedicada al negocio textil en su país natal), que inició sus operaciones en el Perú en el 2006. En los primeros años, la compañía tuvo una rápida expansión, marcando la diferencia con sus diseños y texturas, logrando llegar al emporio de Gamarra.

La empresa requería mejorar los procesos de gestión de negocio y de personas, para seguir enfrentando la fuerte competencia. Frente a esta situación, la gerencia general decidió incorporar a un jefe de Diseño y Compras y una supervisora de Ventas. Sin embargo, estos cambios no fueron comunicados correctamente, ni se definieron claramente las funciones, originando conflictos entre las áreas existentes. La situación se volvió insostenible, lo que llevó a Frank Falvy a tomar la decisión de despedir al gerente comercial, después de haber estado varios años en el cargo.

El caso “Nadal S.A.C. Un nuevo amanecer” está basado en hechos reales. Sin embargo, para mantener la confidencialidad requerida, se ha procedido con la reserva del nombre verdadero de la empresa y de los protagonistas.

Capítulo 1. Caso Nadal S.A.C. Un nuevo amanecer

1.1. Sinopsis del problema

Una mañana de octubre de 2017, Rosemary Large, jefe de Diseño y Compras de Nadal S.A.C. (importadora del sector textil), salía del “*Magical Day*” (evento organizado por el colegio de su hija), cuando recibió los mensajes de *WhatsApp* de su asistente y de la jefa del área de Importaciones y Logística. En los mensajes le comunicaban el despido del gerente comercial Gianfranco Ratto. La noticia tomó a Rosemary por sorpresa y desprevenida; de inmediato recibió la llamada del dueño de la empresa, Frank Falvy, pidiéndole que se presente en su despacho lo más pronto posible.

Por la cabeza de Rosemary pasaban muchas cosas, ¡esto era un cisma! Ya en el despacho de Frank, él le informó del despido de Gianfranco, las razones y lo que se esperaba a partir de ese momento.

Rosemary debía encargarse de la reorganización del área Comercial y presentar cuanto antes un plan de trabajo y las estrategias a seguir. La empresa se encontraba en una situación muy difícil, la comunicación entre las áreas era extremadamente hostil, la desmotivación en el equipo comercial era agobiante y las ventas tampoco estaban bien; además debían concentrarse en la campaña de fin de año.

Terminada la reunión, Rosemary no dejaba de pensar en lo que tenía que hacer y en el orden en el que debía ejecutar sus primeras acciones. Toda la empresa estaba consternada y ya no había más tiempo.

1.2. El sector

El sector textil comprendía dos grandes subsectores: el de importaciones y el de exportaciones. Se importaban y exportaban prendas y telas, en tejido de punto y plano, y avíos¹.

El Perú era un gran productor de prendas y telas de tejido punto. Era reconocido mundialmente y en el mercado interno se presentaba una alta competencia. Por el contrario,

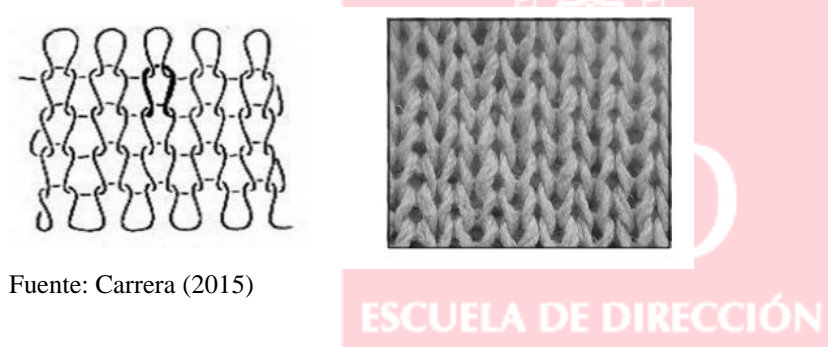
¹ Avíos: todo lo que no es tela.

existían sólo dos fábricas de telas de tejido plano, cuya producción fundamentalmente era para exportar y se vendían los saldos en el mercado local.

Cada año se importaban alrededor de 500 millones de dólares de telas en tejido plano para la confección de prendas, decoración y manualidades. Representaban aproximadamente el 75% del total de la importación de telas en nuestro país; el restante lo tenía el tejido de punto, principalmente en *jersey* viscosa, y otros para la confección directa de *chompas* y *cardigans* (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT], s. f.).

El tejido de punto es un textil en el que los hilos forman una especie de malla, por ello, la tela de punto es flexible. Tiene mayor elongación y más volumen; por ejemplo, el *jersey* para *t-shirts*, el *rib* acanalado, etc. (Ver figura 1).

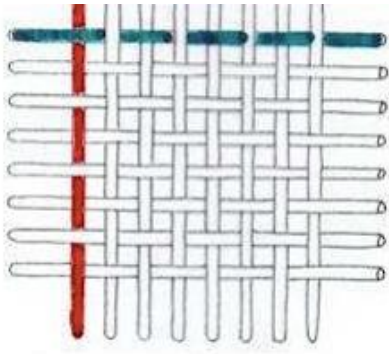
Figura 1. Tejido de punto



Fuente: Carrera (2015)

El tejido plano es el resultado de entrecruzar los hilos en forma de cruz. Tiene un aspecto rígido y chato. Adquiere mayor flexibilidad debido a la *lycra* o elastano, fibra sintética que se agrega durante el tejido para que la tela adquiera cierta elongación; por ejemplo, denim, drill, tafeta, etc. (Galceran, 1960). En la figura 2 se aprecian las características de este tejido.

Figura 2. Tejido plano



Fuente: Carrera (2015)

Ambos tejidos eran fundamentales para la industria textil y la confección de prendas de moda. Se podían producir y/o comprar con diversas características en texturas, colores, volúmenes, etc. La gran mayoría de fábricas de exportación de prendas peruanas tejían su propia tela de punto para tres fines: producción de prendas a pedido, exportación y venta en el mercado local. En cuanto a la tela plana, las dos empresas que la producían lo hacían principalmente para exportar y en menor cantidad para el mercado interno, con muy baja participación y competitividad.

El subsector textil de importación era un mercado altamente competitivo. Las barreras de entrada eran bajas, tenía una amenazante informalidad. Eran pocas las empresas importadoras formales que cumplían con las normas comerciales y laborales exigidas por las leyes peruanas.

En el Perú existían alrededor de diez grandes importadoras de telas en general (tanto de tejido de punto como de tejido plano) que compraban el 100% de su portafolio de productos en Oriente, principalmente en China (Sociedad Nacional de Industrias [SIN] y Comité Textil, 2016, p. 3). Estas empresas importadoras abastecían a las distribuidoras de telas al por mayor y menor, a los confeccionistas, a los *retailers*² y a los maquiladores. Además, existían distribuidoras que importaban directamente algunos de sus productos; así como también *retailers* que compraban *full package* a sus talleres del mundo³.

² Los *retailers* son las cadenas de tiendas más importantes del país como Saga Falabella, Ripley, Oechsle, etc.

³ Grupo de proveedores que los *retailers* tienen en diferentes países del mundo.

En este subsector era muy común la guerra de precios y la copia de productos, lo que originaba baja lealtad de marca. La importación de tejidos constituía el 30% de todas las importaciones textiles del sector, el segundo más importante después de prendas de vestir (Sociedad Nacional de Industrias [SIN] y Comité Textil, 2016, p. 2).

Asimismo, los engorrosos trámites de importación, el que los productos textiles estuvieran fuertemente ligados a las tendencias de moda, así como las constantes crisis en el sector textil, hacían que la permanencia en éste fuese una guerra diaria por una mayor participación, y que muchas empresas terminaran saliendo del mercado. Mantenerse dependía del respaldo financiero, la capacidad de reacción y una propuesta constantemente actualizada. Los clientes exigían cada vez mayor exclusividad e innovación; y debido a la globalización, tenían mayor acceso a información por internet, viajes de compras⁴ y *coolhunting*⁵. Las empresas contaban con áreas de diseño más especializadas, reflejo de las exigencias del consumidor final, que al igual que los distribuidores estaban enterados de lo que ocurría en el mundo de la moda.

Los clientes de las importadoras eran muy variados. Si se buscaba mayor participación de mercado era necesario contar con un amplio mix de productos para cada segmento, ya que se debía abastecer a negocios de moda con diferentes líneas de producto y dirigidos a distintos niveles socioeconómicos. Era muy significativa también, la diversidad en las preferencias por regiones geográficas, de la costa a la selva, desde el norte hasta el sur. La gestión de los inventarios representaba un reto: lograr coincidir el gusto de estos clientes con el momento de compra⁶ podía significar roturas de *stock* de uno o varios productos o, en su defecto, acumular inventarios.

El sector textil en el mundo ha pasado por diversas crisis, principalmente desde la apertura comercial de China. Para nuestro país, significó el ingreso de comerciantes chinos que iniciaron ventas directas a las distribuidoras y representaban una de las competencias más agresivas del sector.

⁴ Se refiere a las compras de muestras de telas y/o prendas de referencia.

⁵ Cazatendencias, búsqueda de datos sobre tendencias de moda en redes y, en tiendas del mundo, de manera presencial o virtual.

⁶ Se ampliará el concepto en el punto acerca del negocio.

1.3. La empresa

1.3.1. Historia

Nadal S.A.C. era una empresa importadora textil que inició operaciones el 18 de noviembre de 2006. Se formó con capital colombiano y peruano. Los dueños, Frank Falvy y su familia, eran experimentados empresarios en el rubro, reconocidos en diferentes países como Colombia, Panamá y Perú.

Comercializaba tela plana y de punto, sólida y estampada al por mayor, a los grandes *retailers* de indumentaria, a confeccionistas pequeños, medianos y grandes y a distribuidores de telas. Era una de las más importantes importadoras del país.

Al comienzo la empresa se ubicó en la Provincia Constitucional del Callao, dentro del local de la Corporación Paraíso del Perú. Solo tres personas se hacían cargo de las primeras importaciones. El éxito fue rotundo y faltaban manos para atender la demanda. Conforme iba creciendo, el espacio concedido se hacía insuficiente, por ello se adquirió el local ubicado en el distrito de La Victoria, con la visión estratégica de estar más cerca de la meca de las confecciones y textiles: el emporio de Gamarra.

Así fue que en el 2010, la empresa tenía cuarenta y ocho trabajadores y disponía de amplias oficinas y espacios para almacenar más de quinientos mil metros de telas. A partir de este traslado, Nadal contó con un área de Administración que se encargaba de la contabilidad, las finanzas, la facturación, la administración general del personal y el soporte a otras áreas. Adicionalmente, se tenían las áreas de Importaciones y Logística, y Ventas. El área de Ventas estaba encabezada por el gerente comercial que era el principal encargado de abrir el mercado, ampliar la cartera de clientes y en coordinación con el gerente general definir precios y condiciones de pago.

1.3.1.1. Frank Falvy

Con treinta años de edad inició el negocio en Lima. Siempre fue una persona distinguida; su trato fino y educado lo diferenciaba de muchos otros dueños de este tipo de empresas en el Perú. Hizo sus estudios universitarios en los Estados Unidos. Tenía las cosas muy claras. Hombre concreto, de pocas palabras, muy seguro en sus decisiones, poco arriesgado, de estilo prudente. Provenía de una familia empresaria colombiana vinculada principalmente al sector

textil, con inversiones en otros sectores tanto en Colombia, como en Perú y otros países. Casado, dedicado padre de familia, adoraba a sus dos niñas. Era reconocido por su sentido de justicia.

Frank siempre tenía las puertas de su oficina abiertas. Recibía a todo aquel que necesitaba hablarle. Esperaba mucho de su equipo en todas las áreas, especialmente de su gerente y jefaturas.

Su padre, Joseph Falvy, lo involucró en el negocio familiar desde muy joven. Don Joseph le planteó a Frank empezar como vendedor, pues pensó que desde esa experiencia conocería mucho mejor el mundo textil, relacionándose con los clientes y los productos. Así fue que Frank, vendió telas en Colombia y Centroamérica. En el año 2006 Frank se casó con su novia peruana y decidieron vivir en Lima, logrando que el negocio familiar de telas se expandiera en Perú.

1.3.1.2. Gianfranco Ratto

Hombre de estilo campechano, muy alegre, hizo sus estudios en el colegio Santa María, en Lima. Siempre decía que el ser marianista era su mayor orgullo – después de sus hijos – porque conoció a los amigos de toda la vida. Estudió Administración de Empresas en Texas, Estados Unidos, en la Universidad de Houston – Downtown. Siempre estaba dispuesto a ayudar a su equipo. A sus 48 años asumió la Gerencia Comercial de la empresa Nadal gracias a su *expertise* en el negocio textil.

En los años ochenta, Gianfranco regresó al Perú y montó una pequeña empresa que proveía de fibra de algodón a algunas empresas exportadoras. Con la disminución de las exportaciones textiles peruanas, a finales de los años noventa, optó por dejar el negocio e invertir en una tienda de telas en el emporio de Gamarra, avizorando el auge de la economía interna peruana. En esta tienda vendía tela plana y de punto a confeccionistas de Lima y provincias.

Era un tipo jocosos, de fines de semana largos. Siempre organizaba parrilladas, reuniones y fiestas de camaradería; muy sociable, simple, evitaba los problemas.

La esposa de Gianfranco, Marinés, era propietaria de una de las cadenas de tiendas de ropa de dama más prestigiosas del país. Conoció a Frank Falvy porque le compraba a él las telas para elaborar las prendas. Durante una conversación, Frank le comentó la necesidad de contar, para su empresa, con una persona experimentada en ventas y con conocimiento del sector. Así fue que Marinés le presentó a su esposo.

Gianfranco ingresó a Nadal en el 2007. Colaboró en la conformación de la cartera de clientes y en el cierre de negocios, puesto que Falvy era un empresario muy joven y aunque provenía de una familia de empresarios textiles de envergadura, no conocía el mercado peruano, y mucho menos de “la criollada”⁷ (Celi, 11 de noviembre de 2019) de algunos empresarios de Gamarra. A Gianfranco lo conocían en este mundo como “el gringo” y era muy bien recibido por la gran mayoría de clientes.

1.3.1.3. Rosemary Large

Economista, con un Máster en Agronegocios, estudió Diseño de Modas en una escuela francesa muy reconocida en Perú, prosiguió estudios de moda y empresa en Europa. De regreso al país, en el año 2005, inició su vida laboral en una empresa exportadora textil, en el puesto de asistente de Diseño, donde aprendió los procesos que implicaban el desarrollo, producción y manejo comercial de las prendas terminadas.

Rosemary era muy aplicada con sus labores, a veces obsesiva, y de trato afable. Se paseaba por toda la empresa buscando conocer cada área; por ello, rápidamente entendió el funcionamiento y el modo de hacer la planificación.

Continuó su trayectoria laboral como diseñadora, *product manager*, responsable de marca en *retailers* de mucho prestigio en Perú y la región. Se le presentó la oportunidad de ejercer la docencia en una universidad peruana que abría la primera facultad de Diseño y Gestión de Moda en el país, y pudo plantear y desarrollar cursos para la carrera. Sentía un gusto muy especial por la docencia. Fue en esta etapa de docente que tuvo contacto con Gianfranco Ratto, de Nadal.

⁷ Según la lingüista Martha Hildebrant el término “criollada” es engaño o estafa, incumplimiento de la ley en beneficio propio.

Gianfranco llegó a Rosemary por referencias de la escuela donde ella había estudiado. Nadal necesitaba una persona para la jefatura del área de Diseño y Compras de la empresa.

Rosemary se reunió con Gianfranco y Frank y fue contratada para trabajar en Nadal en el año 2012. Tanto Frank como Gianfranco se encontraban muy satisfechos porque, a través de esta contratación, se alineaban, como empresa a los nuevos requerimientos que el mercado les exigía.

En sus inicios en Nadal, Rosemary se encargaba de la conformación de las colecciones y la planificación de las compras, trabajando en conjunto y exclusivamente con el gerente general. Entre ella y Gianfranco se repartían los viajes de trabajo. La negociación con los proveedores las hacía Rosemary junto con el equipo de importaciones. Logró establecer políticas de compras coordinadas y aprobadas por Frank.

1.3.1.4. Karen Frasier

Estudió la carrera de Asistencia Social en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Trabajó unos años en puestos relacionados a su carrera. Gracias a una amiga que era jefa de ventas de una pequeña importadora de telas de fantasía para fiestas, aprendió del sector y se convirtió en una excelente vendedora, decidiendo seguir en este rubro y crecer en él.

Tenía mucho afán de superación, le apasionaban las ventas. Con sus propios recursos se mantenía en constante capacitación, participando en diversos talleres, cursos y seminarios de organismos especializados en comercialización de productos textiles. Sus ganas de aprender le ayudaron a desarrollar y afinar sus técnicas de ventas.

En el 2012, a la edad de 52 años, Karen ingresó a Nadal como supervisora de Ventas. Con un carácter muy jovial e impetuoso, buscaba hacer amigos rápidamente en todas las áreas. Tenía a su cargo la planificación del logro de los objetivos comerciales planteados por el gerente comercial; la organización y control de las visitas diarias a los clientes, e inclusive a veces acompañaba a los vendedores en ellas.

Era muy peculiar su afán de que las vendedoras tuvieran un *look* muy moderno, con peinado y maquillaje de salón, y *stiletos*⁸. Siempre cuidaba que estuvieran muy arregladas. Aunque era un punto a favor para la imagen de la empresa, su afán creaba algunos anticuerpos en el área de Administración, quienes veían a las mujeres del área Comercial como un equipo de chicas frívolas y poco sensatas. Prejuicios que fueron deteriorando la relación entre los trabajadores.

El día a día para Karen eran las visitas, organizar los despachos, coordinar con Gerencia General algunos precios, y buscar cerrar las ventas del equipo de Lima (conformado por mujeres), el cual estaba a su cargo. El equipo de Ventas de Provincias trataba directamente con el gerente comercial, aunque algunos reportes eran enviados también a Karen.

La estructura formal de la empresa Nadal era una organización funcional (ver anexo 1). La Gerencia General era la cabeza de toda la empresa y le seguía la Gerencia Comercial. Luego estaban las jefaturas de Administración y Finanzas; Contabilidad; Importaciones y Logística; Ventas, y, Diseño y Compras. En los niveles inferiores se repartían todas las personas encargadas de dar apoyo y soporte a las jefaturas y gerencias.

En el anexo 2 se detalla la estructura del área Comercial y en el anexo 3 se detalla la descripción de los puestos.

1.4. El negocio

En los años en los que inicia la empresa, no existían muchas importadoras serias y formales en el sector. Nadal ingresaba a un mercado en donde competía con dos grandes en ese momento: “Color y Tendencia” y “Santina”. Estas empresas, aunque eran las más destacadas importadoras de telas en el país, no tenían una oferta regular, ni arriesgaban con productos de moda o de tendencia.

Nadal ingresó al país con una propuesta diferente, novedosa, con el atrayente de “moda colombiana”, reforzado por el marketing de las ferias más interesantes de esa época, como el Colombiatex y Colombiamoda. Con un equipo comercial de cuatro personas y un equipo

⁸ Zapatos de salón con tacón de aguja.

administrativo de dos, Nadal lideró rápidamente el mercado. Su oferta de colores estridentes, diseños y texturas innovadoras, además de su estrategia de preventa para sus clientes más importantes y del compromiso de no vender el mismo diseño a otros, impresionaron principalmente a los confeccionistas de Gamarra.

Nadal, tenía a la moda colombiana como referente. Las ferias colombianas más influyentes eran las de Colombiatex y Colombiamoda. Entre las ferias fuera de la región, las más importantes eran La Première Vision en París y La Feria Magic en Las Vegas, en las que se podían conseguir contactos comerciales y hacer investigación de tendencias o *coolhunting*.

Nadal importaba tela de tejido plano y de punto, sólida y estampada, para la industria de indumentaria femenina. El principal atractivo del portafolio eran las telas estampadas, que representaban el 30% de la facturación total y eran de rápida rotación. Este era un diferencial muy importante, se compraban las cantidades necesarias para cuidar la exclusividad.

Tenía también una línea para niños que iba creciendo año tras año, logrando tener mayor participación en las ventas totales.

Las compras de los productos, actividad estratégica del negocio, la realizaban Frank y Gianfranco. Del total de productos que compraba la empresa hermana de Colombia a sus proveedores en Asia, ellos seleccionaban lo que venderían en el Perú.

Esta dupla funcionó hasta el 2010, momento en que sus competidores se reinventaron, armaron equipos de diseño, fortalecieron sus equipos comerciales con vendedores experimentados, profesionalizaron y modernizaron el seguimiento y control a través de KPI's⁹. Adicionalmente brindaron capacitaciones y charlas de motivación a sus equipos comerciales.

1.4.1. El primer cisma en el área Comercial

A partir de los cambios en la competencia, ésta ganó un mayor porcentaje del mercado y Nadal decidió contratar tanto a una jefe de Diseño y Compras como a una supervisora de ventas

⁹ Key Performance Indicator: Indicadores clave de rendimiento.

para hacer frente a esta situación. Fue así que se dio la contratación de Rosemary Large y de Karen Frasier.

Rosemary reestructuró el proceso de compras, organizó el área de Diseño y Compras, involucrando al área Comercial y a la de Importaciones y Logística.

Por primera vez en Nadal se planificaban las colecciones. Se presentaba un mix de productos y se compraba de acuerdo a las estadísticas y al *feedback* del área Comercial. La supervisora entrante, Karen Frasier, tenía el encargo de incrementar las ventas bajo una gestión de control diario del equipo de Ventas.

Para Rosemary Large era muy importante el *feedback* del área Comercial antes de planificar las compras de cada temporada. Pero, cuando se lograba concertar una reunión con dicha área, solo algunos asistían; tampoco entregaban los informes solicitados. Karen, mencionaba que no era importante la participación de los vendedores, que eran suficientes las opiniones de Gianfranco y de ella sobre los productos a comprar. Sin embargo, cuando Rosemary presentaba los productos comprados al área Comercial siempre existían críticas, y los vendedores se mostraban insatisfechos. Cuando Rosemary confrontaba a Gianfranco y a Karen en estas reuniones siempre respondían de la misma manera: “Yo no recuerdo haber visto esos productos”. Ese tipo de accionar deterioraba aún más la relación entre las áreas. Adicionalmente, Rosemary se daba cuenta que entre los vendedores y sus jefes no había una comunicación franca.

El ambiente laboral en el área Comercial cada vez se tornaba más tenso. Se presentaban reclamos de “robo” de cartera, o “robo” de pedidos. Se tenían vendedores quejándose de preferencias en los despachos. A su vez, las relaciones con el área administrativa también iban deteriorándose, debido a la creencia de que había “favoritismo” en el despacho e incumplimiento de los procedimientos para la aprobación de pedidos y créditos.

Rosemary era una mujer muy entrometida, por ello, aunque no le correspondía, empezó a inmiscuirse en los asuntos comerciales, exigiendo mayor información del mercado a la supervisora de ventas y al gerente comercial. A pesar de este requerimiento, Rosemary no lograba recibir lo solicitado y como solución, generaba su propia data. En su afán de ayudar y facilitar el trabajo del área Comercial, proporcionaba algunos formatos e indicadores que

podrían empezar a trabajar en el área, pero luego se daba cuenta que no los consideraban. Fue en el 2017, en ocasión de una feria en donde la empresa participó, que se evidenciaron varias falencias de la gestión comercial.

Al finalizar la feria, ni el gerente comercial ni la supervisora de ventas guardaron registro de los clientes nuevos que se consiguieron. El gerente general solicitó la relación de los clientes nuevos contactados en la feria y ninguno de los dos se la entregaba, ni le comunicaba que tal relación no existía. Esto enojó a Frank Falvy, quien llamó a Rosemary para pedirle que esté al pendiente de ambos hasta que entreguen dicha información. Ella se enteró, por las vendedoras, que nadie tenía los registros.

Rosemary logró reconstruir parcialmente el registro de los nuevos clientes, con la ayuda de las vendedoras, quienes buscaron la información en sus agendas. Conversó con Gianfranco para entregar esta lista parcial, pero no tuvo acogida. Ante esto, Rosemary, entregó la información a Frank y le dijo lo que había pasado realmente. Esta ocurrencia fue la gota que derramó el vaso, pues ya había insatisfacción por los malos resultados comerciales y el pésimo ambiente laboral.

Frank Falvy exigió que se le presente: el ranking de visitas, la cartera de cada vendedor ordenada por la antigüedad de cada cliente y el reporte de clientes nuevos del año en curso. No le pudieron entregar ninguno de los informes solicitados. Luego de una reunión que Frank Falvy tuvo con Gianfranco Ratto y Karen Frasier, éste le comunicó a Rosemary que Karen se retiraba de la empresa y que ella debía apoyar a Gianfranco en la reorganización del área.

1.4.2. El segundo cisma en el área Comercial

Para Rosemary era fundamental ordenar la cartera de clientes, actualizar la base de datos, involucrar al equipo de Ventas en las decisiones de compra y definir algunos indicadores de desempeño y de control de inventario. Se establecieron horarios dedicados enteramente a este replanteamiento. Esto implicaba hacer horas extras que Gianfranco, al inicio, estaba dispuesto a cumplir, pero al poco tiempo desistió.

En las reuniones con los equipos de Ventas Lima y Ventas Provincias, los vendedores daban su opinión acerca de las gestiones individuales con sus carteras y sobre los requerimientos de sus clientes. También se manifestaban sobre las propuestas de colección de

productos por temporada. La asistencia era obligatoria. Se publicaron los *rankings* mensuales de ventas y otros indicadores de gestión. Así también se realizaron capacitaciones mensuales acerca de las especificaciones de las telas, usos y tendencias. Se entregaron herramientas de venta, tales como catálogos físicos y digitales, y prendas.

Para mejorar la relación mermada con el área administrativa, se iniciaron conversaciones y *petites committees* entre Rosemary y la jefatura de Administración y Finanzas a cargo de la señora Vitt¹⁰. A fin de mejorar la comunicación entre el área de Administración y el área Comercial, se implementó el puesto de asistencia comercial para canalizar las prioridades de los despachos. Se solucionaron con rapidez los percances o mal entendidos. Al poco tiempo se notaba un mejor ambiente laboral y fluidez en los procesos. Frank Falvy mostraba su alegría.

Rosemary consideraba que era momento de avanzar a un siguiente nivel y planteaba: motivar y evaluar al equipo de Ventas, medir el cumplimiento de objetivos (uso de KPI's, establecimiento de cuotas), dinamizar el manejo de la cartera de clientes (mediante la planificación de visitas, el incremento del número clientes, el intercambio de clientes entre vendedores, la segmentación de cartera), y mejorar la visión estratégica (con propuestas y estrategias para cada uno de los aspectos comerciales que el área debía gestionar).

En una de las reuniones entre Rosemary y Gianfranco, ella le sugirió que era hora de iniciar esta “segunda fase”. Gianfranco era muy reacio a esto, aduciendo que el sector “no soportaba cuotas”, ni indicadores para evaluar el desempeño de los vendedores; que eso era casi destruir el ego y la motivación de éstos. En cuanto a los otros temas, se rehusaba a darle importancia, y solo añadía: “ya lo veremos”. Gianfranco ya no consideraba a Rosemary en las reuniones, y cuanto ella más insistía en que él trabajara la fase siguiente, mayor rechazo encontraba. Por otro lado, algunas vendedoras se enfrentaban a Rosemary con respecto a sus nuevos planteamientos. A pesar de esta situación ella no comunicó a Frank Falvy la resistencia de Gianfranco Ratto, pues mantenía la confianza de que podría revertir esta postura.

Después de unos meses, empezó nuevamente el descontento entre los vendedores. Sentían que no tenían el apoyo necesario para sacar adelante sus ventas. En cada reunión comercial

¹⁰ La señora Vitt, jefe de Administración y Finanzas.

donde se discutían los resultados, los vendedores justificaban las bajas ventas por los precios altos y la falta de promociones. También criticaban los mix de productos y las demoras en la llegada de las importaciones. Adicionalmente, en el sector aparecieron varios competidores con propuestas muy agresivas en precios, líneas de crédito, formas de pago y mejor portafolio. Gianfranco no les daba explicaciones, ni alternativas, solo asentía y decía que vería el tema con Frank Falvy y con Rosemary.

Los inventarios empezaron a acumularse. Gianfranco no solucionaba los problemas de su área y los vendedores veían a Rosemary como una persona que, sin ningún mando sobre ellos, quería controlarlos, y presionarlos. Rosemary trataba de explicar sus planteamientos mostrándoles con ejemplos cómo podrían beneficiarlos, pero los vendedores y Gianfranco Ratto se mantenían en posición contraria.

Los vendedores ganaban un sueldo básico, más comisiones por ventas. A diferencia de la gran mayoría de empresas importadoras del sector, Nadal, cumplía con todos los beneficios conforme a ley, y eso favorecía la baja rotación del personal de Ventas.

En una siguiente reunión con Gianfranco Ratto, para revisar los *stocks*, Rosemary expuso nuevamente varias de sus inquietudes. Le pidió que tome una firme dirección del área y se ofreció a armar y coordinar todo lo necesario para que la “segunda” fase se lleve a cabo. Él se rehusó. Adujo que todos esos controles, planificaciones, etc., incomodarían a sus vendedores; que, si seguía con esas ideas, ocasionaría un “levantamiento” y que sería difícil reemplazarlos. También afirmó que, debido la situación económica de la empresa y del país, ellos no estaban para esos “experimentos”.

Las discusiones y desavenencias con Gianfranco eran cada vez más notorias y cotidianas. Aunque la relación amical, la estima y el cariño se mantenían intactos, la relación laboral se fue resquebrajando.

Frank Falvy empezó a percatarse de las discusiones diarias e intensas entre Rosemary y Gianfranco. Cada vez, estas discusiones eran más altisonantes, y podía escucharlas desde su oficina. Aunque no pedía explicaciones, ni a Rosemary ni a Gianfranco, acerca de estos altercados, llegaban a él murmuraciones y habladurías por parte de sus colaboradores cercanos.

Un viernes de octubre de 2017, por la mañana, el gerente general Frank Falvy reunió a todas las áreas en el salón principal y les anunció que Gianfranco Ratto no seguiría laborando en la empresa, ratificando que había sido un gran colaborador y que se iba por la puerta grande.

Rosemary, como nueva responsable del área Comercial, aún no decidía qué hacer.



Capítulo 2. Análisis y planteamiento de solución del caso

2.1. Resumen

Nadal S.A.C. es una importadora de telas, creada por Frank Falvy (colombiano, proveniente de una próspera familia dedicada al negocio textil en su país natal), que inició sus operaciones en el Perú en el 2006. En los primeros años, la compañía tuvo una rápida expansión, marcando la diferencia con sus diseños y texturas, logrando llegar al emporio de Gamarra.

Pero este crecimiento no estuvo acompañado de una estrategia clara, la empresa carecía de procesos de gestión de negocio y de personas; este vacío originó la pérdida de clientes, de participación de mercado y que la competencia se hiciese más fuerte.

Frente a esto, la Gerencia General decidió incorporar a un jefe de Diseño y Compras y una supervisora de Ventas. Sin embargo, estos cambios no fueron comunicados correctamente, ni se definieron claramente las funciones, originando conflictos entre las áreas existentes. La situación se volvió insostenible, lo que llevó a Frank Falvy a tomar la decisión de despedir al gerente comercial, después de haber estado varios años en el cargo.

Con la salida de Gianfranco Ratto, la Gerencia General encarga a Rosemary Large, quien en ese momento era jefe de Compras y Diseño, la reorganización del área Comercial.

Rosemary, al iniciar el encargo, se encuentra con una serie de dificultades en toda la organización, como:

- Cultura débil de trabajo.
- Falta de estrategia, se perdían clientes, participación de mercado y rentabilidad.
- No había sistemas de gestión.
- Los líderes abdicaban el poder, carecían de motivación racional por motivos trascendentes.

Nadal S.A.C. tiene problemas en los tres niveles de la organización: eficacia, atraktividad y unidad.

2.2. Objetivos académicos

Los objetivos principales del análisis del presente caso son dos:

- Explorar los problemas asociados a la gestión, en los tres niveles de una organización: eficacia, atractividad y unidad.
- Ilustrar la importancia de un liderazgo organizacional para la construcción de un negocio viable.

2.3. Preguntas sugeridas

- ¿Qué problemas enfrenta Rosemary Large?
- ¿Cuáles son las causas de estos problemas?
- ¿Rosemary Large tiene los conocimientos, experiencia y el liderazgo para sacar adelante al equipo comercial de Nadal?
- ¿Qué debería hacer Rosemary Large?

2.4. Análisis del caso

El caso se analizará a través del Octógono (ver tabla 1), herramienta que sirve para el diagnóstico de una organización, utilizando las variables que Juan Antonio Pérez López deducía para el estudio de la misma y que desglosa una empresa en tres niveles: la eficacia, atractividad y unidad; incluyendo los entornos interno y externo (Ferreiro, 2013).

Tabla 1. El Octógono

Octógono: “Nadal S.A.C. Un nuevo amanecer”	
Autoras: Diana García y Rosamaría Grande	
SECTOR EXTERNO	
<p>El Perú es principalmente un país productor de telas de punto y sobresale por su alta calidad y precio justo. Importa telas planas por un valor aproximado de 500 millones de dólares al año. Los proveedores mundiales por excelencia son empresas chinas y coreanas.</p> <p>El sector textil reconoce a diez grandes empresas importadoras que venden a todos los distribuidores locales. Estos, a su vez, abastecen al mayorista, minorista y consumidor final.</p> <p>Este sector es altamente informal, tanto en sus relaciones internas (trabajadores) como en las externas (clientes). Son muy pocas las empresas que cumplen con todos los beneficios de ley para sus trabajadores; a su vez, son pocos los clientes que cumplen cabalmente con sus compromisos y/o acuerdos de compra y formas de pago, factores determinantes para el cierre de las ventas.</p> <p>Otra circunstancia que incrementa la competitividad del sector textil es el ingreso de prendas desde China, a consecuencia del Tratado de Libre Comercio (TLC), y de marcas internacionales de bajo costo, donde prima el diseño y precio sobre la calidad.</p>	
EFICACIA	
Estrategia	<p>Nadal es una de las más importantes empresas importadoras de telas del país.</p> <p>Comercializa tela plana y de punto, sólida y estampada. Sobresale por sus diseños únicos y se ha ganado el aprecio y respeto de sus clientes porque les garantiza exclusividad.</p> <p>El principal atractivo del portafolio de Nadal son las telas estampadas que representan el 30% de la facturación total y son de rápida rotación. Este es un diferencial muy importante; se compran las cantidades necesarias para cuidar la exclusividad.</p>

EFICACIA

<p>Sistemas de dirección</p> <p>El enfoque principal de Nadal es la venta mediante visitas diarias a clientes; pero, dicho proceso carece de estructura, objetivos, planes y sistemas de control.</p> <p>Los sistemas requeridos en Nadal son:</p>	<p>Sistemas operativos e indicadores</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rutina de visitas a clientes. 2. Indicador de efectividad de visitas. 3. Ranking de clientes. 4. Indicador de efectividad del vendedor. 5. Rutina de reuniones.
	<p>Sistemas de control</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisión y registro del cumplimiento de visitas. 2. Evaluación de resultados de los vendedores.
	<p>Sistemas financieros</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Presupuesto anual. 2. Metas de ventas. 3. Evaluación de cumplimiento de presupuesto. 4. Evaluación de rentabilidad por cartera asignada. 5. Control de inventario.
	<p>Sistemas de Recursos Humanos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proceso de inducción. 2. Procesos de reclutamiento y selección. 3. Proceso de evaluación de desempeño. 4. Proceso de desarrollo y capacitación 5. Sistemas de compensaciones y de incentivos claros.

EFICACIA

Estructura formal

Nadal cuenta con cuarenta y ocho trabajadores.

El dueño es el gerente general y es quien toma todas las decisiones.

El resto del equipo está formado por:

- Gerente Comercial: esta Gerencia tiene a su cargo una supervisora de Ventas y once vendedores en todo el país. La Supervisora de Ventas y los vendedores visitan clientes para conseguir la meta de ventas y gestionar las carteras eficientemente. Reporta al gerente general informándole constantemente sobre el mercado, los clientes y el área.
- Jefe de Administración: encargado de nómina, pago a proveedores, etc.
- Jefe de Contabilidad: es responsable de elaborar los estados financieros.
- Jefe de Importación y Logística: es responsable de colocar las órdenes a los proveedores extranjeros y realizar el seguimiento para su llegada y reparto a tiempo.
- Jefe de Diseño y Producto: es responsable de realizar las propuestas y compras por temporada, de todos los productos textiles de la empresa. Realiza el mix de productos según las líneas de diseño y calidad, y según el nivel de precios, coordinando estrechamente con sus pares de Colombia, con los proveedores de Oriente y con el área de importaciones.

No cuentan con el área de Recursos Humanos.

ATRACTIVIDAD

<p>Saber</p>	<p>Los colaboradores de Nadal son expertos en:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprar telas. Es muy cuidadoso en mantener el balance calidad/precio. ▪ Brindar exclusividad, calidad y tendencia. Presenta al mercado novedosas e innovadoras texturas, estampados, bordados y bases de telas. ▪ Negociar y establecer relaciones comerciales de largo plazo. ▪ Conocer muy bien el mercado y estar pendiente de la competencia. ▪ Reconocer las necesidades de los clientes. <p>Sin embargo, en los últimos años han perdido parte de estos conocimientos. Tienen aprendizajes operativos y estructurales negativos. No están alcanzando los resultados económicos esperados, tienen conflictos internos sin solucionar y se han alejado de los clientes.</p>
<p>Estilos de dirección</p>	<p>Frank Falvy: Se mantiene abierto a atender a todo empleado que solicita conversar con él; pero, a su vez, no se involucra en las formas o estilos de los líderes de la empresa ni en lo que estos inspiran en los subordinados. Es un hombre de negocios, emprendedor, estratega; sin embargo, tiene un estilo directivo de tipo abdicante. No es muy cercano a los clientes, no interactúa con ellos directamente. Conoce lo que sucede con ellos a través del gerente comercial, de los vendedores y principalmente de los informes de sus compras y pagos a la empresa.</p> <p>Gianfranco Ratto: directivo muy cercano a su equipo y a los clientes. Su temperamento relajado (condescendiente), le hace perder credibilidad y el respeto de su equipo. No tiene autoridad, ejerce un poder coactivo y muchas veces persuasivo. De estilo abdicante, permite que los vendedores trabajen según su mejor criterio.</p> <p>Rosemary Large: jefe de Diseño y Compras, tiene un estilo absorbente, muy detallista, entrometida. Necesita excesivamente tener el control de su área. Se le reconoce su dedicación profesional, su sentido de justicia y principios muy arraigados, cualidades por las que genera confianza. Procura lograr la eficacia tanto como la unidad y cree fervientemente que la empresa no podría mantener una sin la otra. No proporciona autonomía a su equipo, le cuesta delegar.</p>

ATRACTIVIDAD	
Estructura real	<p>En Nadal no se respeta la estructura formal. Las decisiones las toma el gerente general. No hay claridad de funciones.</p> <p>La Gerencia Comercial, liderada por Gianfranco Ratto, se preocupa por mantener la cercanía y la relación de confianza con los principales clientes. Esta competencia, al inicio de las actividades comerciales de Nadal en el Perú, le trajo muy buenos resultados; sin embargo, en la actualidad, esto ya no es suficiente. Es necesario implementar una estrategia sólida y sostenible de negocio.</p> <p>El equipo de ventas no se siente respaldado, ya que no participa en ninguna decisión como, por ejemplo, créditos y plazos a los clientes, compras, tiempos de llegadas, etc.</p> <p>No hay trabajo en equipo, hay conflictos entre áreas; los líderes se mantienen ajenos a esta problemática.</p>
UNIDAD	
Misión externa	<p>En sus inicios Nadal trabajó y se ganó la confianza de sus clientes, en un sector donde abundaba la copia. La diferenciación en el diseño era muy apreciada, por lo que la empresa se propuso ofrecer productos exclusivos.</p> <p>La estrategia de preventa para sus clientes más importantes y el compromiso de no vender a otro (cliente) el mismo diseño, funcionó muy bien al principio.</p> <p>La falta de procesos y métricas adecuados hace imposible conocer las necesidades reales del cliente, hacer seguimiento y ganar participación de mercado.</p> <p>Los inventarios se acumulan. Hay disputas entre áreas, lo que origina que se pierda el foco en el cliente; las visitas se realizan sin planificación, sin seguimiento y la competencia se hace más fuerte.</p>

UNIDAD	
Valores de dirección	<p>El gerente general permite las discusiones entre sus directivos, no interviene ni corrige a tiempo. Su enfoque principal son los resultados a corto plazo, sin detenerse a diseñar una estrategia sólida de crecimiento; la mirada de largo plazo no existe.</p> <p>Los directivos son respetuosos y reconocidos por los trabajadores, pero no llegan a entender las necesidades reales de su equipo. Los motivos y motivaciones de los equipos de trabajo de la empresa parecen no importar.</p>
Misión interna	<p>Nadal no está cubriendo todas las necesidades de sus colaboradores, no los está cuidando.</p> <p>Existía una relación directa con los dueños y fundadores del negocio, pero, al crecer, esto no se mantuvo.</p> <p>Se genera un clima de desconfianza entre las diferentes áreas de la empresa. Los vendedores tienen dificultades para alcanzar sus metas, no cuentan con una capacitación adecuada y oportuna, no hay una evaluación del desempeño ni retroalimentación, tampoco programas de integración que ayuden a mejorar la relación entre áreas.</p> <p>Solo se les exige el resultado, argumentando que son profesionales de ventas.</p> <p>El gerente general no ejerce el poder necesario ante situaciones de conflicto. Permanece expectante, abdica y, al momento de tomar una decisión, desvincula al colaborador que los acompañó en los inicios y que participó de forma protagónica en el desarrollo y crecimiento del negocio.</p> <p>El gerente general no actúa con motivación racional por motivos trascendentes.</p>
ENTORNO INTERNO	
<p>La organización está enfocada en mejorar los resultados del equipo comercial, pero este último se resiste a cambiar su forma de trabajar; no aceptan las propuestas de Rosemary Large, no entienden el por qué asume funciones que no le corresponden, y ahora, con la salida de Gianfranco Ratto, la situación se complica más. Rosemary deberá usar todas sus habilidades para conseguir implementar sus ideas, pero, sobre todo, para ganarse la confianza y respeto de este equipo.</p>	

Fuente: elaboración propia basada en Ferreiro (2013)

2.5. Problemas

A través de la herramienta del Octógono hemos encontrado los siguientes problemas:

2.5.1. A nivel de la eficacia

- Problema 1: No tienen una estrategia definida
- Problema 2: No tienen sistemas de dirección y control acordes al crecimiento de la empresa.

Es responsable de resolver ambos problemas: el gerente general.

2.5.2. A nivel de la atraktividad

- Problema 1: El estilo de dirección de Rosemary Large.

Es responsable de resolver el problema: el gerente general.

2.5.3. A nivel de la unidad

- Problema 1: No hay una preocupación real, en los directivos de Nadal, por satisfacer las necesidades afectivas y cognoscitivas de sus trabajadores.

Es responsable de resolver el problema: el gerente general.

2.6. Alternativas de solución

2.6.1. A nivel de la eficacia

- Problema 1: No tienen una estrategia definida.

Tabla 2. Alternativas de solución – Problema 1 a nivel de la eficacia

Alternativas	
Alternativa 1	Con la ayuda de un equipo multifuncional, escogido y liderado por la Gerencia General, deberán trabajar un plan estratégico para corto y mediano plazo.
Alternativa 2	Contratar una compañía experta en planeamiento estratégico para diseñar el plan para los siguientes 5 años.

Fuente: elaboración propia

El impacto esperado en los tres niveles de la organización, al elegir una u otra alternativa, será:

Tabla 3. Impacto de las alternativas según los tres niveles de la organización

	Eficacia	Atractividad	Unidad
Alternativa 1	Dejar en manos de los ejecutivos de Nadal el diseño de la estrategia, será más rápido y más certero, ya que estos conocen de cerca el modelo de negocio.	Empoderará a los colaboradores. Mejorará el trabajo en equipo.	Los líderes se sentirán parte de la solución.
Alternativa 2	Esta empresa puede traer nuevas prácticas de gestión, pero les tomará más tiempo, hasta que entiendan el modelo de negocio.	Ampliará a la organización la mirada de largo plazo, pero hoy, la organización debe tomar rápidas decisiones de corto plazo.	Se aprovechará la estructura y experiencia de la empresa consultora, pero costará mayor esfuerzo que los colaboradores entiendan y participen de esta nueva estrategia.

Fuente: elaboración propia

La solución elegida es la alternativa 1. La organización se sentirá parte de la solución y recobrará la confianza en la organización. Se reforzará que se puede trabajar en equipo y lograr buenos resultados.

- Problema 2: No tienen sistemas de dirección y control acordes al crecimiento de la empresa.

Tabla 4. Alternativas de solución – Problema 2 a nivel de eficacia

Alternativas				
Alternativa 1	Implementación de los sistemas necesarios:			
	Sistemas operativos e indicadores	Sistemas de control	Sistemas financieros	Sistemas de Recursos Humanos
	1. Rutina de visitas a clientes.	1. Supervisión y registro del cumplimiento de visitas.	1. Presupuesto anual.	1. Proceso de inducción.
	2. Indicador de efectividad de visitas.	2. Evaluación de resultados de los vendedores.	2. Metas de ventas.	2. Procesos de reclutamiento y selección.
	3. Ranking de clientes.		3. Evaluación de cumplimiento de presupuesto.	3. Proceso de evaluación de desempeño.
	4. Indicador de efectividad del vendedor.		4. Evaluación de rentabilidad por cartera asignada.	4. Proceso de desarrollo y capacitación.
	5. Rutina de reuniones.		5. Control de inventario.	5. Sistemas de compensaciones y de incentivos claros.
	Fuente: elaboración propia			
Alternativa 2	Tercerizar parte de los procesos: RR. HH., Contabilidad, etc.			
	Fuente: elaboración propia			

Fuente: elaboración propia

El impacto esperado en los tres niveles de la organización, al elegir una u otra alternativa, será:

Tabla 5. Impacto de las alternativas según los tres niveles de la organización

	Eficacia	Atractividad	Unidad
Alternativa 1	Será más rápido, nadie mejor que los participantes de la operación para definir los sistemas operativos que se necesitan y la prioridad de los mismos.	Empoderará a los colaboradores. Mejorará el trabajo en equipo.	Los líderes se sentirán parte de la solución.
Alternativa 2	Tercerizar algunos procesos permite que la organización se enfoque en lo más importante. La tercerización puede ser más costosa.	El saber interno se puede desaprovechar.	En algunos procesos tercerizados puede suceder que nadie se siente responsable de los malos resultados.

Fuente: elaboración propia

La solución elegida es la alternativa 1. Uno de los puntos más importantes en el diseño de la estrategia es la definición exacta de los procesos y los indicadores de medición de resultados; por lo tanto, consideramos que el equipo multifuncional responsable de diseñar la estrategia tiene el conocimiento y la capacidad para armar correctamente todos los procesos faltantes.

2.6.2. A nivel de la atractividad

- Problema 1: El estilo de dirección de Rosemary Large.

Tabla 6. Alternativas de solución – Problema 1 a nivel de atractividad

Alternativas	
Alternativa 1	Frank Falvy, en su rol de líder y jefe de Rosemary Large, debe conversar con ella e invitarla a cambiar su forma de dirigir. Rosemary debe ser más cercana y flexible. Frank Falvy también deberá darle mayor claridad en sus funciones.
Alternativa 2	Rosemary Large debe hacer una autocrítica y pedir <i>feedback</i> a su equipo para mejorar y entender por qué no se están logrando los resultados esperados.
Alternativa 3	Poner un <i>coach</i> a Rosemary Large para que le ayude a mejorar su estilo de liderazgo.

Fuente: elaboración propia

El impacto esperado en los tres niveles de la organización, al elegir una u otra alternativa, será:

Tabla 7. Impacto de las alternativas según los tres niveles de la organización

	Eficacia	Atractividad	Unidad
Alternativa 1	Clarificar las funciones de Rosemary Large es clave para su bienestar y el logro de resultados de la organización.	Frank Falvy fortalecerá su liderazgo.	La organización sentirá que la Gerencia General tiene un interés genuino en su bienestar.
Alternativa 2	Rosemary Large tiene que trabajar en generar la confianza necesaria en su equipo para recibir un <i>feedback</i> sincero, lo cual podría tomarle un tiempo considerable. Los resultados positivos se verían en el mediano plazo.	Con el pedido de <i>feedback</i> , Rosemary Large demostrará que tiene humildad, autocrítica y ganas de mejorar.	El <i>feedback</i> ayudará a Rosemary Large a ser mejor líder.
Alternativa 3	La organización conocerá un nuevo recurso para ayudar a sus líderes: <i>coaching</i> . Por otro lado, la presencia del <i>coach</i> puede originar que Frank Falvy se desentienda del problema. Además, los programas de <i>coaching</i> pueden tardar hasta un año, le tomará más tiempo a la organización sentir el impacto de esta acción.	El acompañamiento de un <i>coach</i> debe ayudar a Rosemary Large en su estilo de liderazgo.	La organización sentirá que la Gerencia General tiene un interés genuino en su bienestar.

Fuente: elaboración propia

La solución elegida es la alternativa 1. Creemos que es la mejor solución porque si Frank Falvy consigue cambiar el estilo de Rosemary Large, la organización sentirá que su líder tiene un interés real en el bienestar de su equipo y recobrará la confianza en él. Además, Frank Falvy aprenderá que, a las personas hay que darles tiempo para que se adapten y aprendan; todos reconocerán que Frank sabe sacar lo mejor de la gente.

2.6.3. A nivel de la unidad

- Problema 1: No hay una preocupación real, en los directivos de Nadal, por satisfacer las necesidades afectivas y cognoscitivas de sus trabajadores.

Tabla 8. Alternativas de solución – Problema 1 a nivel de unidad

Alternativas	
Alternativa 1	Contratar una consultora experta en: Cultura, Clima y Comunicación Corporativa, para que realice de inmediato un diagnóstico de la situación actual y diseñe un plan de acción. La implementación deberá ser liderada por el gerente general.
Alternativa 2	Cambio de gerente general.

Fuente: elaboración propia

El impacto esperado en los tres niveles de la organización, al elegir una u otra alternativa, será:

Tabla 9. Impacto de las alternativas según los tres niveles de la organización

	Eficacia	Atractividad	Unidad
Alternativa 1	Este problema debe ser solucionado en el corto plazo, por lo tanto, tener una empresa enfocada y experta en este tema, agilizará los tiempos de análisis e implementación.	También ayudará a comprender qué es lo que más valoran los colaboradores de la organización.	La organización sentirá que la Gerencia General tiene un interés genuino en su bienestar.
Alternativa 2	Se perdería a la persona con mayor conocimiento del negocio. Esta salida pondría en peligros las acciones planeadas en el corto plazo, ya que éstas deben ser lideradas por él.	Se perdería gran parte del saber de la organización.	La pérdida del único líder visible generaría temor y desconfianza.

Fuente: elaboración propia

La solución elegida es la alternativa 1. Hoy en la organización no se tiene un líder con las competencias necesarias para ejecutar un cambio de cultura. Se necesita un equipo con experiencia en transformación cultural, orientado a las personas, con sólida formación en

negocios y gobierno de personas. Esta decisión demostraría a los trabajadores que realmente hay un interés genuino por mejorar.

2.7. Plan de acción

2.7.1. En el corto plazo

- **Definir la estrategia de negocio.** Las acciones se presentan en la tabla 10.

Tabla 10. Acciones a corto plazo para definir la estrategia de negocio

Acción	Responsables	Resultados esperados
1ra. sesión: Analizar la misión, visión y valores.	Gerencia General Gerentes elegidos	Definir la Misión, Visión y Valores de la organización.
2da. sesión: Análisis FODA.	Gerencia General Gerentes elegidos	Definir FODA para iniciar trabajo de objetivos y estrategia
3ra. sesión: Definición de objetivos estratégicos.	Gerencia General Gerentes elegidos	Definir objetivos de corto, mediano y largo plazo
4ta. sesión: Concluir la estrategia. Diseñar el plan de comunicación.	Gerencia General Gerentes elegidos	Terminar definir la estrategia y logara el consenso de todas las gerencias involucradas.

Fuente: elaboración propia

- **Elección de la consultora experta en Cultura, Clima y Comunicación Corporativa.** Esta acción debe ser liderada por Frank Falvy y se debe ejecutar en el corto plazo, ya que la consultora debe participar en el diseño de la estrategia. Las personas y su bienestar son el factor más importante para el logro de los objetivos definidos en la estrategia.

La empresa consultora es un recurso, le corresponde al Gerente General, ser el primero en involucrarse en todos los cambios que sean necesarios

- **Feedback de inmediato con Rosemary Large.** Frank Falvy, deberá agendar una reunión de *feedback* con Rosemary Large. Esta sesión estará enfocada en mejorar el estilo de liderazgo de Rosemary, especialmente su nivel de comunicación, negociación y trabajo en equipo.

En la conversación, Frank dedicará los primeros minutos para reforzar el lado positivo de Rosemary, su entrega al trabajo, su disposición para aceptar retos y mayores responsabilidades, así logrará su apertura y escucha.

Luego detallará sus oportunidades de mejora, y la urgencia de lograr estos cambios en bien, principalmente, de ella y por supuesto de la organización.

Frank Falvy se comprometerá a acompañarla en este proceso, calendarizará una reunión semanal para compartir los avances.

2.7.2. En el mediano plazo

- **Implementación de los sistemas de dirección.** Las acciones para la implementación se presentan en la tabla 11.

Tabla 11. Acciones a mediano plazo para implementar los sistemas de dirección

Acción	Responsables	Resultados esperados
1ra. sesión: Definir los sistemas de gestión necesarios. Priorizarlos.	Equipo multifuncional definido previamente por la Gerencia General.	Lograr consenso en la lista de indicadores.
2da. sesión: Desarrollar cada sistema de acuerdo a la prioridad (definida en la primera sesión).	Equipo multifuncional definido previamente por Gerencia General.	Revisar los avances en el desarrollo de cada sistema y tener mayor claridad en la fecha de término de esta tarea.
3ra. sesión: Presentación a Gerencia General.	Gerencia General. Equipo multifuncional definido previamente por Gerencia General.	Lograr la aprobación de la Gerencia General.
4ta. sesión: Definir plan de comunicación e implementación.	Equipo multifuncional definido previamente por Gerencia General.	Lograr el alineamiento y compromiso de los objetivos personales y profesionales de cada integrante de la empresa con los objetivos de la empresa.

Fuente: elaboración propia

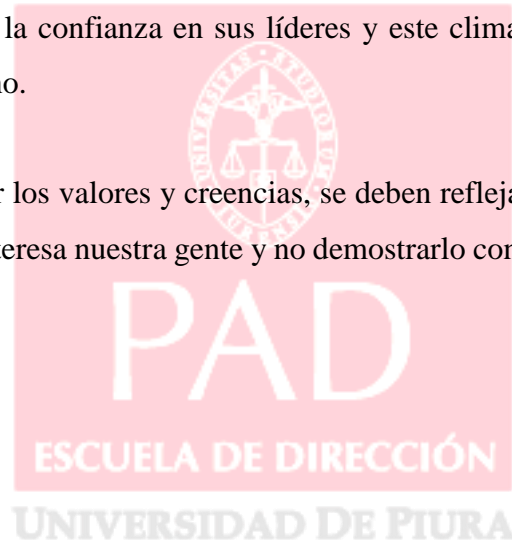
Conclusiones

El mayor aprendizaje, después de analizar este caso es que, la salud y continuidad de una organización está directamente ligada al acertado estilo de liderazgo de quienes la dirigen.

El líder presente, cercano, que no abdica el poder, que demuestra con acciones su interés genuino con su gente, no necesitará mucho esfuerzo para conducir la organización y lograr los resultados esperados.

La falta de estrategia originará que cada colaborador tome sus propias decisiones, buscando el bienestar individual. La organización se divide, desaparecen los buenos resultados, el cliente interno pierde la confianza en sus líderes y este clima interno trasciende de forma negativa al cliente externo.

La cultura, es decir los valores y creencias, se deben reflejar en comportamientos y ritos diarios. Decir que nos interesa nuestra gente y no demostrarlo con acciones, ocasionará pérdida de confianza.



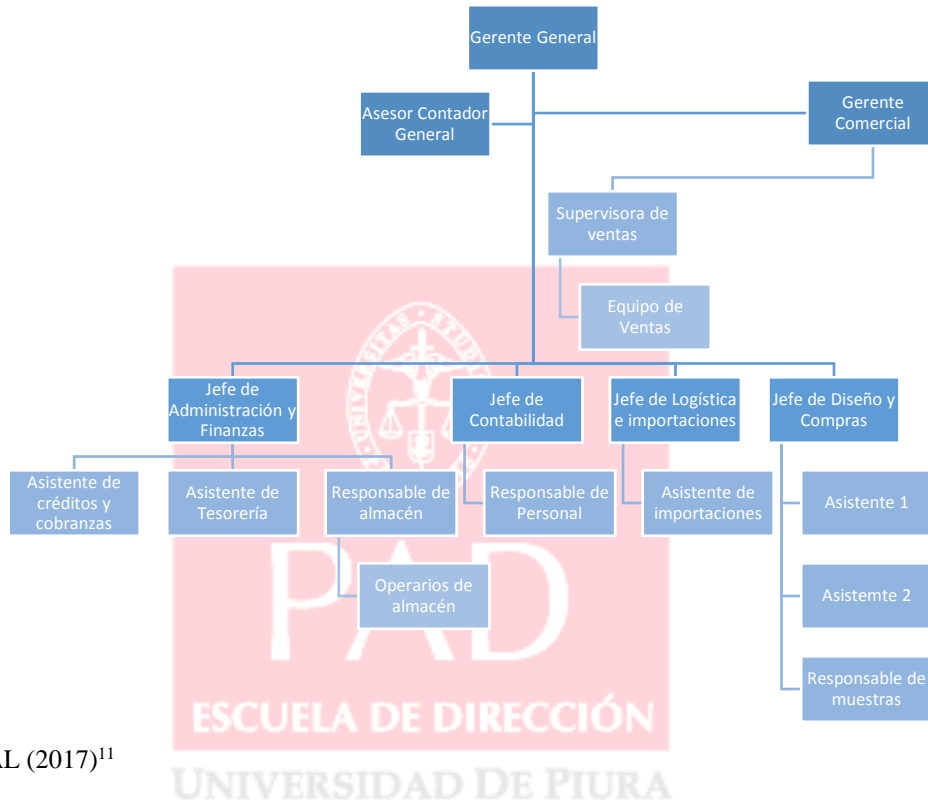
Bibliografía

- Carrera, E., (2015). *Caracterización de tejidos. Principales ensayos físicos para evaluar la calidad de los tejidos textiles*. Recuperado del sitio de internet de la Universitat Politècnica de Catalunya Barcelonatech: <https://upcommons.upc.edu/handle/2117/76654>
- Celi, P. (11 de noviembre de 2019). Perú criollo [mensaje en un blog]. Recuperado del sitio de internet de Castellano Actual: <http://udep.edu.pe/castellanoactual/peru-criollo/>
- Ferreiro, P. (2013). *El Octógono: un diagnóstico completo de la organización empresarial*. Lima: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Galceran, V. (1960). *Tecnología del Tejido*. (Tomo I). Tarrasa: Pina.
- Sociedad Nacional de Industrias [SIN] y Comité Textil. (2016). *Estadísticas de Importación del Sector Textil y Confecciones*. Recuperado del sitio de internet de Comité Textil: <http://comitetextilperu.com/BoletinTextil/docs/impor.pdf>
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT]. (s. f.). *Operatividad Aduanera*. Recuperado del sitio de internet de la SUNAT: <http://www.aduanet.gob.pe/operatividadAduana/>



Anexos

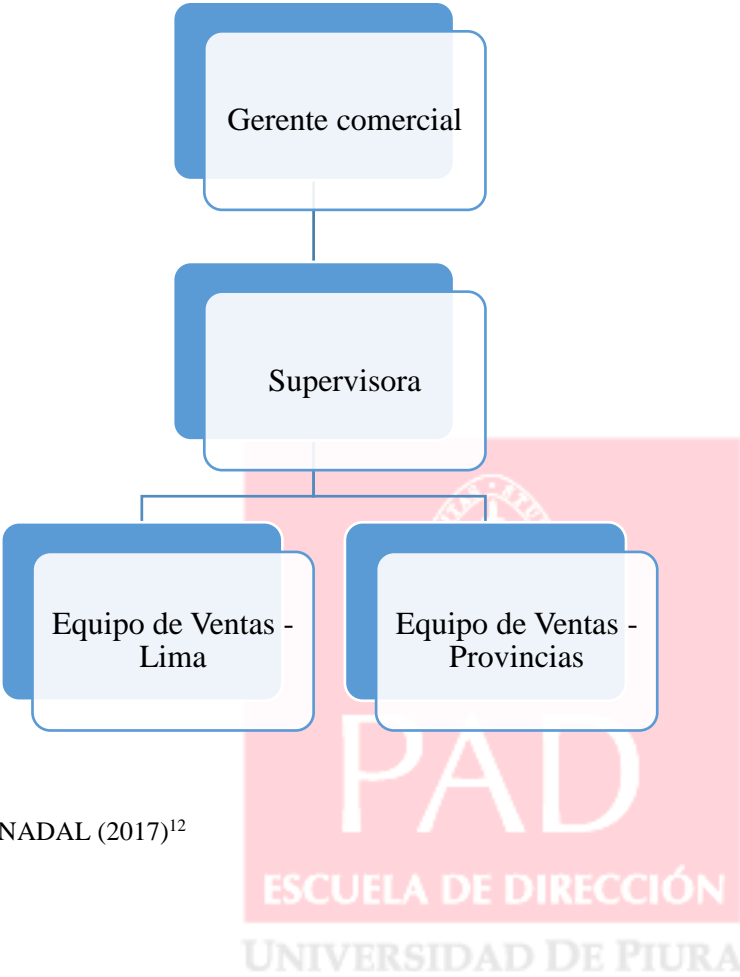
Anexo 1. Estructura organizativa de Nadal S.A.C.



Fuente: NADAL (2017)¹¹

¹¹ Por confidencialidad de los datos de la empresa, se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.

Anexo 2. Estructura del área Comercial de Nadal S.A.C.



Fuente: NADAL (2017)¹²

¹² Por confidencialidad de los datos de la empresa, se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.

Anexo 3. Descripción de puestos de Nadal S.A.C.

Puestos	Descripción
Gerente Comercial	Tiene a su cargo una supervisora de Ventas y once vendedores en todo el país. La supervisora de Ventas y los vendedores visitan clientes para conseguir la meta de ventas y gestionar las carteras eficientemente. Reporta al gerente general informándole constantemente sobre el mercado, los clientes y el área.
Jefe de Administración	Encargado de nómina, pago de proveedores, etc.
Jefe de Contabilidad	Responsable de elaborar los estados financieros.
Jefe de Importación y Logística	Responsable de colocar las órdenes a los proveedores extranjeros y realizar el seguimiento para su llegada y reparto a tiempo.
Jefe de Diseño y Producto	Responsable de realizar las propuestas y compras por temporada, de todos los productos textiles de la empresa. Realiza el mix de productos según las líneas de diseño y calidad, y según el nivel de precios, coordinando estrechamente con sus pares de Colombia, con los proveedores de Oriente y con el área de importaciones.

Fuente: NADAL (2017)¹³



¹³ Por confidencialidad de los datos de la empresa, se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.