



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

JIDOSHA'S MOTORS

Rosely Shirakawa-Okuma, Javier
Calderón-Orejuela

Lima, agosto de 2016

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas



Esta obra está bajo una [licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

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



**PROGRAMA MÁSTER EN DIRECCIÓN
DE EMPRESAS PARA EJECUTIVOS**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

JIDOSHA'S MOTORS

ROSELY SHIRAKAWA

JAVIER CALDERÓN

Lima, 11 de julio de 2016

*A nuestras familias, gran soporte e
inspiración; los amamos.*

PRÓLOGO

Durante todo este tiempo en la maestría, nuestro aprendizaje giró en torno al enfoque hacia «la persona», integrándose transversalmente en el análisis de los problemas que realizáramos en cualquier ámbito: familiar, empresarial o social.

De esta forma, nos entusiasmó la idea de poder plasmar en calidad de tesis un caso ya resuelto en una empresa (adaptado y enriquecido con variaciones necesarias) y tener la oportunidad de comparar el diagnóstico realizado en su oportunidad con el obtenido esta vez, aplicando las herramientas aprendidas en la maestría.

Conceptos tales como la importancia del elemento cultural dentro de las organizaciones (*Compliance*), el sistema formal (procesos y controles estrictos), la estructura real (personal con sentimientos diferenciados respecto a la empresa), además del perfil directivo y la forma en que impactan sobre el clima y desempeño laboral de los trabajadores son revisados a profundidad en el documento.

No podemos dejar de resaltar que este trabajo no hubiera sido posible sin el valioso apoyo de nuestro asesor de tesis, Ian Ríos Salas, quien asumió el reto de dirigirnos y acompañarnos en esta labor. Cada reunión semanal se convirtió en reflexiones que enriquecieron no solo nuestra tesis, sino también nuestras vidas. Quedamos sinceramente agradecidos.

ÍNDICE GENERAL

Introducción.....	pág. I
Capítulo I: Resumen del caso	pág. 1
Capítulo II: Caso «JIDOSHA´S MOTORS».....	pág. 3
Capítulo III: <i>Teaching Note</i>	pág. 23
Capítulo IV: Caso «JIDOSHA´S MOTORS (B)».....	pág. 38
Capítulo V: Conclusiones	pág. 41
Bibliografía	pág. 42

INTRODUCCIÓN

El caso ocurre entre los años 2015 y 2016, cuando el sector automotriz en el Perú sufre una contracción en sus ventas. Jidosha's Motors es una empresa que forma parte de una gran corporación japonesa, con una cultura bastante fuerte y arraigada, que intenta transmitir a cada empresa que constituye en el extranjero. El caso que presentaremos se inicia con el incumplimiento de un proceso por parte de una trabajadora antigua de Jidosha's Motors. El análisis a profundidad de este hecho nos llevó a evidenciar problemas de fondo, planteados en el Capítulo II del presente trabajo.

Cabe mencionar que en el Capítulo IV se narran las decisiones que en su momento se tomaron en el caso, así como los nuevos cuestionamientos de nuestro protagonista principal, Javier Calderón, luego de transcurridos algunos meses.

CAPÍTULO I: RESUMEN DEL CASO

El caso narra la situación de una empresa concesionaria de vehículos nuevos, Jidosha's Motors, perteneciente a una corporación japonesa que cuenta con una cultura muy arraigada de ética y de cumplimiento.

El problema se inicia a finales del año 2015, cuando se detecta un incumplimiento en los procesos por parte de una de sus vendedoras más antiguas y experimentadas. Este hecho deriva en una investigación que lleva a cabo el *Chief Compliance Officer* (protagonista principal del caso), quien debe de evaluar la situación y plantear alternativas de solución a la Gerencia General.

Este hecho trae a la luz una serie de problemas, que se resumen en las siguientes interrogantes:

- ¿Qué motiva el incumplimiento de la vendedora? ¿No puede, no sabe, no quiere cumplir con los procesos?
- ¿Un problema de este tipo tiene raíz en los sistemas de control o en la misión interna de la organización?
- ¿De qué forma el estilo de dirección refuerza la «cultura organizacional» de la corporación?

El trabajo intentará plantear respuestas, identificando problemas y sus alternativas de solución para una toma adecuada de decisiones por parte de los directivos, siguiendo una estructura de análisis de situaciones de negocios (ASN).

CAPÍTULO II: JIDOSHA'S MOTORS

Era una tarde del mes de enero del año 2016, cuando Javier Calderón almorzaba tranquilamente en un restaurante japonés cerca de su oficina. Un puente de sushis, que descansaba sobre su mesa exquisitamente presentado, le hacía recordar la frase que continuamente escuchaba de los funcionarios japoneses de la corporación donde trabajaba: «*Yoi Shigoto*» (trabajo bien hecho). Hacía unas semanas que Javier había sido nombrado *Chief Compliance Officer* (CCO), encargado de la ética e integridad de la empresa y pensaba la forma en que debía de encajar sus labores con esta filosofía corporativa.

Cuando Javier se disponía a pedir otra jarra de «Ochá» (té japonés), recibe la llamada de su gerente general, solicitando su apoyo para investigar unas operaciones de venta realizadas por una asesora de la empresa, en las que, aparentemente, evade algunos procedimientos en la atención a su cliente.

Javier emprende rápidamente su regreso a la oficina; era el primer caso desde su nombramiento y no sabía con qué podría encontrarse, sobre todo tratándose de Marisela Benitez, una de las vendedoras más antiguas de la empresa que conocía bien los procesos de venta. —¿Por qué omitirlos? —se preguntaba Javier— ¿error?, ¿descuido?, ¿intento de aprovechamiento? Pronto lo averiguaría.

DEL ENTORNO

El año 2015 se cierra con el menor crecimiento mundial desde el año 2009 (3.1 %).¹

El sector automotriz se encuentra estancado hace más de un año, siendo los más afectados en Latinoamérica: Brasil, Argentina y Venezuela.²

En el Perú, por el contrario, el PBI registró un crecimiento de 3.3 %, tendencia que se proyectaba para los próximos años.³ Sin embargo, el sector automotriz viene sufriendo una caída en las ventas desde el año 2014 (-7 % en el año 2014 y -8 % en el año 2015) y se proyectaba continúe el descenso durante el año 2016 (-6 %). Se estimaba que, a partir del año 2017, el mercado mejore, con un crecimiento de ventas del 4 % (ver cuadros a y b, Anexo n.º 1).

El mercado automotriz en el Perú es maduro por la alta penetración y variedad de participantes. El sector, a pesar de ser bastante competitivo, se encuentra liderado por pocas marcas, entre ellas: Toyota, Hyundai y Kia (ver cuadros a y b, Anexo n.º 2).

Los distribuidores o representantes de las marcas ofrecen sus productos directamente a los consumidores finales o a través de sus concesionarios autorizados. En este último canal que es el más usual, la competencia es intensa debido a que esta no es solo contra otras marcas, sino también contra otros concesionarios de su propia marca.

¹ Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2016, marzo). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2017*, p.3. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2016-presentacion.pdf>

² Vildoza, G. (2015, diciembre). *Perspectivas de la Industria Automotriz PERU*. pp. 11, 13 y 32. Documento presentado en el Encuentro Automotor AAP, 89 años moviendo al Perú. Recuperado de http://www.aap.org.pe/public/contents/front-news/front-news_ppt-guido-vildoso-pd_20151217_1638.pdf

³ Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2016, marzo). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2017*. p. 20. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2016-presentacion.pdf>.

LA EMPRESA

Jidosha's Motors (en adelante, «JM») inicia sus operaciones en el Perú en el año 1998 como concesionaria de vehículos de la marca Toyota. JM pertenece a una gran corporación japonesa, conocidas como "Sogo Shosha". Esta corporación cuenta con negocios diversos en muchas partes del mundo. JM en el Perú le significaba a la corporación menos del 0.1 % de su ingreso total anual; sin embargo, al ser parte del grupo, se le exigía mantener los principios básicos de la Casa Matriz, así como contar con códigos de ética que regulen la forma de hacer negocios. En el caso de JM, el gerente general y el gerente de la División Administrativa eran funcionarios japoneses de la Casa Matriz. Posteriormente, se crea la División Comercial y la asume temporalmente el mismo gerente general (ver organigrama, Anexo n.º 3).

JM se dedica a la compra y venta de vehículos y repuestos de la marca Toyota, además de realizar servicios de posventa, como mantenimiento preventivo y correctivo, a través de sus 2 locales en Lima y 4 en provincia. Su ventaja competitiva, además de la marca, radica en la orientación de servicio hacia el cliente, así como la calidad de su personal técnico. Sus clientes son personas naturales (30 %), empresas (68 %) y, en proporción mínima, el Estado (2 %).

Sus resultados respecto a la facturación en los últimos años no eran los esperados debido a la disminución del volumen de sus ventas, afectando también los márgenes por los altos costos de las operaciones. El Área de Ventas de Vehículos Nuevos era la de mayor facturación, con un 50 % del monto total de la empresa.

Actualmente, JM contaba con 600 trabajadores, de los cuales 70 eran vendedores de vehículos nuevos. Las remuneraciones en JM eran altas con relación a las ofrecidas por la competencia, en especial en el Área Comercial (aproximadamente,

en 20 %). Adicionalmente, los trabajadores recibían una serie de beneficios, tales como gratificaciones superiores a las establecidas por la ley (entre 1 y 2 sueldos más), vales de comida, premios por cumplimiento de metas, sorteos, acceso a descuentos en productos y servicios en la empresa, y, en convenio con otras entidades, a través de alianzas corporativas, campañas mensuales de masajes, cursos gratuitos de baile, finanzas personales, oratoria, entre otros.

Se detallan a continuación las remuneraciones del Área de Ventas de Vehículos Nuevos:

Cargo	Fijo	Variable
Asesor de Ventas de Vehículos Nuevos	USD 1500	USD 70 a USD 250 + adicional USD 100 aprox. por unidad entregada
Subgerente de Ventas de vehículos Nuevos	USD 2200	USD 2200 aprox. por cumplimiento de metas del equipo
Gerente de Ventas de Vehículos Nuevos	USD 3500	USD 3500 aprox. por cumplimiento de metas del equipo

El monto fijo de la remuneración de los asesores de ventas era de USD 1 500 y la variable dependía del modelo vendido, dentro de un rango de USD 70 a USD 250. Adicionalmente a estas comisiones, el vendedor recibía un monto por colocaciones financieras, venta de seguros, GPS, accesorios, entre otros (aproximadamente, USD 100 por unidad). Por su parte, los subgerentes de Ventas de Vehículos Nuevos recibían una parte fija de USD 2 200, y otra variable por comisiones, que incluía un porcentaje de las utilidades de su área y el cumplimiento de metas de unidades facturadas y entregadas, dependiendo estas a su vez del cumplimiento de metas de sus equipos; de igual forma, los gerentes recibían un monto fijo y otro variable, dependiendo de los resultados de su departamento.

Los vendedores alcanzaban un promedio de ventas de 10 a 15 unidades mensuales, dependiendo del local al cual eran asignados (antes de la caída de ventas podían

vender de 20 a 22 unidades en los dos locales principales). Las comisiones se pagaban una vez entregada la unidad al cliente, con la finalidad de que el asesor mantuviera la misma calidad de atención en todo el proceso de venta, incluida la entrega. Cabe mencionar que la rotación de la empresa era del 15 %, menor que el porcentaje promedio del sector (17 %).

A raíz del escándalo Enron⁴, a partir del año 2001 la corporación comienza a poner mucho énfasis en la importancia de la integridad de sus trabajadores, así como en la de fortalecer una cultura de *Compliance* (cumplimiento). De esta forma, a manera preventiva, la Casa Matriz solicita a las empresas que integran la corporación mejorar los controles y procesos, además de gestionar cualquier riesgo para su reputación que pudieran identificar. Para ello, sugiere implementar el cargo de *Chief Compliance Officer* (CCO), cuyas funciones específicas serían definidas por cada empresa. La Casa Matriz solicita, además, a la Gerencia General reportar cualquier hecho vinculado a temas no éticos para encontrarse alertas frente a los riesgos de cada uno de sus negocios.

JAVIER CALDERÓN

Javier Calderón ingresó a la empresa en el año 2010 en calidad de asistente del Área de Control Interno. Javier, de 35 años, era egresado de la Universidad de Piura de la Facultad de Ingeniería y estaba realizando sus estudios en el MEDEX de la misma universidad. Javier había contraído matrimonio hacía dos años y su esposa se encontraba esperando una niña. Responsable y comprometido con su trabajo, se sentía contento de trabajar en JM. Se había ganado la confianza de los directivos y por ello, a pesar del poco tiempo dentro de la organización, es nombrado *Chief*

⁴ Octubre 2001. Se da una de las mayores bancarrotas corporativas de la historia de los Estados Unidos. Un grupo de ejecutivos de Enron, empresa del sector energético, lograron esconder miles de millones en deudas, a través de huecos contables, informes falsos y otros, presionando además a la empresa auditora Arthur Andersen (en ese entonces, una de las cinco más grandes del mundo), a ignorar los problemas. Este hecho llevó al desplome de Enron y a la disolución de Arthur Andersen.

Compliance Officer (CCO). El anterior CCO, que cumplía además la función de gerente de Control, había sido cesado en su cargo por reorganización de la empresa, lo cual implicó la integración de áreas y el cese de gerentes, en búsqueda de eficiencia, tanto en procesos, como en costos. Según el nuevo organigrama, Javier reportaría directamente a la Gerencia General, a diferencia de su predecesor, que reportaba al gerente de la División Administrativa (ver organigrama, Anexo n.º 3).

Javier fue enviado a un curso de capacitación de 4 días, dictado en la Casa Matriz en Tokio, Japón, así como al *Encuentro Anual de los CCO de América*, en Nueva York, EE.UU. Adicionalmente, tanto él como el personal de dirección recibían constantes capacitaciones sobre cumplimiento a través de cursos en línea preparados por la Casa Matriz. Javier tenía como función velar por el cumplimiento de las normas, políticas y procesos en JM, así como fomentar una cultura de *Compliance*. De esta forma realizaría capacitaciones al personal; encuestas anuales de diagnóstico cultural; apoyaría en las investigaciones de casos de conductas inadecuadas —para lo cual existía una línea anónima de reportes—, entre otras. En el caso de investigaciones, Javier podía solicitar información tanto a los gerentes como a cualquier trabajador o tercero; entrevistar a los implicados; revisar pruebas, y cualquier otra actividad que pudiera considerar adecuada para el logro de sus fines. Luego de analizar el caso, debía presentar sus comentarios y/o sugerencias a la Gerencia General.

JUAN MANUEL CÉSPEDES

Juan Manuel era el gerente de Ventas de Vehículos Nuevos; tenía 38 años de edad. Ingresó desde muy joven a laborar en JM en calidad de técnico mecánico, en el Área de Servicios Posventa. Casado, con 3 hijos de 3, 7 y 9 años. Su esposa laboraba en

una entidad financiera. Juan Manuel dedicaba sus fines de semana a viajar con su familia; les apasionaba salir a acampar fuera de Lima. Era un buen hombre y se esforzaba por ser cada día mejor.

Juan Manuel había obtenido muchos reconocimientos tanto de JM, como de Toyota, por su capacidad técnica. En el año 2008, es nombrado gerente de Servicios y en el año 2009 es enviado por 10 meses a la sede central de la corporación en Tokio, Japón para que pudiera aprender más de las operaciones. En el año 2015, el gerente de Ventas de Vehículos Nuevos renuncia y se va a otro concesionario de la marca, en donde le ofrecían la Gerencia General. El nuevo gerente general de JM designa a Juan Manuel en el cargo de gerente de Ventas de Vehículos Nuevos, uno de los cargos más importantes por el alto porcentaje de ingresos que generaba esta área a la empresa. Si bien Juan Manuel no contaba con experiencia en venta de vehículos, conocía muy bien las operaciones de la empresa, mantenía buenas relaciones con el personal de la distribuidora Toyota y, además, era bien considerado por la mayoría de trabajadores, a pesar de que en ocasiones le costaba «poner mano dura» con su personal y tomar decisiones firmes, lo que le generaba algunos problemas de dirección.

ROSARIO JIMÉNEZ

Rosario Jiménez, de 36 años de edad, era una mujer casada, con 2 hijos: una niña de 10 y un niño de 12 años. Su esposo era socio de una empresa constructora. Rosario se inició en la empresa hacía 13 años. Ingresó como asesora de Ventas y manejaba flotas importantes, logrando muy buena productividad como vendedora, razón por la que fue ascendida a subgerenta en el año 2009. Con un perfil de vendedora, el estilo de dirección de Rosario era más bien directo y hasta agresivo, lo cual había generado algunas quejas de los vendedores, las que fueron recogidas en

las encuestas de diagnóstico cultural. En base a ello, el Área de Recursos Humanos de la empresa organizó un curso de capacitación *in house* para sus directivos sobre pautas para el manejo de personal, en donde Rosario participó con mucho entusiasmo. Como subgerenta de Ventas de Vehículos Nuevos en el local principal de la empresa, el grupo a su cargo (compuesto por 20 vendedores) lograba constantemente alcanzar las metas de venta.

MARISELA BENITEZ

Marisela, de 48 años, era una asesora de Ventas que laboraba hacía más de 15 años en la empresa. Casada, con 2 hijos de 18 y 20 años, actualmente estudiantes universitarios, provenía de una familia acomodada y su esposo era dueño de una empresa que distribuía productos químicos. Preocupada por su apariencia física, Marisela buscaba constantemente asistir al gimnasio y a los salones de belleza; era conocida por su carácter alegre y extrovertido. Disfrutaba de los eventos sociales y deportivos que organizaba la empresa. Marisela era del grupo de trabajadores con el que se inició la empresa; muchos de ellos aún laboraban en JM y los unía una especie de sentimiento de «fundadores» de esta (aproximadamente, el 40 % del personal tenía cerca de 15 años laborando en JM). Por otro lado, como vendedora, alcanzaba sus metas de ventas, aun en el actual contexto de mercado contraído. Sabía cómo captar clientes y mantener relaciones duraderas con ellos. Impetuosa y algunas veces desordenada, había tenido algunos problemas por su forma de trabajar y el más reciente fue la aplicación de USD 1 000 pagados por un cliente a la cuenta de otro; «error» que la empresa debió asumir. Tanto el gerente como la subgerenta de Ventas le habían llamado la atención verbalmente en más de una oportunidad, pero Marisela era una persona que no se complicaba y estaba acostumbrada a avanzar según su propio criterio. Esto, sin embargo, le había

generado buenos resultados en sus ventas. Cabe mencionar que en la práctica, en esta área, no se aplicaban sanciones distintas a la verbal, a pesar de contar con un sistema formal de sanciones que recogía además de las sanciones verbales, las escritas y suspensiones.

LA ENTREGA QUE NO PODÍA ESPERAR

La empresa Transportes MeduSAC era cliente de JM desde hacía más de 10 años. Se dedicaba al alquiler de vehículos y renovaba su flota, aproximadamente, cada 3 o 4 años. Este cliente había sido asignado a Marisela, quien se encargó de atenderlo desde el inicio.

Ya que Transportes MeduSAC deseaba adquirir en JM una flota de 10 unidades, solicitó a una entidad bancaria la aprobación de un crédito vehicular por una operación de USD 125 000; cada vehículo costaba USD 12 500 y, como condición, el cliente debía de contar con el 20 % del monto total para pagar la cuota inicial; es decir, USD 25 000. La operación fue aprobada durante los primeros días de octubre de 2015. De esta forma, se esperaba que el cliente realizara el depósito de la cuota inicial en las cuentas de JM para que esta procediera a confirmar el ingreso del dinero a la entidad financiera. Luego de ello, la entidad financiera procedería con el desembolso del préstamo de USD 100 000, que sería cancelado por el cliente en 60 cuotas mensuales.

El 8 de noviembre del año 2015 el cliente entregó un cheque a Marisela por el monto de USD 14 000, como adelanto de la cuota inicial. A pesar de que faltaban USD 11 000 para completar esta cuota, el mismo día Marisela completa una carta de confirmación de pago dirigida a la entidad financiera (ver ejemplo de carta, Anexo n.º 4), obtiene la firma de Rosario y la envía.

El 15 de noviembre la entidad financiera desembolsó el monto de USD 100 000. Marisela entonces opta por dividir la operación en 10 unidades vehiculares (había sido aprobada por la entidad financiera como una sola flota) y solicita aplicar el monto de los USD 100 000 recibido de la entidad financiera a 8 de las unidades (8 unidades * USD 12 500 cada una = USD 100 000). A pesar de que aún existía un saldo pendiente de la cuota inicial, Marisela tramitó la entrega de las 8 unidades, indicando que se encontraban canceladas al 100 %. El 20 de noviembre las unidades efectivamente fueron entregadas al cliente. Ese mismo día Marisela presentó a caja el cheque por USD 14 000 entregado por el cliente para su validación, indicando que USD 12 500 del cheque debían aplicarse a la novena unidad y el saldo de USD 1 500 al último vehículo. Al encontrarse también cancelado el noveno vehículo, tramita su entrega. Marisela presentó en todo momento las operaciones como individuales para que su trámite irregular no pudiera ser detectado. El noveno auto es también entregado al cliente, quedando solo un vehículo pendiente de pago (ver gráfico, Anexo n.º 5).

Se cerraba el año 2015 y el cliente no cumplía con completar el pago de la cuota inicial (faltaban USD 11 000). JM contaba con una política para el control del stock mediante la cual las unidades solo podían ser reservadas por los clientes, sin la cancelación del monto total, por un máximo de 30 días; cualquier excepción debía de contar con la aprobación del superior. De esta forma, al haber transcurrido más de 30 días sin la cancelación correspondiente de la unidad, Juan Manuel solicita a Marisela que levante la reserva para que la unidad pudiera ser colocada por otro vendedor, ya que en todos los registros aparecía como venta individual y no como integrante de una flota. Marisela da una y otra explicación sobre la situación de la unidad, intentando impedir que la operación sea anulada, lo que despierta

sospechas en Juan Manuel, quien luego conversa con Rosario y le solicita mayor información. Rosario revisa la venta y, sorprendida, le confirma a Juan Manuel que había un saldo de USD 11 000, pero no por una unidad, sino por una operación de flota de 10 unidades y que, por alguna razón, ya se habían entregado 9 de ellas.

—¿Cómo entregaron estas unidades, Rosario? —pregunta Juan Manuel.

—La vendedora fraccionó la operación y la hizo pasar como unidades independientes. En el SAP⁵ aparecen como entregadas 9 de las 10 unidades solicitadas por el cliente.

—¿Cómo desembolsa el banco el préstamo, sin que el cliente pague la cuota inicial?

—No lo sé, Juan Manuel. Yo firmo las cartas de confirmación de pago de las cuotas iniciales que me pasan los vendedores y siempre reviso los sustentos de pagos que adjuntan. No recuerdo esta operación en particular, pero es un hecho que Marisela debió adjuntar algún *voucher* de pago para sacarme la firma —respondió Rosario, preocupada por la situación.

Juan Manuel opta por llamar rápidamente a Marisela para que se explique, pero decide hacerlo sin la presencia de Rosario para que el intercambio no termine en un enfrentamiento de palabras. La conversación se desarrolló de la siguiente forma:

—Marisela, explícame por favor la situación de la operación con MeduSAC.

—Ah, sí, ya te lo expliqué; el cliente está teniendo problemas con un negocio y por eso está demorando un poco, pero me ha asegurado que ya va a terminar de cancelar en esta semana.

—Marisela, en el sistema aparece que la operación era de 10 unidades, el cliente no ha terminado de pagar la cuota inicial y ya se han entregado 9 de

⁵ SAP = Sistema, Aplicaciones y Productos para el procesamiento de datos. Es el sistema informático más reconocido en el mundo, que permite brindar información organizada a las empresas.

ellas; eso es lo que quiero que me expliques: ¿Cómo se entregaron las 9 unidades si aún no hay pago completo del cliente?, ¿por qué el banco desembolsó el dinero?

Marisela quedó perpleja con las preguntas de Juan Manuel, esperó unos segundos y respondió:

—Juan Manuel, MeduSAC lleva años con nosotros y siempre los he atendido muy bien. Tenían apuro por obtener los vehículos para colocarlos en la mina de inmediato o perdían su contrato de alquiler y si ellos perdían el contrato, nosotros perdíamos al cliente de toda la vida. ¡Tenía que ayudarlos! Ya me andaban diciendo que en los otros concesionarios las cosas eran más rápidas, que no les ponen tantas trabas, que los precios son mejores, entre otras cosas. Le comenté todo a Rosario y ella me dio el OK.

—¿Dices que Rosario estaba al tanto?

—Pero, claro, ella firma las cartas de confirmación de pago de la cuota inicial.

—¿Y qué documentos adjuntaste a la carta como sustento de pago?

—La verdad, no lo recuerdo, creo que el cheque del cliente.

—Marisela, el cheque del cliente era por USD 11 000, no por USD 25 000.

—Sí, pues, por eso digo que Rosario validó la operación —dice Marisela, luego de pensarlo por unos minutos.

—Marisela, el tema es bastante grave; hay una operación bancaria fragmentada por nosotros con 9 vehículos ya entregados y un vehículo pendiente de pago, cuando el cliente no debería haber recibido ninguna unidad hasta no haber cumplido con cancelar en su totalidad la cuota inicial, como corresponde. Es más, la entidad financiera tampoco debió desembolsar el préstamo. ¿Cómo crees que debemos de manejar esta situación?

—Juan Manuel, MeduSAC es mi cliente de hace mucho tiempo y siempre ha cumplido. Solo quería ayudarlos. No sé por qué se está haciendo tanto problema con esto. Ya hablé con ellos y están por pagar en unos días más. No tendría que haber ningún problema con la entidad financiera.

—Bueno, Marisela, deja que Rosario se encargue del cliente. Se va a investigar a fondo el tema para identificar a los responsables y tomar las medidas necesarias.

El rostro de Marisela cambió al escuchar que Rosario se encargaría de «su» cliente, pues entendió con ello que Juan Manuel tomaba partido a favor de Rosario. Entonces, respiró hondo y replicó, con cara de enfado:

—¿Rosario? Pero si con ella no se puede contar; ahora va a decir que no sabía nada, pero, claro, es más fácil hacerse siempre la ciega, sorda y además muda para salir del paso cuando saltan los problemas. Así es Rosario; yo, en cambio, en todos estos años me he esforzado a fondo y siempre he sido reconocida por mi trabajo, no quieran echarme ahora la culpa de la incapacidad de Rosario, ¡no lo voy a tolerar!

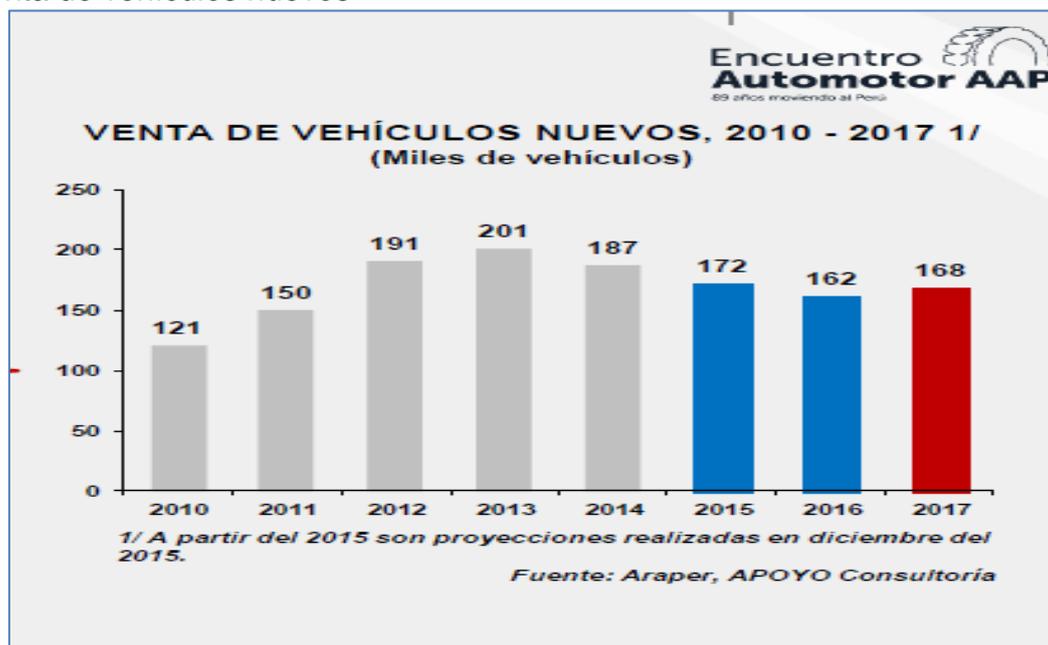
Juan Manuel da por concluida la conversación; tenía poco tiempo en el cargo y no tenía claro de quién era la responsabilidad. Era mejor informar de esta situación a la Gerencia General, ya que no sabía exactamente qué dimensión podría alcanzar el problema.

Juan Manuel ingresa a la oficina del gerente general, un japonés nuevo en la empresa, y le informa de la situación. Este considera que el nuevo CCO, Javier Calderón, podría brindar una visión y un análisis más claros y objetivos de los hechos, por lo que se comunica con él para que apoye a Juan Manuel en el caso.

Javier se dirige a la oficina del gerente general. Una serie de preguntas seguían dándole vueltas en la cabeza: «¿Qué pudo haber detonado la situación?, ¿qué impacto tendrán estos hechos, tratándose de una “fundadora”?, ¿si hay más vendedores implicados, se sancionará a todos?, ¿y si la Gerencia General reporta este hecho y la Casa Matriz considera a JM como una empresa riesgosa y con poca contribución?, ¿qué hacer con la entidad financiera? ¡Justo ahora que las ventas están tan difíciles y necesitamos a nuestro personal enfocado y muy motivado! ¿O es acaso un buen momento para cortar de raíz cualquier problema e ir consolidando más la filosofía del «*Yoi Shigoto*» y cultura de Compliance, sea cual fuere el costo?». Le esperaba a Javier un largo día...

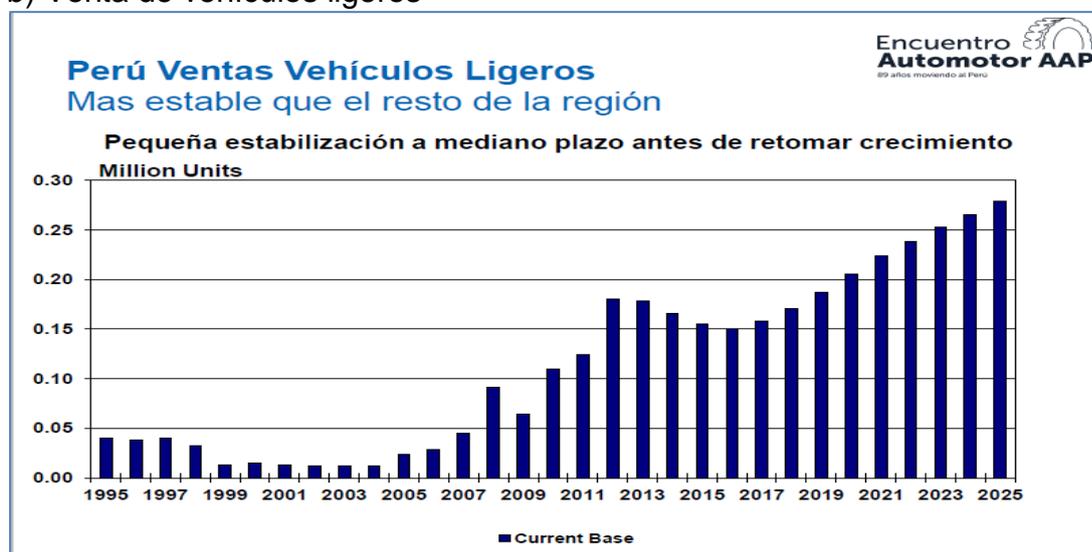
ANEXO N.º 1

a) Venta de vehículos nuevos



Fuente: Apoyo Consultoría (2015, diciembre). Perú: entorno económico para el sector automotor, p. 31. [archivo PDF]. Recuperado en diciembre de 2015 de http://www.aap.org.pe/public/contents/front-news/front-news_ppt-aap-apoyo-pdf_20151217_1641.pdf

b) Venta de vehículos ligeros



Fuente: Vildozo, G. (2015, diciembre). Perspectivas de la Industria Automotriz PERU, p.37. [archivo PDF]. Recuperado el 9 de febrero de 2016 de http://www.aap.org.pe/public/contents/front-news/front-news_ppt-guido-vildoso-pd_20151217_1638.pdf

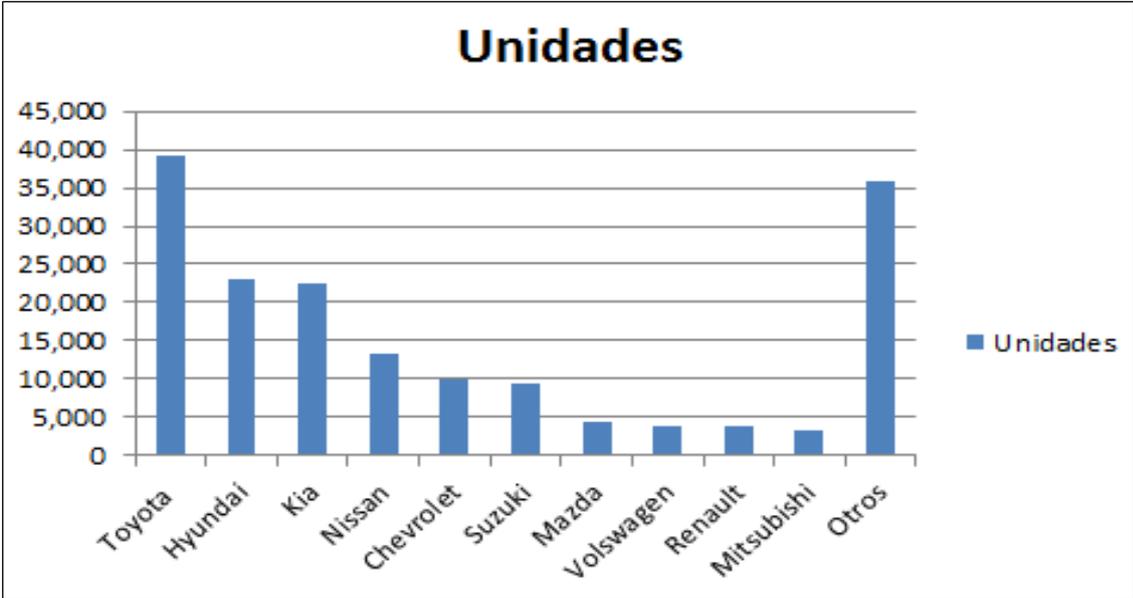
ANEXO N.º 2

a) Marcas de vehículos más vendidas en Perú – año 2015 (segmento vehículos livianos)

Marca	%	Unidades
Toyota	19.20 %	39 272
Hyundai	14.70 %	23 148
Kia	14.30 %	22 566
Nissan	8.50 %	13 333
Chevrolet	6.30 %	9969
Suzuki	6.00 %	9382
Mazda	2.70 %	4274
Volkswagen	2.50 %	3922
Renault	2.40 %	3734
Mitsubishi	2.10 %	3260
Otros	21.30 %	35 958
Total	100.00 %	168 818

Fuente: ¿Cuáles fueron las marcas de autos más vendidas en el Perú el 2015? (2016, 14 de enero). *RPP*. (Lima), Recuperado el 9 de junio de 2016 de <http://rpp.pe/economia/economia/cuales-fueron-las-marcas-de-autos-mas-vendidas-en-peru-el-2015-noticia-929783>

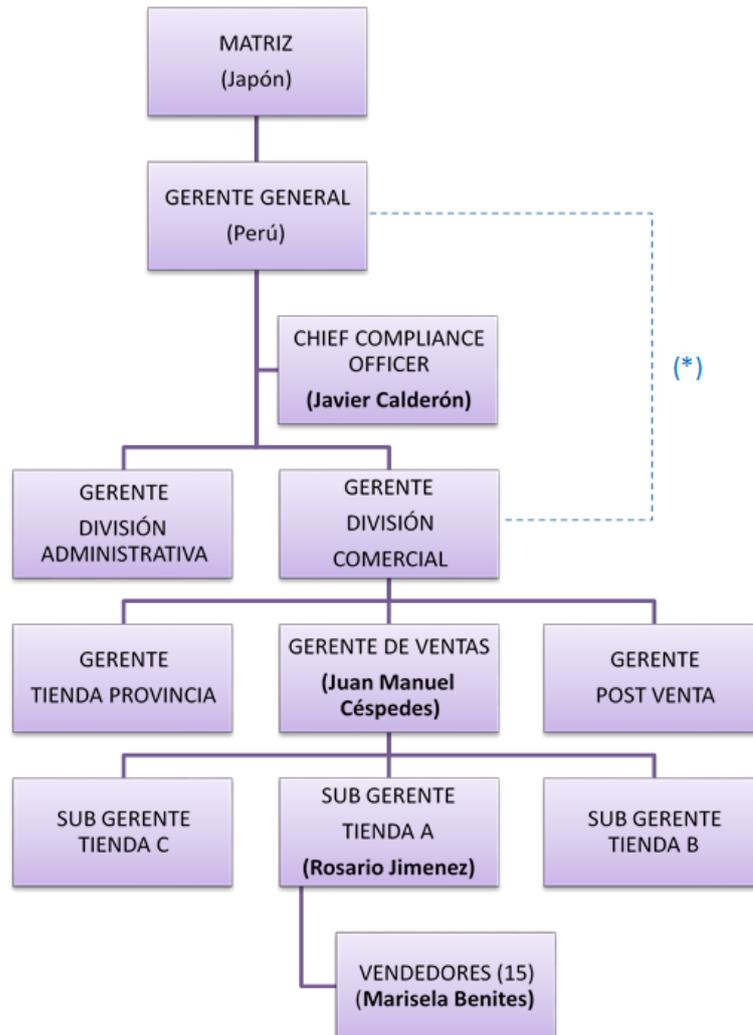
b) Unidades vendidas – año 2015



Nota: Cuadro propio, elaborado en base al artículo RPP arriba señalado.

ANEXO N.º 3

ORGANIGRAMA JIDOSHA'S MOTORS



(*) El gerente general asumió temporalmente el cargo de gerente de División Comercial.

En total, en JM laboran 600 personas.

ANEXO N.º 4

CARTA DE CONFIRMACIÓN DE PAGO DE CUOTA INICIAL

JIDOSHA'S MOTORS
iContigo siempre!

Lima, 6 de noviembre de 2015

Señores

ENTIDAD FINANCIERA

Presente.-

Ref.: Cliente MeduSAC

De nuestra especial consideración:

La presente es para saludarlos y a la vez informarles que el cliente de la referencia ha realizado el siguiente pago:

Cuota inicial = USD 25 000

Por consiguiente, se le están asignando las siguientes unidades vehiculares con las características que se detallan a continuación:

Marca _____
Modelo _____
Año de Fabricación _____
N.º de Serie _____
N.º de Chasis _____
N.º de Motor _____
Color _____
Clase _____
Carrocería _____
Precio USD

Marca _____
Modelo _____
Año de Fabricación _____
N.º de Serie _____
N.º de Chasis _____
N.º de Motor _____
Color _____
Clase _____
Carrocería _____
Precio USD

Resumen de la Operación:

Monto Total	USD	125 000
Cuota Inicial (20 % del monto total)	USD	<u>25 000</u>
Monto a desembolsar por la entidad financiera	USD	100 000

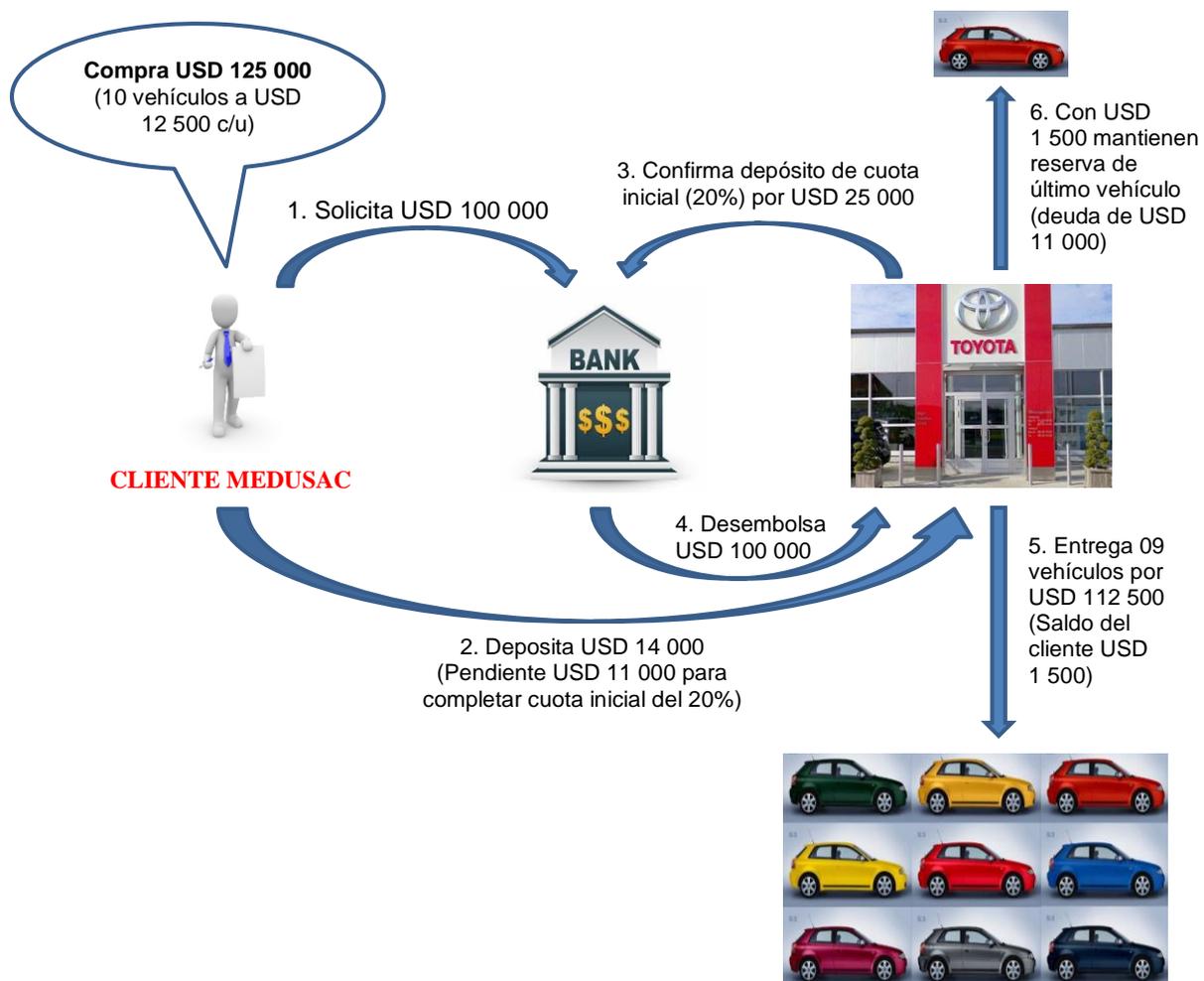
Quedamos de ustedes.

Atentamente,

Subgerente de ventas

ANEXO N.º 5

PROCESO DE COMPRA DE VEHÍCULO NUEVO CON FINANCIAMIENTO DE ENTIDAD FINANCIERA



CAPÍTULO III: TEACHING NOTE

1. ENFOQUE DEL CASO

El presente caso puede ser utilizado en programas de gobierno de personas y ética profesional.

El desarrollo del trabajo se enfoca en el Área de Ventas, en donde se muestra un problema típico debido a la debilidad de los sistemas de control e incentivos, sobre todo en tiempos de crisis.

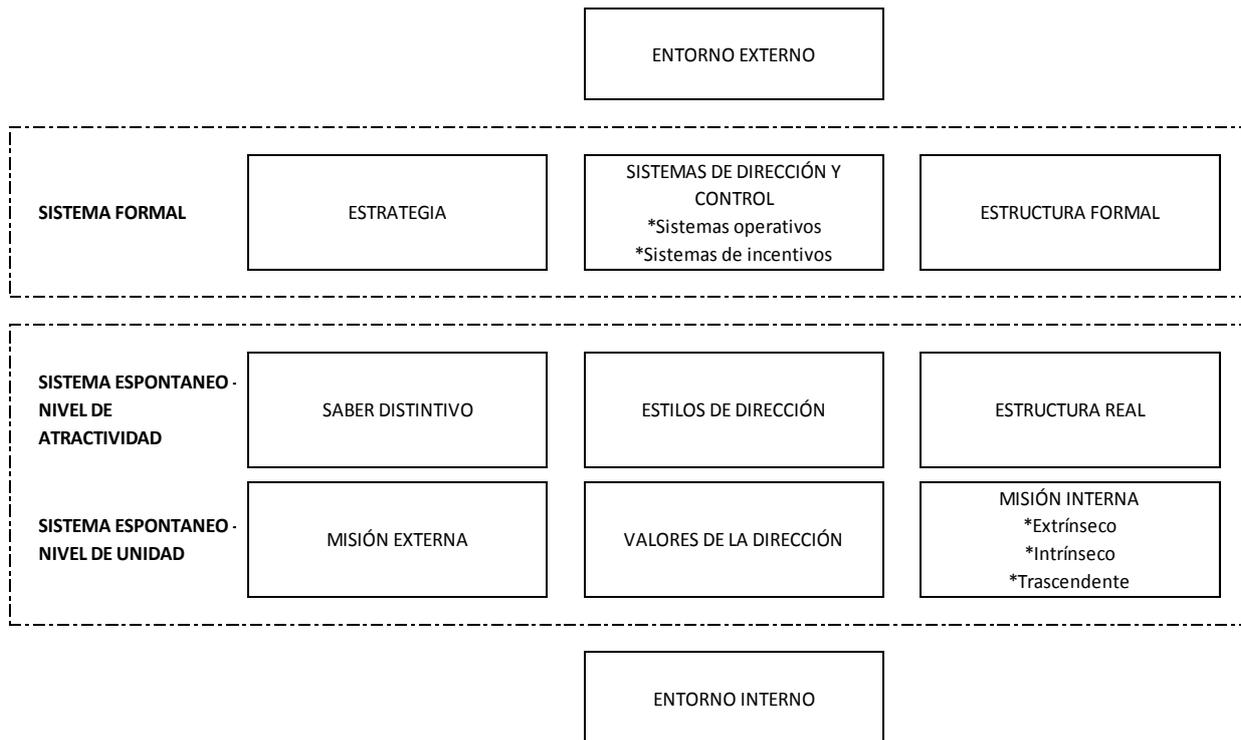
La discusión del caso permitirá al alumno situarse tanto en la posición de un jefe frente a la difícil decisión de separar a un trabajador por un incumplimiento para luego tomar las acciones, de corto y largo plazo, que mejoren la unidad y aseguren la práctica de los valores organizacionales; como situarse en la posición de un *Chief Compliance Officer*, quien tiene otra perspectiva del funcionamiento organizacional y motivacional.

La búsqueda de la solución llevará al alumno a escalar hasta obtener una visión macro de cómo un caso aislado podría desestabilizar la estructura formal de una organización.

2. OBJETIVOS PEDAGÓGICOS

Para realizar el análisis del caso se utilizará como herramienta el modelo de diagnóstico organizacional denominado EL OCTÓGONO⁶.

En ese sentido, se desarrollará a continuación la explicación según la siguiente estructura:



3. ANÁLISIS

ENTORNO EXTERNO

La situación económica mundial se contrae en el año 2015, generando una caída de ventas del sector automotriz y se prevé una mejora a partir del año 2017.

Es un mercado maduro de alta competencia, pero liderado por pocas marcas: Toyota, Hyundai, Kia.

Las concesionarias compiten contra otras de la misma marca y de marcas diferentes.

Alta competencia laboral: rotación de personal del sector del 17 %.

⁶ Ferreiro de Babot, P. (2013). *El Octógono: un diagnóstico completo de la organización empresarial*. Lima: Universidad de Piura.

SISTEMA FORMAL

Estrategia

JM compite de manera genérica por diferenciación en la atención del servicio de venta, en donde es uno de los líderes, y posventa. Esto se logra mediante procesos altamente eficientes y una cultura de *Compliance* que garantizan altos estándares de calidad.

Además, aprovechan los beneficios de la marca Toyota, cuidando su reputación y manteniendo buenas relaciones con el personal de esta.

Sistemas de dirección y control

- Sistema operativo:

JM, dada su cultura corporativa, definida por la Casa Matriz en el Japón, tiene un código de ética que regula la forma de realizar el trabajo con mediciones a través de encuestas al personal dentro de su organización. Utiliza uno de los sistemas informáticos de gestión empresarial más reconocidos en el mundo, denominado SAP.

Además, cuenta con diversos procedimientos y documentos para la venta de los vehículos, así como controles y procesos internos y externos —por ejemplo, con entidades bancarias— bien definidos.

Adicionalmente, existen reportes que la gerencia debe enviar a la Casa Matriz.

Operativamente, buscan maximizar la rotación de los vehículos para reducir costos de almacenaje (reservas restringidas a un plazo máximo de 30 días).

-Sistema de incentivos:

El sistema remunerativo está compuesto por una remuneración fija y otra variable en base a comisiones para los asesores de Ventas, siendo las más altas del mercado.

Se cumple de la misma manera para los directivos, aunque en estos casos, las comisiones están sujetas al cumplimiento de las metas de sus respectivos equipos.

Con la finalidad de asegurar que los vendedores realicen el seguimiento de todo el proceso, el pago de sus comisiones se efectúa al final del mismo, contra entrega del vehículo al cliente.

Las sanciones solo se aplican de manera verbal. No hay amonestaciones escritas ni suspensiones, a pesar de tener un sistema formal de sanciones.

Estructura formal

JM cuenta con 600 trabajadores en planilla, entre en Lima y provincias, con una estructura jerárquica para las comunicaciones, funciones y responsabilidades.

En el Área de Ventas de Autos Nuevos, los asesores de ventas reportan al subgerente y este al gerente de Ventas. Sin embargo, frente a problemas de cumplimiento, JM tiene a un *Chief Compliance Officer* (CCO) que reporta directamente a la Gerencia General, con funciones establecidas respecto al cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos. Además, tiene libertad para solicitar información a los gerentes y a cualquier empleado o tercero para su investigación en cada caso.

SISTEMA ESPONTÁNEO - NIVEL DE ATRACTIVIDAD:

Saber distintivo

El personal no directivo recibe capacitación constante a nivel técnico y de atención al cliente. Por consiguiente, todos los empleados están entrenados para hacer el trabajo «bien hecho», alineado con la filosofía «*Yoi Shigoto*», lo que los distingue como los mejores en el mercado, transmitiendo una imagen de mayor calidad en el servicio técnico.

Los asesores de ventas han logrado construir y mantener relaciones de largo plazo con los clientes, tomando en cuenta su alta influencia en la decisión de compra.

Estilos de dirección

Juan Manuel es paternalista: no toma decisiones y finalmente traslada el problema a la Gerencia General.

Rosario es directa, agresiva y tiene capacidad de autocrítica: su experiencia y éxito como vendedora le valieron para el ascenso, aunque sus capacidades directivas están poco desarrolladas, ya que abdica frente a lo sucedido con Marisela.

El gerente general tiene un estilo absorbente: frente al problema identificado, opta por el análisis antes de actuar y se apoya en el CCO, Javier, para realizar la investigación, en lugar de tratar el tema directamente con el gerente responsable.

Estructura real

La alta gerencia se preocupa por cumplir las metas establecidas por la Casa Matriz. En JM, aproximadamente el 40 % de los empleados tiene más de 15 años en la empresa.

Rosario y Marisela tienen un problema personal que se manifiesta al momento de la investigación del incidente.

SISTEMA ESPONTÁNEO - NIVEL DE UNIDAD:

Misión externa

Hay una clara intención respecto a la orientación al cliente, basada en un alto nivel de servicio para ofrecerle lo que necesita. Sin embargo, la acción de Marisela va en contra de ello, pues perjudica al cliente al verse envuelto en un problema con el banco, lo que le impedirá, a su vez, acceder a los 10 vehículos que indicó necesitar.

Valores de la dirección:

En función de la misión interna y externa de JM, se deduce la fuerte cultura de *Compliance* y ética en los negocios desplegada desde la matriz en Japón.

Además, se exige la prudencia al fomentar la información como fuente de prevención, así como la investigación previa ante cualquier evento no deseado.

Misión interna

JM tiene una rotación de personal del 15 % que, aun siendo menor a la del sector (17 %), no debería dejar de preocupar a la alta Dirección. En ese sentido, pueden verificarse una serie de beneficios que JM brinda a los trabajadores con el fin de cuidar de ellos.

En cuanto a los motivos y motivaciones de su personal, se puede observar en la siguiente tabla un desequilibrio de los motivos de sus directivos, así como la necesidad de desarrollo del autocontrol para sus motivaciones.

		Motivos		
		Extrínsecos	Intrínsecos	Trascendentes
Motivación	Racional		Javier	Javier
	Espontánea	Rosario Marisela	--	Juan Manuel

ENTORNO INTERNO

Entre los empleados existe un grupo unido por un sentimiento especial de «fundadores», debido a que se iniciaron en JM.

4. IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS

Problemas en el sistema formal

Problema 1: Incumplimiento del procedimiento formal por parte de un asesor de Ventas.

Se consideran las siguientes hipótesis:

Marisela gestionó el «apoyo» al cliente, sabiendo que no era correcto, porque:

- Deseaba concretar la venta para obtener la comisión.
- Deseaba apoyar al cliente, tomando en cuenta la necesidad de la empresa por vender y la agresividad de la competencia.

Tal como se muestra en el siguiente cuadro de «atractiva versus conveniente», la acción de Marisela era «**muy atractiva**», debido a la expectativa de una alta comisión (solo esta venta representa el promedio mensual de cualquier mes) y era «**no conveniente**» por significar un incumplimiento de los procedimientos establecidos en la organización. Ante una situación como esta, Marisela debió cerrar inmediatamente cualquier posibilidad de «ayudar al cliente» en esas condiciones.

		Conveniente	
		Alta	Baja
Atractiva	Alta		Acción de Marisela
	Baja		

Por otro lado, nos preguntamos si Marisela actuó libre; es decir, con consciencia y voluntad. Sí, consideramos que Marisela actuó conscientemente y con voluntad, pues conociendo claramente las implicancias de sus actos (recopilar información, manipular documentos, entre otros) pudo evaluar y prever las consecuencias.

¿Por qué actuó de esta forma? Por falta de virtualidad (falta de valentía para querer una alternativa distinta); amenazada, además, con la «racionalización» mediante la cual busca justificar su actuar con excusas, tales como: «Rosario tiene la culpa de todo», «quería ayudar a mi cliente», argumenta que su actuación tenía un buen fin, pese a los medios utilizados.

Problema 2: Falla en los sistemas de información y control del Área de Ventas.

La ausencia de algunos controles, así como de información relevante y oportuna, ayudó a que Marisela pueda realizar la venta sin cumplir con los procedimientos establecidos. Asimismo, el problema fue detectado debido a que el cliente no pagó dentro de los 30 días; de lo contrario —si hubiera cumplido con cancelar—, los sistemas nunca hubieran detectado la infracción.

Problemas en el sistema espontáneo - nivel de atractividad

Problema 3: El estilo de dirección de los directivos, en especial el de Rosario, es inconsistente con la misión interna y los valores de la empresa.

El estilo de dirección de Rosario, agresivo y enfocado en resultados, no busca el aprendizaje, ni cuida la confianza de su personal. Rosario, como líder, no buscó elevar la calidad motivacional de sus dependientes.

¿Este hecho pudo ser evitado por Rosario? Consideramos que sí y sustentamos nuestra respuesta en el siguiente análisis:

- *¿Rosario SABÍA que un hecho así podía darse?* Sí, pues dados los años en el puesto, conocía los procedimientos y medidas de control que estaban bajo su responsabilidad.
- *¿Rosario PODÍA darse cuenta de que un hecho así se estaba dando?* Los procedimientos no ayudan a identificar este hecho en particular; sin embargo, un jefe tiene la obligación de supervisar, preguntar, analizar, y de considerarlo necesario, implementar nuevas medidas de control.
- *¿Rosario QUERÍA que un hecho así se diera?* Es posible que no; sin embargo, si hubiera querido evitarlo podría haberlo logrado con mayor diligencia en su actuar.

Si Rosario contara con la confianza de su personal y, además, su estilo de dirección reflejara la filosofía del «*Yoi Shigoto*», hubiera puesto en evidencia la posibilidad de este riesgo para la empresa, preocupándose por mantener una adecuada comunicación y acompañamiento a Marisela. De haber sido este el marco, Marisela hubiera considerado aún más su conducta y posibles consecuencias, teniendo claro que va en contra de la forma de trabajar y de la filosofía de la empresa (nivel de unidad), que la minuciosa revisión y/o supervisión de Rosario no lo hubiera permitido (nivel de atractividad) o que los controles le impedirían concluir satisfactoriamente la operación (nivel de eficacia). En el presente caso, no se dio ninguna de estas reflexiones en Marisela. Rosario, como directiva, tampoco hizo su parte, poniendo en evidencia que no le preocupa ni la mejora del personal, ni la de JM.

Este podría ser un problema generalizado, debido a que JM brindaba muchas oportunidades de crecimiento al personal que iniciaba como técnico y/u operativo en

la empresa, sin considerar si estos contaban con las suficientes capacidades directivas.

Problemas en el sistema espontáneo - nivel de unidad

Problema 4: *Fraude al banco, cuyos funcionarios podrían considerar que el problema es corporativo y no el actuar individual de un trabajador, afectando la imagen de JM.*

El engaño al banco podría generar un problema con el crédito al cliente, pues las condiciones especificaban un desembolso de USD 100 000 por 10 vehículos, con una cuota inicial del 20 % por cada vehículo; sin embargo, el cliente solo ha adquirido 9 hasta el momento. Lo ocurrido permitió al cliente acceder a un crédito para 10 vehículos, cuando por la cuota cancelada de USD 14 000 solo debió acceder a un crédito de 7 vehículos (USD 14 000 / 20 % / USD 10 000). La entidad financiera podría pensar que es una forma reiterativa de trabajar de la empresa para alcanzar ventas, contraviniendo las políticas del banco. Además, hay riesgo de que lo ocurrido se haga público y afecte la imagen de JM.

5. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN Y TOMA DE DECISIONES

Problema 1: *Incumplimiento del procedimiento formal por parte de un asesor de Ventas.*

Alternativas de solución: El problema lo tiene Juan Manuel, como gerente del área en donde se dieron los hechos.

N.º	ALTERNATIVA	IMPACTO EN LA EFICACIA	IMPACTO EN LA ATRACTIVIDAD	IMPACTO EN LA UNIDAD
1	Juan Manuel debe despedir a Marisela y Rosario por falta grave (o se van las 2 o ninguna).	Se afectan las ventas (*). Pérdida de la cartera de clientes de Marisela.	Los empleados tendrán claro que este tipo de faltas son inaceptables.	Sensación de injusticia, ya que no se tiene certeza de culpabilidad respecto a Rosario.
2	Juan Manuel debe despedir a Marisela por falta grave y suspender 7 días a Rosario por omisión de advertir.	Pérdida de la cartera de clientes de Marisela.	Los empleados tendrán claro que este tipo de faltas son inaceptables.	La sensación de justicia es más equilibrada.
3	Juan Manuel debe sancionar drásticamente a Marisela y Rosario y se retira la comisión por esta venta.	Las ventas se afectan ligeramente por desmotivación (*).	Mensaje de cierta tolerancia ante este tipo de hechos.	La presencia de Marisela generaría desconfianza en el equipo.
4	Juan Manuel debe darles un plazo de 3 días para que resuelvan el problema y dejar el tema cerrado con un llamado de atención. Si no lo resuelven, se aplica alternativa 3.	Las ventas se afectan ligeramente por desmotivación (*).	Mensaje negativo, ya que es inconsistente con la cultura de tolerancia cero.	La sensación de injusticia con las sanciones, puesto que la falta a los procedimientos sí está probada.

(*) Rosario es la subgerenta que genera la mayor venta de vehículos nuevos.

Decisión: elegimos la alternativa 2, pese a afectar las ventas en un difícil entorno comercial. Se genera un aprendizaje positivo que va alineado con la cultura de *Compliance* y con una adecuada comunicación. Se mejora la unidad al demostrar preocupación real de los directivos por establecer las medidas correctivas, basadas en la objetividad.

Plan de acción de corto plazo: Juan Manuel debe ser quien despida a Marisela y le explique los motivos, así como suspender a Rosario y ponerla en evaluación por un plazo de 3 meses.

Plan de acción de largo plazo: Juan Manuel, luego de poner las reglas claras a todo su equipo, deberá solicitar a Javier la investigación del resto del equipo de ventas, a pesar de que esto signifique la posibilidad de sugerir un despido masivo de vendedores y, por lo tanto, impactar en los resultados ofrecidos por el gerente general a la Casa Matriz.

Problema 2: *Falla en los sistemas de información y control del Área de Ventas.*

Alternativas de solución: el problema lo tiene Juan Manuel, como gerente del área involucrada, en donde se necesita mejorar los sistemas.

N.º	ALTERNATIVA	IMPACTO EN LA EFICACIA	IMPACTO EN LA ATRACTIVIDAD	IMPACTO EN LA UNIDAD
1	Doble revisión con doble firma para todas las transacciones.	Mayor inversión de horas hombre de los gerentes. Mayor probabilidad de detectar fallas.	Mensaje negativo de agregar filtros para detectar errores.	Mensaje de desconfianza en los empleados.
2	Auditorías (para algunas transacciones, por muestreo).	Menor inversión de horas hombre de los gerentes. Menor probabilidad de detectar fallas.	Mayor concentración para hacer bien el trabajo.	La desconfianza puede traducirse en aseguramiento para mejora.
3	Mantener este nivel de riesgo, a fin de evitar demoras en los procesos de ventas.	No hay costos en horas hombre de los gerentes. Probabilidad mínima de detectar fallas.	Sin controles, las fallas no se detectan, ni se genera aprendizaje.	Se refuerza confianza en el vendedor.

Decisión: elegimos la alternativa 2, no solo por parecer más conveniente en los tres criterios de evaluación, sino debido a que es más fácil comenzar por esta alternativa y, en caso no funcione, pasar a la alternativa 1, que si fuera al revés.

Plan de acción de corto plazo: elaborar y difundir un procedimiento que contemple a los responsables de auditar y sus perfiles, alcances, frecuencia y acciones en caso de encontrar las fallas. Informar a los involucrados el motivo por el cual se realizarán estas auditorías y el riesgo que se espera cubrir con ellas.

Plan de acción de largo plazo: implementar este sistema en otras áreas, de manera que se puedan aplicar auditorías cruzadas.

Problema 3: *El estilo de dirección de los directivos, en especial el de Rosario, es inconsistente con la misión interna y valores de la empresa.*

Alternativas de solución: el problema lo tiene el gerente de Ventas de Vehículos Nuevos, quien deberá de tomar las decisiones respecto al estilo de dirección de Rosario.

N.º	ALTERNATIVA	IMPACTO EN LA EFICACIA	IMPACTO EN LA ATRACTIVIDAD	IMPACTO EN LA UNIDAD
1	Ejecutar un programa de capacitación personalizado para Rosario, que incluya evaluación 360° y <i>coaching</i> .	Mejora las ventas y se reducen las posibilidades de errores (menos costos por pérdidas).	Mejora el desempeño del equipo.	Gana autoridad, obtiene confianza de los trabajadores.
2	Trasladarla a un cargo más adecuado en ventas, sin personal a cargo.	Rosario podría mejorar las ventas en su nueva área.	Genera mensaje persuasivo para los demás jefes.	Mejora clima en el área de ventas, pero riesgo en nueva área.

3	Desvincularla de la empresa.	Disminuyen las ventas.	Genera mensaje persuasivo para los demás jefes.	Posible desmotivación de jefes.
---	------------------------------	------------------------	---	---------------------------------

Decisión: elegimos la alternativa 1, pues consideramos que hay responsabilidad en la designación de Rosario, en línea con la misión interna de la empresa.

Plan de acción de corto plazo: realizar una evaluación 360° con una consultora externa y, con los resultados obtenidos, se elaborará un programa de capacitación de seis meses, que será supervisado por Juan Manuel en calidad de *coach*, quien será previamente capacitado durante dos meses para esta labor.

Plan de acción de largo plazo: al final de los seis meses, se realizará otra evaluación 360° para supervisar los avances de Rosario. En caso no haya resultados positivos, se optará por implementar la alternativa 2.

Problema 4: Fraude al banco, cuyos funcionarios podrían considerar que el problema es corporativo y no el actuar individual de un trabajador, afectando la imagen de JM.

Alternativas de solución: el problema lo tiene el gerente general, ya que puede afectar tanto las relaciones comerciales con el banco, como el prestigio de la empresa.

N.º	ALTERNATIVA	IMPACTO EN LA EFICACIA	IMPACTO EN LA ATRACTIVIDAD	IMPACTO EN LA UNIDAD
1	Juan Manuel debe notificar al banco lo sucedido, asumir la responsabilidad y buscar una solución conjunta con el banco y el cliente.	Los bancos podrían optar por no trabajar con JM (poco probable).	Mensaje positivo de transparencia al personal.	Ejemplo de transparencia y asumir las consecuencias de los hechos.

2	Marisela debe dar un plazo de 3 días al cliente para depositar lo restante y cerrar el proceso y así evitar notificar al banco. Si el cliente no cumple, notificar al banco.	Se evita el problema con el banco.	Mensaje negativo de transparencia al personal.	Mal ejemplo, al no ser transparente.
3	Rosario debe negociar con el banco para devolver los USD 1500 al cliente y anular reserva del décimo vehículo para cerrar la venta por 9 y no 10 vehículos (es poco viable).	Los bancos podrían optar por no trabajar con JM (medianamente probable).	La empresa no se involucra en la solución.	No hay trabajo en equipo para resolver problemas.

Decisión: elegimos la alternativa 1, debido a que, aun siendo la menos atractiva a corto plazo, es la más conveniente a largo plazo.

Plan de acción de corto plazo: Juan Manuel debe solicitar una cita con el apoderado del banco para explicarle personalmente la situación, además de plantearle las acciones correctivas y preventivas.

Plan de acción de largo plazo: el gerente general deberá informar a la Casa Matriz, pese al riesgo de su prestigio y atribución de responsabilidad directa en los hechos.

CAPITULO IV: JIDOSHA'S MOTORS (B)

Habían transcurrido cinco meses desde el episodio con Marisela y el ambiente por fin comenzaba a calmarse luego de que la Gerencia General decidiera su salida.

Marisela había sido despedida por falta grave; sin embargo, la Gerencia General autorizó a Juan Manuel (quien solicitó la intervención de Javier para conversar con la vendedora) intentar llegar a un mutuo acuerdo, con la finalidad de no generarle daño alguno, considerando el tiempo laborado en JM, además de brindarle un pago extra mientras lograba colocarse en alguna otra empresa. Sin embargo, la reacción de Marisela fue desfavorable, pues nunca aceptó ningún tipo de responsabilidad; por el contrario, la trasladó a Rosario, quien «firmó y por lo tanto validó toda la operación»; al personal de finanzas, pues ellos «no observaron la operación»; al personal de caja, ya que «pusieron el sello de cancelado», entre otros. Marisela se fue de la empresa indignada: no podía concebir que después de tantos años en la empresa se le despidiera por algo que ella consideraba que no era su responsabilidad. Al irse, buscó por todos los medios transmitir mensajes negativos a los demás «fundadores», indicándoles que la echaban por culpa de Rosario que, como todos sabían, era una incapaz como directiva; que Javier la había tratado muy mal al retirarla (menciona a Javier, quien había tenido mucho cuidado en el trato; sin

embargo, no menciona a Juan Manuel porque él pertenece al grupo de los «fundadores»); incluso amenazó con recurrir hasta las más altas líneas de funcionarios japoneses en la matriz, ya que indicaba conocían de su buena trayectoria.

Por otro lado, la Gerencia General decidió que Rosario fuera amonestada verbalmente por Juan Manuel, ya que consideraban que tenía oportunidades para mejorar, aun con sus muchas deficiencias. Adicionalmente, como contramedida, se implementaron nuevos controles. Por ejemplo, la carta de confirmación de pago de cuota inicial dirigida a la entidad financiera, sería firmada por la subgerenta de Ventas de Vehículos Nuevos y posteriormente por el subgerente de Finanzas (doble *check*).

Sin embargo, a pocos meses de lo ocurrido en el caso de Marisela, otra entidad financiera se había comunicado con el Área de Finanzas para validar las firmas en una carta de confirmación de pago de cuota inicial. Luego de la revisión, se confirmó que las firmas habían sido copiadas y pegadas de otro documento. La carta había sido elaborada por un vendedor nuevo, Luis Alberto Muñoz, quien se había incorporado hacía 4 meses a la empresa y venía de la competencia, la que era conocida por su manejo informal en los trámites y procesos.

Se preguntaba entonces Javier: «¿Por qué vuelve a ocurrir un hecho similar al de Marisela?, ¿nuevamente se pone en evidencia la falta de acompañamiento por parte del personal de dirección?, ¿son demasiado exigentes los procedimientos y controles actuales?, ¿se tratará, acaso, de problemas con los valores de los nuevos vendedores? De ser esto último, ¿cómo los seleccionan?, ¿qué criterios toman en cuenta?».

Javier debía de tener una respuesta clara a cada una de estas preguntas para incorporarlas al informe que realizaría de este último caso.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

La elaboración del presente trabajo nos permitió establecer las siguientes conclusiones:

- La importancia en el proceso de análisis para lograr una adecuada decisión.
- El uso de herramientas como “El Octógono” facilita la detección de los problemas en los distintos niveles de la organización.
- La necesidad de que exista consistencia en el diseño e implementación de los sistemas de control, los cuales deben estar acordes con la cultura de las organizaciones.
- Una organización puede contar con sistemas de control y una cultura formal bien definidos, pero si las personas que utilizan estos sistemas y forman parte de dicha cultura no se encuentran capacitadas y su calidad motivacional no es la adecuada (trascendente) esta estructura es totalmente vulnerable.

BIBLIOGRAFÍA

- Apoyo Consultoría (2015, diciembre). *Perú: entorno económico para el sector automotor*. [archivo PDF]. Recuperado en diciembre de 2015 de http://www.aap.org.pe/public/contents/front-news/front-news_ppt-aap-apoyo-pdf_20151217_1641.pdf
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2016, marzo). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2017*. [archivo PDF]. Recuperado el 3 de julio de 2016 de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2016-presentacion.pdf>
- Ferreiro de Babot, P. (2013). *El Octógono: un diagnóstico completo de la organización empresarial*. Lima: PAD - Escuela de Dirección de la Universidad de Piura.
- Ferreiro de Babot, P. (2016). *Cómo ser feliz dirigiendo una empresa: entrevista de Rafael Zavala Batlle a Pablo Ferreiro de Babot*. Lima: PAD - Escuela de Dirección de la Universidad de Piura.
- Ferreiro, P. & Alcázar, M. (2008). *Gobierno de personas en la empresa*. Lima: PAD - Escuela de Dirección de la Universidad de Piura.
- ¿Cuáles fueron las marcas de autos más vendidas en el Perú el 2015? (2016, 14 de enero). *RPP*. (Lima), Recuperado el 9 de junio de 2016 de <http://rpp.pe/economia/economia/cuales-fueron-las-marcas-de-autos-mas-vendidas-en-peru-el-2015-noticia-929783>
- Vildoza, G. (2015, diciembre). *Perspectivas de la Industria Automotriz PERU*. [archivo PDF]. Recuperado el 9 de febrero de 2016 de http://www.aap.org.pe/public/contents/front-news/front-news_ppt-guido-vildoso-pd_20151217_1638.pdf