



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

Calderas Salazar: afrontando la crisis

Anthony Piedra-Vílchez

Lima, abril de 2018

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas



Esta obra está bajo una licencia

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

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

**UNIVERSIDAD DE PIURA
PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN**



CALDERAS SALAZAR: AFRONTANDO LA CRISIS

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

ANTHONY PIEDRA VÍLCHEZ

Asesor: Mario Acosta Dávila

Lima, Abril 2018

Agradecimientos

En primer lugar a Dios por acompañar mis pasos en cada día de mi vida, en momentos buenos y malos, donde su abrazo fraterno pudo reconfortarme y seguir el camino hacia el bien.

A mi asesor, Mario, que me ayudó a centrar mis ideas y me permitió desarrollar con claridad hacia dónde se enfocaría este caso.

A cada uno de los miembros de mi familia, que me apoyaron para que pueda culminar con éxito la maestría en esta casa de estudios.

A los profesores del PAD, que gracias a sus enseñanzas he podido crecer no solo profesionalmente, sino como persona, abrazando conocimientos con un claro propósito: ser mejor persona.

A cada uno de mis compañeros de la maestría, ya que demostraron que no solo éramos compañeros, sino amigos reales en quienes se puede confiar.

Finalmente, a cada uno de los colaboradores de la empresa de mi familia, ya que gracias a su compromiso y dedicación han podido cumplir con los objetivos trazados en un momento de inestabilidad y crisis.

Para mi padre, un abrazo que llegue al cielo.

Calderas Salazar: Afrontando la Crisis

Resumen

Manuel Salazar Peña, ingeniero de profesión, funda una empresa de calderas que dirige por 25 años, trabajando junto con sus hijos en ella, sin delegar ni definir mandos para cada de uno de ellos. Él fallece intempestivamente dejando la compañía en zozobra. La compañía pasa a estar bajo la dirección de su hijo mayor, Manuel Alberto, quien toma el liderazgo a pesar de la falta de competencias directivas que evidencian sus futuras decisiones.

Ernesto, su segundo hijo, está por culminar una maestría en dirección de empresas y debe demostrar a su madre y hermanos el rumbo a seguir para la compañía caso contrario, la empresa tendrá fecha de caducidad.

Palabras clave: sucesión; familia; liderazgo; valores; dirección

Abstract

Manuel Salazar Peña, an engineer by profession founded a boiler company, which he managed for 25 years, working with his sons, without delegating or defining controls for each of them. The engineer dies unexpectedly, leaving the company is decline.

The company is now under the management of his eldest son, Manuel Alberto, who takes the leadership despite the lack of management skills that evidence their future decisions.

Ernesto, his second child, is next to complete a master's degree in business management and must demonstrate to his mother and siblings the direction to follow in the company otherwise, the company will have an expiration date.

Keywords: succession; family; leadership; values; management

Contenido

I.	Introducción.....	8
II.	El caso.....	9
	Las calderas y el mundo industrial.....	10
	El sector.....	11
	La empresa.....	12
	Fallecimiento.....	13
	La crisis.....	14
	La decisión.....	16
III.	Teaching Note.....	18
	A. Enfoque del Caso.....	18
	B. Objetivos del Caso.....	18
	C. Análisis de la Investigación.....	18
	1. Primer Objetivo.....	18
	2. Segundo Objetivo.....	26
IV.	Conclusiones.....	28
V.	Bibliografía.....	29
VI.	Anexos.....	30
	Anexo I. Ventas.....	31
	Anexo II. Ventas Sector Mantenimiento.....	32
	Anexo III. Sectores Demanda de Calderas (Crecimiento PBI).....	33
	Anexo IV. Mix de Producción y Mantenimiento de la compañía.....	34
	Anexo V. Importación Calderas Perú.....	35
	Anexo VI. Comportamiento del PBI.....	36
	Anexo VII. Estructura de costos Calderas Salazar (2017).....	37
	Anexo VIII. Perfiles de la Dirección.....	38
	Anexo IX. Octógono de la Organización.....	40
	Anexo X. Alternativas.....	41
	Anexo XI. Proyección Ventas.....	42
	Anexo XII. Plan de Acción.....	43
	1. 12 a: Clientes.....	43
	2. 12 b: Directivos.....	44
	3. 12 c: Colaboradores.....	45
	Anexo XIII. Organigrama Propuesto.....	46
	Anexo XIV. Flujograma de Atención emergencia.....	47

I. Introducción

En la actualidad, cerca del 90% de las empresas en el Perú son conformadas entre familiares, generando el 75% del PBI (Pymex, 2016). Cerca del 50% de estas compañías buscan profesionalizarse y dar paso a la siguiente generación y solo un 30% tienen un protocolo familiar (Strategia Centrum, 2016) . Es importante señalar que en un protocolo familiar se prevé una línea de sucesión para la compañía y se hace notar la separación de las dos dimensiones: familia y empresa.

El caso aborda las consecuencias de la falta de un plan de sucesión y un protocolo familiar, arriesgando todo el esfuerzo que hizo el fundador para lograr el éxito comprometiendo la sostenibilidad de la compañía, porque el destino y dirección podrían caer en manos de un familiar que no está capacitado, pero que cree tener el derecho de tomar todas las decisiones.

Se espera que este caso se sirva como ejemplo a empresarios que llevan sus compañías, para que puedan adelantarse a situaciones imprevistas y empiecen el camino para una clara sucesión, asegurando una correcta selección del personal en todos los niveles y estén acordes a los buenos valores que la dirección tiene y guía a la organización.

Manuel Alberto, hijo del fundador, asume el rol de líder ante la imprevista muerte de su padre, pero sus capacidades directivas no se encontraban desarrolladas, fallando considerablemente en el tercer nivel de la organización, que ante la falta de ello se va destruyendo en poco tiempo lo que costó 25 años de trabajo.

Finalmente el lector de este trabajo podrá sacar conclusiones sobre la importancia que tienen los valores en los principales directivos que gobiernan una organización. No es fácil desarrollar competencias directivas en los mandos, pero es de absoluta necesidad si queremos sostenibilidad.

II. El caso

Calderas Salazar – Afrontando la Crisis

A principios de marzo de 2018, Ernesto Salazar culminaba con éxito una maestría en dirección de empresas en una de las más prestigiosas y exigentes escuelas de negocios en el Perú. Él, sus dos hermanos, su madre y su novia se habían reunido para cenar y conmemorar el fallecimiento de su padre, Don Manuel Salazar Peña, cuya inesperada muerte –ocurrida un año atrás como consecuencia de un paro cardíaco– había dejado a los sucesores con la responsabilidad de continuar con la dirección de la empresa familiar.

Debido a sus estudios, durante el último año Ernesto no había podido dedicarse de forma exclusiva a la administración de la empresa familiar, como sí lo habían hecho sus hermanos, Manuel y Francisco. Sin embargo, ahora se encontraba a semanas de graduarse y sabía que pronto debería intervenir en la administración de la empresa para salvarla de la peor crisis de su historia: las ventas habían disminuido (Anexo I), el personal se encontraba desmotivado, las quejas de los clientes eran continuas y reiteradas, habían perdido el crédito por parte de los principales proveedores (por retrasos en los pagos) y las discusiones entre los directivos habían alcanzado un tono demasiado elevado.

Ernesto tenía claro que se trataba de un problema serio. La empresa necesitaba de una nueva orientación y era preciso tomar acciones lo antes posible.

- Ernesto, te noto preocupado, ¿qué te ocurre? - le dijo su madre.
- Nada mamá, son cosas mías. Vamos disfrutar de la cena y recordar a nuestro padre. Hoy estamos en familia y eso es lo que más importa.

Las calderas y el mundo industrial.

Las calderas son equipos que generan vapor a través de una transferencia de calor a presión constante, en la cual un fluido –que normalmente es agua en estado líquido– se calienta y cambia de fase a vapor saturado¹. Este vapor es utilizado en diferentes industrias, cuyas operaciones pueden verse afectados de forma más o menos crítica por el funcionamiento del equipo que lo produce². De hecho, en muchos casos, las calderas son el “corazón” de los procesos industriales, y una falla en estos equipos puede requerir

¹ Una explicación detallada del funcionamiento de una caldera puede ser encontrada en la obra de Jesús Nogués y Guerrero (Nogués y Guerrero, 1926).

² Así, por ejemplo, la industria alimentaria utiliza las calderas en procesos que contribuyen a la inocuidad de los alimentos, mientras que las empresas hoteleras solo lo usan para calentar el agua de sus habitaciones existiendo otros equipos alternativos como termas o calentadores.

de una intervención inmediata para no afectar la productividad de la empresa usuaria. Esto ha llevado a que las empresas que fabrican y comercializan las calderas desarrollen también las capacidades que les permitan garantizar su funcionamiento con un servicio de mantenimiento periódico, creándose relaciones entre las empresas usuarias con sus proveedores que suele ser de largo plazo y de mucha confianza.

Además, debido a que se trata de una demanda derivada, el crecimiento de las ventas de las empresas que se dedican al negocio de las calderas se encuentra íntimamente vinculado con el crecimiento de las actividades económicas de sus clientes.

Por su naturaleza compleja y especializada, el servicio de mantenimiento y la adquisición de calderas recaen en los especialistas de las áreas de mantenimiento y producción siendo ellos los que influyen en la decisión de compra.

El sector.

Se estimaba que durante el 2017, en el Perú el gasto de mantenimiento de calderas – incluyendo los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo– ascendió a 53 millones de soles (Anexo II), y que se vendieron calderas y otros equipos generadores de vapor por un valor de 22 millones de soles (Anexo III).

Además, pese a que existían diversas empresas en este sector, se calculaba que sólo 6 de ellas concentraban el 59% de la facturación total³. Se sabía que estas empresas desarrollan proyectos completos y especializados debido a que contaban con certificaciones de calidad y departamentos de automatización, mientras que las empresas más pequeñas se dedican a trabajos menos especializados.

Asimismo, la familia Salazar había recibido noticias sobre empresas extranjeras dedicadas al comercio de calderas que estaban empezando a abrir oficinas en el Perú, debido al crecimiento del mercado peruano y porque no habían muchas empresas con certificaciones internacionales en este país.

Una caldera tiene dos componentes importantes: la parte estructural y los accesorios de control. El primero está compuesto por planchas de metal y el segundo por componentes electrónicos que permiten controlar la seguridad. En el Perú no se fabrican ninguno de estos materiales ni equipos, siendo todo estos importados por las mismas fábricas de calderas o por empresas comercializadoras.

La relación entre los proveedores de estos equipos y los fabricantes y mantenimiento de calderas es buena, porque ellos permiten el desarrollo y capacitaciones a las empresas para que puedan probar y trabajar con marcas que ellos distribuyen. Asimismo ofrecen facilidades de pago para las empresas con las que les interesa trabajar.

³ Datos recogidos por el autor del caso.

La empresa.

Calderas Salazar S.A.C. se fundó en noviembre de 1992 cuando el ingeniero Manuel Salazar Peña, de 38 años, decidió emprender a pesar de la negativa de su esposa, que se encontraba embarazada de su último hijo. Ella no estaba de acuerdo en sacrificar la seguridad que les daba el empleo que poseía su marido como jefe de planta y servicios de la mejor empresa de Calderas del país, York Steam, por la incertidumbre de un emprendimiento. Ello pese a que conocía las competencias que su esposo había desarrollado luego de más de 15 años de experiencia en este sector.

Finalmente Manuel convenció a su esposa y con el apoyo de ella empezaron las operaciones de la nueva empresa en diciembre de 1992, en un local de 320 m² ubicado en una zona industrial del distrito de Ate, que convenía al negocio por facilitar el contacto con varias compañías que usaban calderas en sus procesos.

Los clientes de mayor tamaño eran las empresas de los sectores de minería, textil, laboratorios y alimentos, que buscaban en sus proveedores experiencia y conocimiento, así como una rápida atención. Estos clientes se dirigían a Don Manuel por su reputación como especialista en calderas y porque sabían que era un hombre honrado que pondría todos los medios para darles un servicio de calidad.

Don Manuel se enfocaba en ofrecer proyectos y venta de calderas junto con planes de mantenimiento, asegurando un flujo positivo de ingresos para su compañía a cambio de seguridad para los usuarios de sus equipos, que veían que su dinero era invertido en el desarrollo de capacidades, así como en captación y formación de personal. Esto permitía que la empresa cuente con técnicos altamente calificados, que realizaban los servicios programados de mantenimiento preventivo pero también eran capaces de atender emergencias de forma satisfactoria. Estos técnicos eran muy valorados por las empresas de calderas, por lo que se realizaban constantes esfuerzos por retenerles otorgándoles bonos y otros incentivos.

Pasaron los años y la empresa fue creciendo. En el 2014, se adquirió un terreno industrial de 7,000 m² en el distrito de Lurín, invirtiendo 650,000 dólares que fueron pagados al contado. Esta operación les permitiría instalar una planta de fabricación y poder incursionar en otros sectores como estructuras metálicas. Se proyectaron mudar a la nueva planta para utilizar 1,500 m² los primeros meses del 2016 y reservar la capacidad extra para un futuro, cuando crezca la demanda del mercado de calderas.

En la empresa los técnicos fabricaban y efectuaban el mantenimiento. Es decir, todos hacían de todo. Esto representaba una desventaja operacional con respecto a otras empresas del sector porque los técnicos de producción abandonaban sus órdenes de trabajo para salir a atender emergencias (post – venta) ocasionando atrasos en el tiempo de entrega a los clientes. En cambio, las empresas competidoras preferían dividir a su personal en áreas de mantenimiento y producción.

Ernesto comprendía que era necesario ir formando personal técnico y captar técnicos de producción para poder separar las dos unidades de negocio sin afectar la propuesta de valor de ninguna de ellas. Su padre lo escuchaba pero no ejecutaba ninguna sugerencia con respecto a cambiar la forma de cómo se trabajaba en su compañía.

Las ventas fueron creciendo gracias a la forma de vender de Don Manuel. Él mismo se encargaba de visitar a las compañías y tenía un trato muy amical con los jefes de mantenimiento. Estos confiaban en su reputación e identificaban a la empresa como una marca segura y confiable. El porcentaje de facturación anual de la compañía al año 2016 comprendía la fabricación de calderas y mantenimiento que llegó a ser de 20% y 80% respectivamente (Anexo IV). El año 2016 tuvo una caída en la demanda interna de calderas, impactando en la facturación, pero no parecía inquietar a Don Manuel, ya que en su experiencia, comprendía que siempre había años mejores que otros (Anexo V). Para el año 2017 en adelante, esperaban crecer en ventas un 5%, tal como venía haciéndolo el PBI. (Anexo VI)

La marca fue adquiriendo prestigio en el sector y sus clientes se mantuvieron leales confiando en ellos para la adquisición de sus equipos y el mantenimiento de los mismos.

El hermano mayor de Ernesto, Manuel Alberto Salazar Cruz, trabajaba con su padre en el área comercial y en el área de operaciones, haciéndose cargo de las visitas a los clientes y de la programación de la producción. A diferencia de su padre, él no estaba tan abocado a la parte comercial y destinaba mayor tiempo a la producción, supervisando procesos de soldadura y control.

Ernesto discrepaba con la forma en que su padre accedía al incremento de sueldo de varios técnicos durante los procesos de renovación de contratos de trabajos, pues veía como estas negociaciones afectaban la utilidad esperada de los proyectos en curso y en los proyectos que estaban por llegar. Don Manuel le decía a Ernesto que era importante compartir parte de las ganancias con los técnicos, para que ellos no piensen en abandonar la compañía y se eche a perder la inversión hecha a lo largo de los años.

Asimismo, los trabajadores aprendían mucho de Don Manuel. Él personalmente capacitaba a los nuevos técnicos y les transmitía seguridad. A enero del 2017 la compañía tenía en planilla a 25 colaboradores siendo 8 de ellos staff (incluidos Manuel Alberto y Francisco) y el resto operarios, siendo la rotación voluntaria muy baja para el sector: un trabajador al año.

Fallecimiento

Don Manuel creía llevar una vida muy activa. Se despertaba muy temprano y se movilizaba a la planta de Lurín para supervisar personalmente las operaciones. Luego de ello efectuaba una visita a las oficinas en Ate y se preocupaba de que se envíe la

documentación e informes a tiempo a los clientes, evitando posibles retrasos en la facturación.

Si no estaba efectuando una visita a algún antiguo cliente, aprovechaba el tiempo fortaleciendo las relaciones con nuevas empresas que estuvieran planificando un proyecto que requiera de sus calderas, asegurando la producción futura y captando el interés de nuevos clientes. Esto era posible gracias a la recomendación de los jefes de mantenimiento que estaban en el sector minero e industrial.

Él trabajaba todos los días y no se permitía descansar. Consideraba que trabajar con sus hijos era algo bueno porque les permitía compartir el tiempo y les enseñaba el valor de un trabajo digno. Para poder aliviar el estrés producto de tanto trabajo, fumaba una cajetilla y media de cigarrillos, un hábito que había arrastraba por más de 20 años.

Don Manuel dirigió a su empresa por 25 años, hasta que en febrero del 2017 falleció intempestivamente.

La crisis.

-“Ernesto, No me importa si estas estudiando o no; yo sé más que tú. Llevo en la empresa más años y aquí se hace lo que yo diga.”

-“Hermano, creo que no es el momento ni lugar para discutir. Por ahora solo toma en cuenta lo que te acabo de decir: conversa con Luis y atiende su pedido.”

-“Yo no hablaré con ése. Si se quiere ir, que se vaya. Yo no caeré ante sus chantajes”

Esta conversación ocurrió 5 meses luego del fallecimiento de Don Manuel, durante una reunión de integración que había sido organizada a solicitud de Ernesto para fortalecer los lazos de camaradería entre los empleados de la empresa. Ambos hermanos discrepaban sobre qué acción tomar ante el pedido de aumento de sueldo de un técnico supervisor, que había acumulado una cantidad importante de conocimiento y experiencia por haber trabajado más de 7 años en la compañía.

Hasta esa fecha, 8 técnicos habían renunciado. De los pocos que quedaban; Luis Suarez era el único técnico mecánico-eléctrico. Él se había acercado en reiteradas ocasiones para pedir educadamente que se le aumente su remuneración como compensación por el incremento en el volumen de trabajo que había tenido que soportar cuando sus compañeros dejaron la empresa, pues además no había habido promociones entre los empleados, sino sólo entre los hijos de Don Manuel. Sin embargo, Manuel se había negado a recibirlo en cada una de esas oportunidades, mintiendo sobre su disponibilidad para atenderle.

Luis había querido aprovechar la reunión de integración organizada por Ernesto para hacerle saber que el incremento de su remuneración era una condición para que él continúe realizando sus labores en la compañía.

Éste y muchos otros problemas habían llegado a conocimiento de Ernesto como los problemas de Manuel Alberto con el área de staff: ellos le habían comentado que Manuel Alberto criticaba y se inmiscuía en sus labores diarias. Ernesto veía sorprendido cómo su hermano llevaba las riendas de la empresa

Las ventas de calderos habían caído drásticamente al mes siguiente del fallecimiento del fundador. Los hijos se habían enfocado sólo en el servicio de mantenimiento trabajando solo en el local de Ate y tenían abandonada la planta de Lurín, dejando libre los 7,000 m², pues no habían tenido pedidos para producir nuevos equipos; los técnicos más calificados para esta labor habían ido renunciando al recibir las propuestas de las empresas competidoras, que aprovechaban esta crisis para llevarse a sus mejores técnicos.

Sin Don Manuel, los principales clientes de la empresa habían dejado de confiar en la calidad de los servicios que ésta pudiese brindar. Asimismo, Manuel Alberto estaba más preocupado en conseguir trabajos independientes que en atender a estos clientes. Buscaba trabajos que él mismo pudiera resolver y así cobrar directamente en vez de generar ventas para la compañía, causando gran desatención en los servicios programados y de emergencias. Esto ocasionó que se fisurarán las relaciones con clientes que habían trabajado durante muchos años con la compañía.

Un caso particular también fue cuando el jefe de mantenimiento de un cliente minero descubre que no se cambiaron los repuestos de control de la caldera a pesar de que la orden de servicio contemplaba esos cambios. Manuel Alberto había ordenado a los técnicos que no hicieran cambio alguno y solo limpien las piezas. Se perdió el contrato anual con ese cliente.

Francisco, el hermano menor de Ernesto, al haber asumido el puesto de Gerente de operaciones sin previa experiencia, no sabía cómo manejar el fuerte temperamento de su hermano Manuel Alberto y continuamente discutían sobre la programación del personal y las operaciones: Manuel Alberto no confiaba en las competencias de su hermano.

Si bien la madre de Ernesto figuraba en los documentos legales de la empresa como la gerente general, ella había cedido todo el poder a sus hijos, con plena autonomía en los puestos en los que se desempeñaban.

La incertidumbre de los trabajadores que quedaban era muy alta. No había suficientes ventas que garantizará cubrir el punto de equilibrio, ya que contaban con deudas corrientes y una falta de liquidez por no cumplir los trabajos a tiempo, además la incertidumbre de no poder hacer crecer la compañía, a pesar del mucho esfuerzo que cada colaborador de staff y área técnica hiciesen. Es por ello que Ernesto, preocupado por la estabilidad familiar y de la compañía, decide tomar el mando de las funciones administrativas.

Ernesto comprendía que al estar estudiar no podría estar 100% en la empresa, que por ello se necesitaba a un administrador dentro de la compañía, para que se encargará de las

coordinaciones y que Manuel se concentre más en poder visitar y concretar las ventas quedando Francisco a cargo también de las operaciones.

Se contrató a Erick Álvarez, un administrador con 6 años de experiencia en el sector de calderas; había sido administrador de la competencia y estaba libre en el mercado. Erick se sorprendió al llegar a la compañía porque no encontró sistema alguno ni indicadores de cómo medir la satisfacción de los clientes o el nivel de rapidez de atención frente a una llamada de emergencia por parte de los clientes.

Las discusiones de Manuel Alberto con Erick sobre cómo llevar la empresa y cómo tratar a los colaboradores saltaron desde la primera semana. Manuel no aceptaba que alguien le dé órdenes o le diga qué es lo que debía hacer y Erick no comprendía como Manuel Alberto no se preocupaba en vender y se entrometía en funciones administrativas como la compra de materiales e insumos.

Erick consideraba que se debía hacer una proyección de ventas, para ello debió estimar un precio promedio y una cantidad de calderas a fabricar en los próximos años, así como los costos variables de las líneas de producción y mantenimiento, así como los demás costos que había recogido del año 2017 (Anexo VII).

En enero del 2018, Esremcal, empresa de calderas y mantenimiento colombiana, quería empezar operaciones en Perú, y se había puesto en contacto con Calderas Salazar al igual que con otras empresas de calderas en el país, para empezar lazos comerciales con algunas de ellas debido a que en un futuro podrían ganar algunas licitaciones en el país y requerirían capacidades locales. Erick informa de este acercamiento a los hermanos Salazar encontrándose con una negativa por parte de Manuel Alberto. Él no iba a entregar su “Know – how” ni acercarse a la futura competencia.

En febrero del 2018 Erick renunció luego de 6 meses de estar en el cargo.

La decisión.

Ernesto estaba muy preocupado por la forma cómo su hermano trataba al personal y a la vez como absorbía las demás funciones, como operaciones, desprogramando al personal en vez de que se enfoque en la labor comercial, la cual estaba descuidada y desatendida.

Ernesto sabía que debía hacer algo, pero no estaba seguro de cuál sería la mejor solución. ¿Debía intentar tomar el control de la compañía como el nuevo gerente general? ¿Sería más adecuado buscar otro profesional con las competencias adecuadas para liderar a la empresa en esta crisis? ¿Qué debería hacer con sus hermanos? ¿Sería posible que trabajen juntos dirigiendo la empresa?

Sabía que si no hacía nada, el futuro de la compañía tenía periodo de caducidad.

Estas y otras dudas rondaban en la cabeza de Ernesto, mientras estaba por llegar a la cena en honor a su padre y hacía un gran esfuerzo para poder disipar estos pensamientos y

pasar un buen momento en familia. Solo faltaban unas semanas para acabar su maestría y todavía no sabía lo que tenía que hacer.

III. Teaching Note

A. Enfoque del Caso

El caso presentado tiene como finalidad mostrar a través de una situación real vivida por el autor en la empresa Calderas Salazar. Se presentará una problemática y los alumnos deberán tener conocimientos de la herramienta del octógono (Ferreiro, El octógono, 2013) para llegar a un correcto diagnóstico y dar con el problema central del caso.

B. Objetivos del Caso

Los objetivos del caso son:

- Demostrar que la falta de valores en la dirección afectan la eficacia a largo plazo perjudicando a los stakeholders de la organización
- Dar a conocer las consecuencias de la falta de una adecuada sucesión en una compañía.

C. Análisis de la Investigación

- Se recomienda que el análisis del caso: Calderas Salazar se efectúe en dos (2) partes que coinciden con los objetivos que se pretende alcanzar.

1. Primer Objetivo

En la primera parte se pedirá a los alumnos que enumeren los síntomas del caso. Debería obtenerse una lista similar a la siguiente:

- Falta de liquidez.
- No hay Estrategia.
- No existen roles definidos.
- No existen sistemas de incentivos.
- No existen sistemas de control.
- Alta rotación voluntaria.
- No se preocupan por retener a los técnicos especialistas.
- El estilo de dirección de Manuel Alberto desmotiva al personal.

Luego de ello, se procederá a preguntar, ¿Cuál es la causa raíz de estos síntomas?

Arrojando respuestas como:

- La falta de un plan comercial
- No hay un gerente con experiencia
- No ha habido sistemas de control
- La falta de unidad por parte de los hermanos.

El desarrollar de esa manera este caso nos llevaría mucho tiempo y no sería claro el diagnóstico porque se quiere buscar varias causas a varios problemas.

Habríamos obtenido un resultado más eficaz si empezábamos desarrollando el Octógono (Anexo VIII) una herramienta desarrollada en el libro del mismo nombre (Ferreiro, El octógono, 2013) el cual nos permite diagnosticar los problemas que aparecen en cada dimensión de la compañía por niveles, siendo estos:

- Primer Nivel : Eficacia
- Segundo Nivel : Atractividad
- Tercer Nivel : Unidad

Seguido de ello se procede a analizar los síntomas en cada nivel:

a) *Primer Nivel*

(1) *Entorno Externo*

- Empresa que responde a una demanda derivada de los sectores de minería, textil, hotelera y de alimentos, existiendo una gran oportunidad de crecer en cada sector de estos participantes, conociendo la necesidad y la criticidad del uso del vapor en cada proceso de cada sector

(2) *Estrategia*

- La empresa tiene una estrategia basada en diferenciación. Se ha caracterizado por un alto nivel de respuesta ante las emergencias y necesidades de los usuarios de equipos
- Existe una reducción de las ventas, afectando directamente a la liquidez de la compañía.
- El problema ahora es que la nueva dirección no tiene claro que estrategia seguir: si ir por precio o nivel de servicio (*trade off*)

(3) *Sistemas de Dirección y Control*

- La empresa no maneja objetivos claros; haciéndose imposible cuantificar y controlar el progreso de la gestión en las distintas áreas, sin hacer ver si están trabajando correctamente o hay falencias.
- Asimismo dentro de la compañía, los ascensos solo están dados para los miembros de la familia (nepotismo) dejando de lado la meritocracia.
- Carecen de sistemas de control como la medición del grado de satisfacción de la atención de los clientes.

(4) *Estructura Formal*

- La empresa luego de la muerte del fundador, no tiene en claro, las funciones y roles para cada directivo, ya que antes el Gerente General era un “todista” y al no estar, deja en zozobra las funciones.
- No existen mandos medios en la organización.
- La esposa ahora es la Gerente General y ha transferido realmente el poder a un solo hijo, Manuel Alberto, para que lleve la dirección de la compañía.

b) *Segundo Nivel*

(1) *Saber Distintivo*

- El saber distintivo de la compañía se soporta en el personal técnico altamente capacitado
- Este personal es muy escaso en el sector de calderas y la compañía mantenía un staff de técnicos capacitados que habían sido atraídos y a la vez formados dentro del saber específico del mantenimiento de estos equipos (calderas) sin embargo, luego de la partida del fundador, los directivos (Manuel y Ernesto) no han sabido mantener este saber y han permitido que se vayan, quedándose solo con un técnico, poniendo en peligro la manera de cómo ellos han venido desarrollando la estrategia (apoyándose en ese saber distintivo)

(2) *Estilos de Dirección*

- Manuel Alberto Salazar: Mantiene un perfil tirano; se enfoca en los resultados y trata de pensar solo en el resultado, pero carece de competencias ejecutivas y de liderazgo.
- No permite una comunicación clara ascendente.

- Estas carencias se ven reflejadas en su falta de comunicación y en el impedimento de que se realice una comunicación ascendente por parte de los colaboradores con su persona.
- Asimismo, con respecto al liderazgo, no manifiesta motivos trascendentes, es decir, no se preocupa por el bienestar de sus colaboradores sino al contrario, se mueve por motivos extrínsecos, buscando solo el beneficio propio de la compañía de cualquier modo, dañando a los más importantes, que son los colaboradores.
- Ernesto Salazar: Mantiene un perfil de líder, mantiene las competencias estratégicas, ejecutivas y de liderazgo. Antes de iniciar la maestría en dirección de empresas, podría decirse que era persuasivo porque no tenía desarrollada las competencias estratégicas por completo (la compra del terreno al contado) pero sobre la marcha, toma decisiones estratégicas como la contratación de un administrador (delegante) y a la vez asume el liderazgo de la compañía ante el mando desfavorable que venía haciéndolo su hermano Manuel.
- Ernesto manifiesta motivación racional por motivos trascendentes; se preocupa por la continuidad de la compañía así como por los colaboradores; viendo la posibilidad de no seguir perdiendo y hasta tender una alianza con futuros socios.
- La Madre (Gerente General): Ella es totalmente abdicante, moviéndose por el sentimentalismo; sin tomar decisiones desde su lugar como Gerente General. Evita la confrontación.

(3) *Estructura Real*

- Existe un clima de inestabilidad por las decisiones erróneas que viene tomando Manuel Alberto.
- Asimismo, los mismos colaboradores han ido dejando la compañía, habiendo una gran rotación voluntaria del personal, por la falta de atraktividad.
- No hay comunicación ascendente con Manuel Alberto.

c) *Tercer Nivel*

(1) *Misión Externa*

- La compañía no tiene clara la misión que debe seguir; si bien es cierto, nace con los valores del fundador, estos se han perdido y no están inmersos dentro de la estructura de la organización.

(2) *Valores de la Dirección*

- La compañía no guarda los valores del fundador; Manuel no considera a los colaboradores como personas, capaces de desarrollarse y crecer dentro de la organización sino que los ve como “piezas y/o recursos”, que se puede deshacer si no están de acuerdo a sus indecisiones y conseguir otros en el campo laboral.
- Esto demuestra que no ha desarrollado motivos trascendentes.
- Ernesto se preocupa por los colaboradores y por el bienestar de la compañía; manifestando valores de compromiso y responsabilidad con ellos.

(3) *Misión Interna*

- La compañía no manifiesta un compromiso real por los trabajadores, es decir, no se percibe una preocupación por ellos, ni por su bienestar futuro teniendo a la empresa en zozobra por falta de dirección
- Asimismo, los colaboradores no se sienten identificados con la compañía, porque no se sienten valorados.

(4) *Entorno Interno*

- No hay un sindicato por parte de los trabajadores

d) *Problemas Encontrados*

(1) *Primer Nivel*

- El no tener objetivos claros y no “conocer” lo que está ocurriendo en el entorno, hace que se manejen con la misma estrategia que se tenía en la época del fundador, sin adaptarse, trabajando de una manera desorganizada por parte de la dirección. No hay Estrategia
- La falta de determinación de los puestos de mando, crea confusión y afecta a las operaciones de la compañía porque no existen puestos funcionales. (Estructura Formal)

- Disminución dramática de las ventas.
- Falta de Sistemas para las operaciones (Manuel Alberto ordena)
- Falta de Sistemas de Incentivos y de Sistemas de control.

(2) *Segundo Nivel*

- Se pone en peligro la sostenibilidad de la empresa al prescindir del “know – how” es decir, al no valorar ni retener al personal altamente capacitado por las falencias de atractividad que tiene la empresa
- La falta de comunicación deriva en la falta de confianza haciendo que exista duplicidad de funciones.
- El mal trato de un jefe tirano que empuja en momentos de crisis, sin conocer plenamente al personal (no conocen los motivos de cada trabajador) trae en consecuencia la fuga del talento.
- Se maneja la empresa con nepotismo en vez de meritocracia; causando inestabilidad en los ascensos correspondidos por parte de los trabajadores en vez de un hijo (practicante a directivo).

(3) *Tercer Nivel*

- Los directivos no muestran una clara preocupación por el personal de la compañía. No manifiestan que quieran el desarrollo o el crecimiento de ellos tanto en el aspecto profesional como personal.
- Manuel Alberto busca el beneficio personal antes que el de la compañía.
- No se muestran valores claros en la organización, causando inestabilidad para cada uno de los colaboradores; es una compañía totalmente diferente a cuando ellos ingresaron.
- Desmotivación del personal por la no identificación con la compañía.

Luego de ello, procedemos a enumerar los problemas de cada nivel encontrado y efectuamos preguntas a cada síntoma para encontrar la causa raíz de cada una de esos posibles problemas:

Tabla 1: Causa Raíz de los problemas del Octógono

NIVEL	¿Por qué? N°1	¿Por qué? N°2	¿Por qué? N°3
1	No hay Estrategia	Porque Manuel Alberto no ha planteado la estrategia correctamente	Porque no tiene las competencias estratégicas
1	No hay Estructura formal	Porque la dirección no reconoce la importancia de tener una estructura formal en la organización	Porque no tiene las competencias estratégicas
1	Disminución dramática de las ventas.	Porque los clientes ya no confían en el respaldo de la marca	Porque no hubo una sucesión programada
1	Falta de Sistemas de Incentivos y de Sistemas de control	Porque la dirección no reconoce la importancia de tener una estructura formal en la organización	Porque no tiene las competencias estratégicas
2	Peligra la sostenibilidad de la empresa al prescindir del “know – how”	Es porque la actual dirección ya no capacita y no se preocupa por los trabajadores	Porque Manuel Alberto tiene una visión a corto plazo y carece de competencias ejecutivas
2	La falta de confianza que siente Manuel hacia su equipo hace que tenga que revisar todas las labores	Falta de capacidad en la delegación	Porque no es capaz de confiar en un equipo no capacitado
3	El mal trato de un jefe tirano que presiona en momentos de crisis, sin conocer plenamente las capacidades del personal	Falta de empatía y capacidad ejecutiva	Porque Manuel no tiene las capacidades de liderazgo
2	Se maneja la empresa con nepotismo en vez de meritocracia	Es porque la dirección no ha tenido el conocimiento de la importancia de una línea de carrera para los colaboradores	Porque Manuel no tiene las capacidades ejecutivas
3	Los directivos no muestran una clara preocupación por el personal de la compañía.	Es porque los directivos no piensan en otros que no sean ellos mismos.	Porque Manuel no tiene las capacidades de liderazgo
2	Desmotivación del personal por la no identificación con la compañía	Es porque la actual dirección ya no capacita y no se preocupa por los trabajadores	Porque Manuel Alberto tiene una visión a corto plazo y carece de competencias ejecutivas

Fuente : Elaboración Propia

e) *Problema y alternativas:*

(1) *Problema:*

- La falta de competencias directivas de Manuel Alberto hace peligrar la sostenibilidad de la compañía

(2) *Alternativas*

- Despedir a Manuel Alberto y contratar un nuevo Gerente General
- Manuel Alberto asuma la gerencia general y Ernesto lo apoye
- Ernesto asuma la gerencia general y Manuel regrese a su puesto anterior

Luego de analizar las alternativas (Anexo IX) , se elige :

- *Ernesto asuma la gerencia general y Manuel regrese a su puesto anterior*

f) *Plan de Acción (Anexo XII)*

(1) *Corto Plazo*

- Alquilar la planta de Lurín
- Contratar 02 vendedores y dividirlos por sectores especializándose en estos sectores
- Crear un Sistema de Incentivos para el personal de Fuerza de ventas así como el personal técnico
- Medir la satisfacción de los clientes a través de llamadas telefónicas y visitas a los clientes
- Ampliar el portafolio en atención a clientes “pequeños” capacitando a operarios nuevos para que luego puedan llevar este saber a clientes más grandes.
- Plan de actividades que permita integración en el personal
- Desarrollar un diseño organizacional que incluye :
 - Organigrama funcional :Mantenimiento y Producción (Anexo XII)
 - Desarrollar flujogramas de procesos para instruir a los técnicos y personal de staff. (Anexo XIV)

(2) *Mediano - Largo Plazo*

- Protocolo Familiar
- Capacitación (Coaching para Manuel Alberto y Francisco)
- Alianzas estratégicas con empresas extranjeras que deseen invertir en el país (Esremcal)
- Certificaciones Internacionales (ISO 9001 , Asme, Api)
- Promocionarse en Ferias Nacionales como Expo Pesca, Expo Alimentaria y Expo Min, para estar presente en los distintos sectores atractivos para la industria.

2. Segundo Objetivo

En esta segunda parte se preguntará a los alumnos: De haber sido Manuel Salazar Peña (Padre), ¿Qué acciones hubieran tomando desde un inicio para evitar todo este tipo de consecuencias?

- Separar la dimensión familiar de la empresarial.
- Inculcar valores a Manuel Alberto.
- Llevar una vida menos sedentaria, más saludable.
- Contratar a un asesor para efectuar un protocolo familiar.
- Contratar a un gerente de operaciones y comercial.
- Empezar la sucesión confiando más en Ernesto y capacitando a Manuel Alberto.
- Diseñar sistemas de incentivos y sistemas de control (indicador de respuesta rápida).
- Ir al doctor más seguido.

Aquí se profundizará si es que Manuel Salazar padre tenía la intención de hacer todas estas acciones para la sostenibilidad de su compañía o es que se quedó confiado y creyó que la muerte o alguna crisis no le iba alcanzar.

A través de Manuel Salazar padre, los alumnos podrán verse reflejados en algún momento de su vida que al estar en un buen momento empresarial nunca se debe descuidar el crecimiento de la compañía asegurando su sostenibilidad, con herramientas y controles propios que se puedan desarrollar y a la vez no descuidar la salud que es tan necesaria para ver los frutos de tanto trabajo y se pueda compartir todos los beneficios con nuestros seres queridos.

Llevar una vida saludable, dejar ir los malos hábitos y llevar controles de salud periódicamente es parte también de la función de un directivo. La sostenibilidad de la compañía, de la familia y de la salud es responsabilidad del directivo que tiene que estar atento ante los cambios y anticiparse ante cualquier síntoma en el

sector, como va desarrollando la familia y malestares propios de la edad, nos hace tomar decisiones e ir pensando a quien trasladar la dirección de la compañía.

IV. Conclusiones

- Este caso sirve para demostrar que la falta de valores de un directivo perjudica a una organización. Como se ha podido observar muchos problemas que aparecen en el primer y segundo nivel se derivan de la falta de valores como el respeto, la preocupación por los trabajadores, responsabilidad frente a las obligaciones de un directivo.
- A corto plazo se puede buscar el ahorro de costos para obtener una mejor rentabilidad pero no a costa de prescindir del saber distintivo de la organización. En el caso quedó demostrado que un directivo no debería tratar a los colaboradores como piezas intercambiables sino como personas y que son ellos los que soportan a la organización.
- La sostenibilidad de la compañía se basa en tener un líder con valores y con competencias directivas capaz de poder implementar y hacer efectiva la estrategia ante momentos de crisis y se preocupe en desarrollar las capacidades en los 3 niveles para el personal, efectuando capacitaciones internas como externas, desarrollando un correcto sistema de incentivos, una línea de carrera para ellos y brindando un claro ejemplo de los valores del líder.
- Además este caso sirve también para ejemplificar las consecuencias que se derivan cuando no se tiene claro la sucesión en puestos directivos claves de una compañía. En este caso el fundador no fue capaz de delegar y dar autonomía a sus hijos teniendo como consecuencia para Manuel Alberto un aprendizaje estructural negativo de cómo tomar decisiones: de manera autoritaria sin confiar ni delegar.
- También es importante señalar que una buena toma de decisiones está basada en el correcto diagnóstico del problema y el uso de la herramienta del octógono ha servido para probar la efectividad al poder diagnosticar y entender holísticamente a la compañía, de una forma clara, donde se encuentran las causas de todos los problemas, para analizar correctamente y proponer las alternativas que nos llevaran a un correcto y realizable plan de acción a un corto y largo plazo.

V. Bibliografía

- Ferreiro, P. (2013). *El octógono* (1era ed.). Lima: PAD.
- Ferreiro, P., & Alcazar, M. (2016). *Gobierno de personas en la empresa* (6ta ed.). Lima: PAD.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre del 2017*. Retrieved Abril 2018, from https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-trimestral_-ivtrim2017.pdf
- International Trade Center. (2016). *Trademap*. Retrieved Abril 2018, from <https://www.trademap.org/Index.aspx>
- Nogués y Guerrero, J. (1926). *Elementos de máquinas y calderas* (2da ed.). Bilbao, País Vasco, España: Casa Dochao.
- Pymex. (2016). Retrieved Abril 2018, from <https://pymex.com/noticias/peru/90-las-empresas-del-peru-familiares>
- Strategia Centrum. (2016). *Scrib*. Retrieved Abril 2018, from <https://es.scribd.com/document/170731052/Empresas-Familiares-Generan-75-del-PBI>

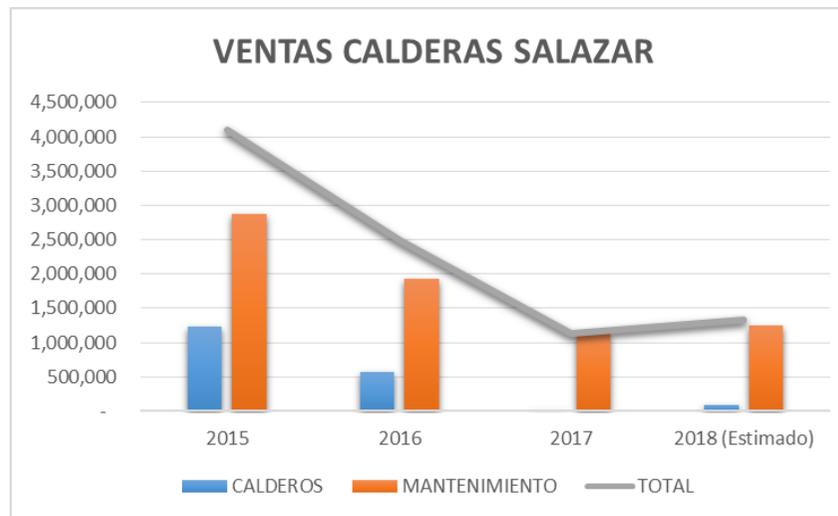
VI. Anexos

ANEXOS DEL CASO (I – VIII)

Anexo I. Ventas.

	2015	2016	2017
MANTENIMIENTO	S/ 1,939,093	S/ 1,926,642	S/ 1,127,875
CALDEROS	S/ 1,306,494	S/ 484,762	S/ -

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Anexo II. Ventas Sector Mantenimiento

	2015		2016		2017	
	Ventas	M.Share	Ventas	M.Share	Ventas	M.Share
Apin	7,271,600	15%	7,635,180	15%	8,016,939	15%
Termodinámica	6,302,054	13%	6,108,144	12%	6,413,552	12%
Intesa	4,847,734	10%	5,090,120	10%	5,344,626	10%
Manser	4,362,960	9%	4,581,108	9%	4,810,164	9%
Ingevap	3,878,187	8%	4,072,096	8%	4,275,701	8%
Calderas Salazar	1,939,093	4%	1,926,642	4%	1,127,875	2%
Otros⁴	19,875,708	41%	21,480,307	42%	23,462,909	44%
Total Sector	48,477,336	100%	50,893,599	100%	53,451,766	100%

Fuente: Elaboración Propia

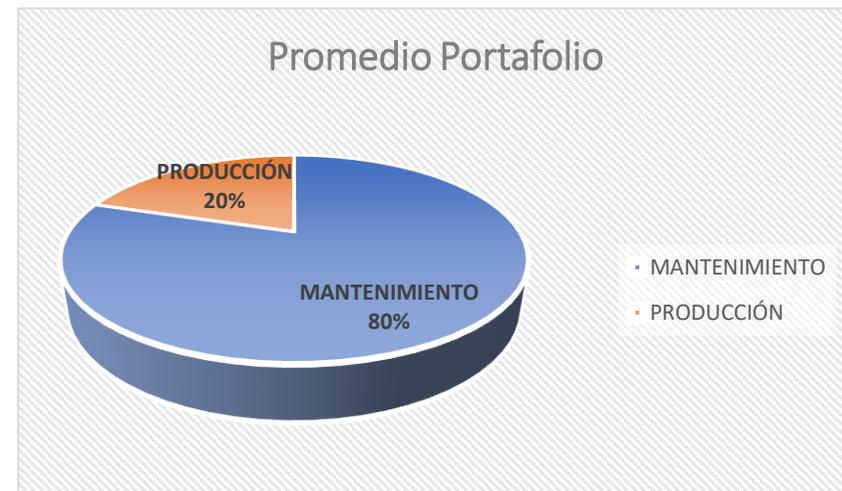
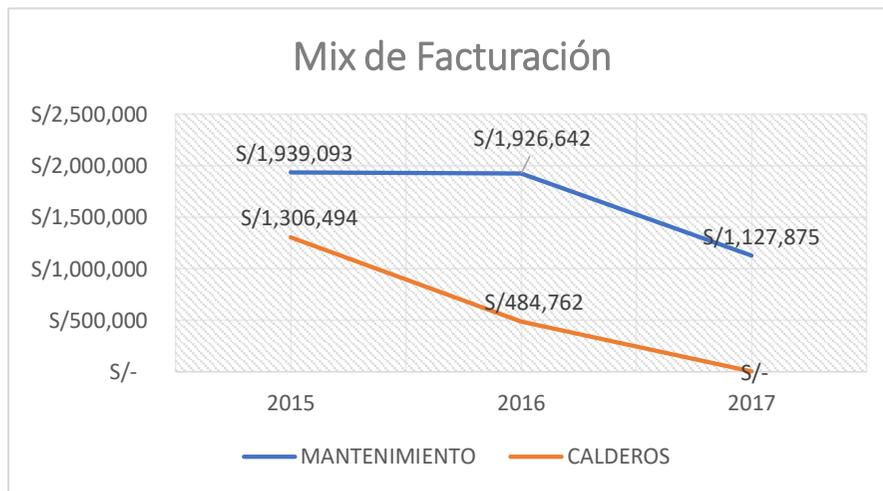
⁴ Este apartado representa unas 30 empresas de mantenimiento del sector.

Anexo III. Sectores Demanda de Calderas (Crecimiento PBI).

	2015		2016		2017	
	Ventas		Ventas		Ventas	
Caldera Salazar (M.Share 4%)	S/	1,306,493.82	S/	484,761.85	S/	-
Crecimiento				-32%		-32%
Ventas del sector	S/	32,662,345.54	S/	22,210,394.97	S/	15,103,068.58
Importadoras	S/	16,737,000.00	S/	11,364,000.00	S/	7,715,868.79
Total Demanda Nacional	S/	49,399,345.54	S/	33,574,394.97	S/	22,818,937.37

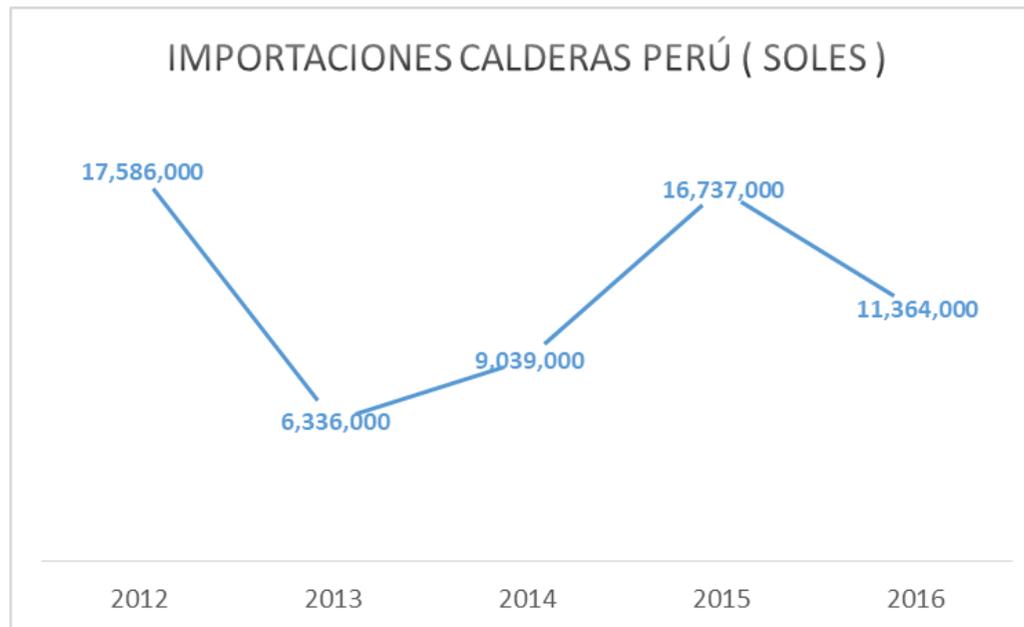
Fuente: Elaboración Propia

Anexo IV. Mix de Producción y Mantenimiento de la compañía



Fuente: Elaboración Propia

Anexo V. Importación Calderas Perú.



Fuente: Trademap (International Trade Center, 2016)

Anexo VI. Comportamiento del PBI

Cuadro N° 7
PERÚ: PRODUCTO BRUTO INTERNO
(Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo período del año anterior)
Año Base 2007=100

Actividad	2016/2015					2017/2016				
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año
Economía Total (PBI)	4,5	4,0	4,4	3,0	4,0	2,3	2,6	2,9	2,2	2,5
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	2,6	1,8	2,2	3,7	2,5	-0,4	0,5	7,0	4,0	2,6
Pesca y acuicultura	1,8	-56,0	71,5	31,1	-9,0	36,9	124,5	-44,5	-51,4	4,7
Extracción de petróleo, gas y minerales	11,7	19,7	12,8	7,1	12,6	4,2	1,9	4,1	2,6	3,2
Manufactura	-1,3	-5,5	2,4	2,3	-0,6	2,3	4,5	-1,8	-5,5	-0,3
Electricidad, gas y agua	10,7	7,5	6,8	5,9	7,7	1,0	1,6	1,6	0,2	1,1
Construcción	2,9	1,8	-3,5	-9,2	-2,5	-5,0	-2,7	6,2	9,1	2,2
Comercio	3,9	3,4	2,4	1,9	2,8	0,3	1,0	1,4	1,7	1,1
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	4,3	3,5	3,7	3,6	3,8	2,5	3,0	2,0	4,2	2,9
Alojamiento y restaurantes	3,1	2,8	2,9	2,5	2,8	0,8	1,3	1,4	1,7	1,3
Telecomunicaciones y otros servicios de información	8,4	11,4	7,6	7,9	8,8	8,8	6,6	8,9	7,8	8,0
Servicios financieros, seguros y pensiones	8,6	6,6	5,0	1,0	5,4	-0,3	0,5	1,8	2,9	1,2
Servicios prestados a las empresas	3,3	2,4	2,5	1,9	2,5	0,8	0,2	1,6	1,9	1,1
Administración pública y defensa	4,4	4,4	4,3	3,9	4,3	3,4	3,6	3,9	3,7	3,7
Otros servicios	4,3	4,4	4,1	4,0	4,2	3,9	3,9	3,7	3,7	3,8
Total Industrias (VAB)	4,6	4,1	4,4	2,9	4,0	2,1	2,6	2,7	2,0	2,4
Otros impuestos a los productos y DM	3,3	3,0	3,9	4,4	3,6	4,2	2,5	5,5	4,6	4,2

Fuente : (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017)

Anexo VII. Estructura de costos Calderas Salazar (2017)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Crecimiento Sector Mantenimiento		5%	5%	5%	5%	5%	5%
Participacion Mercado (M. Share)		4%	5%	7%	9%	11%	11%
Fabricación Calderas Proyectadas		1	8	12	18	20	24
Precio Unitario Promedio Caldera		S/ 90,000					

Venta Mantenimiento	S/ 1,127,875
Venta Fabricación	S/ -

C.V Mantenimiento (55%)	S/ 620,331
C.V Fabricación (70%)	S/ -

U. Bruta	S/ 507,544
U. Bruta de Mantenimiento	S/ 507,544
U. Bruta de Fabricación	S/ -

G. Ventas	S/ 20,000
G. Administrativo (Staff + servicios)	S/ 240,000

U. Operativa	S/ 247,544
Impuestos (30%)	S/ 74,263
U. Neta	S/ 173,281

Fuente: Elaboración propia

Anexo VIII. Perfiles de la Dirección

Perfiles de la Dirección

- Manuel Alberto Salazar Cruz

Ingeniero Mecánico de 39 años trabajando los últimos 12 en la compañía. Tenía 4 años de casado y con un fuerte temperamento. Luego de la partida de su padre, se encargó personalmente de todos los proyectos pendientes, así como el captar futuros clientes.

Asimismo, rechazaba clientes que no eran tan grandes como las mineras o empresas agroindustriales porque consideraba que los clientes pequeños desenfocaban la atención.

- Ernesto Salazar Cruz

Administrador de empresas, con 7 años de experiencia en la empresa familiar. Conocía muy bien el negocio; se formó en la compañía, pasando por el área logística, administrativa hasta finalmente llegar a ser gerente de operaciones. Se encargaba de coordinar con su hermano Manuel todos los pendientes y veía la parte financiera de la compañía.

En setiembre del 2016 a sus 30 años decide empezar una maestría en dirección de empresas, motivado porque en su posición directiva venía tomando decisiones equivocadas como el haber concentrado el 70% de la facturación en 2 clientes mineros los cuales dejaron de comprarles por la desaceleración del sector minero en los últimos 3 años, repercutiendo negativamente en las ventas y con ello dilatando la ampliación de fábrica en Lurín manteniendo “un elefante blanco” sin producir de 7,000 m² como le solían decir su padre y hermano Manuel Alberto.

- Francisco Salazar Cruz

Ingeniero Industrial recién egresado, empezaba sus prácticas en la empresa; su puesto era asistente del área de planeamiento y no contaba con más experiencia que su paso en una empresa de autos efectuando requerimiento de piezas y materiales de importación.

Su padre le pidió que ayudara en la empresa en el verano del 2017 para que así empezara a hacerse carrera en el negocio familiar.

Su padre fallece 3 meses después y salta a ocupar un puesto de Jefatura en proyectos e Ingeniería, desplazando a Jorge Vélez, un ingeniero que llevaba 4 años en el área Ingeniería y proyectos, el cual dependía directamente del fundador y ahora estaría bajo las órdenes de Francisco.

ANEXOS DEL TEACHING NOTE (IX – XIV)

Anexo IX. Octógono de la Organización

	ENTORNO EXTERNO	
	<ul style="list-style-type: none"> • Competidores Calderas se vuelven más especializados • Oportunidad de crecimiento en Sectores Industriales • Ingreso de competencia extranjera 	
ESTRATEGIA	SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y CONTROL	ESTRUCTURA FORMAL
<ul style="list-style-type: none"> • No hay una implementación adecuada de la estrategia • Reducción de las ventas • Falta de liquidez 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay indicadores ni procedimientos • No hay ascensos, solo para la familia • No hay control ni medición sobre el nivel de atención (feedbacks) 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay un organigrama definido luego de la muerte del Fundador • No hay mandos medios - ni puestos funcionales • No hay Fuerza de Ventas ni Plan Comercial
SABER DISTINTIVO	ESTILOS DE DIRECCIÓN	ESTRUCTURA REAL
<ul style="list-style-type: none"> • Escaso personal altamente calificado : peligra la garantía del servicio prometido • Fuga de este talento (Técnicos especializados) 	<ul style="list-style-type: none"> • Manuel Salazar : Absorbente - Tirano (ME x Mex) • Madre : Abdicante - Sentimentalista (ME x MT) • Ernesto Salazar : Delegante (MR x MT) 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay un clima de inestabilidad por la falta de dirección de Manuel Alberto • Alta Rotación voluntaria de los operarios • No se permite una comunicación ascendente • No existe una buena coordinación - comunicación
MISIÓN EXTERNA	VALORES DE LA DIRECCIÓN	MISIÓN INTERNA
<ul style="list-style-type: none"> • Fallas constantes y llamadas de emergencias por garantías (no se dan abasto) • Pérdida de credibilidad y confianza en la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Los valores del fundador no se manifiestan en Manuel Alberto : ve a los trabajadores como recursos y piezas que se pueden cambiar • Manuel Alberto solo se preocupa de sus propios intereses, dejando a la empresa en abandono 	<ul style="list-style-type: none"> • Lazos familiares entre la dirección • No hay un compromiso real de la dirección hacia los colaboradores
	ENTORNO INTERNO	
	<ul style="list-style-type: none"> • No hay sindicato en la compañía 	

Fuente: Elaboración propia

Anexo X. Alternativas

	EFICACIA		ATRACTIVIDAD		UNIDAD	
	Incremento de Ventas	Eficiencia Operativa	Clima Laboral	Rotación Voluntaria	Empresa	Familia
Despedir a Manuel y contratar un nuevo gerente general	Disminuye a corto plazo: No será posible conseguir resultado óptimos acorto plazo. Manuel Alberto tiene la expertiz y al nuevo gerente general le tomará tiempo (curva de aprendizaje)	Aumenta al L.P : Al contar con un buen gestor, podrá hacerse cargo de las operaciones y junto con sus mandos medios podrá gestionar correctamente buscando los mejores resultados , maximizando el uso de los mismos causando un impacto positivo en la eficacia	Aumenta: Los trabajadores percibirían un cambio en la dirección , empezando una nueva etapa en la administración donde se preocupen realmente por ellos	Disminuye: Al existir un nuevo gerente que se preocupe por los colaboradores, podría hacer que la empresa se vuelva más atractiva para los colaboradores haciendo que ellos no busquen salir sino quedarse en la compañía	Aumenta: Los trabajadores podrían tener la seguridad de que se preocupan por ellos, por su crecimiento laboral y personal, dando ellos un compromiso tambien para la compañía (reciproco)	Disminuye: Al Manuel Alberto abandonar la compañía, los lazos familiares se verían mezclados, causando que en las futuras reuniones familiares, existan bandos o rencillas por las decisiones de tomar partido por la empresa antes que decisiones familiares
	Aumenta al L.P: A través de una buena gestión se podrá alcanzar a las ventas proyectadas al 2023 de 10 MM de soles					
Manuel que sea el gerente general y Ernesto lo ayude como g. comercial	Se mantiene Igual: A ser Manuel Alberto gerente general, él será quien tome las decisiones finales que será buscar ganar a como de lugar	Se mantiene Igual: Manuel Alberto no delegará las funciones de la parte operativa y seguirán trabajando sin controles ni procedimientos	Se mantiene Igual: Al seguir Manuel Alberto como gerente general, no cambiará nada frente a la percepción de los colaboradores	Se mantiene Igual: Al seguir Manuel Alberto como gerente general, no cambiará nada frente a la percepción de los colaboradores	Disminuye: Los trabajadores no sentirían un cambio en la dirección y tendrían la misma percepción; no se sentiría un cambio real ni una verdadera preocupacion por los trabajadores	Aumenta: La familia percibiría que Ernesto está ayudandp a la empresa y por ello tambien a la familia
	Aumenta al L.P: Al estar Ernesto a su lado , podría seguir su ejemplo y a la vez cambiar de actitud creciendo en valores					
Ernesto asume el cargo de gerente general y Manuel regrese a su puesto anterior	Igual a Corto Plazo: Se buscaría llegar a las metas establecidas de la proyección, es decir , 5% más con respecto al año anterior	Igual a Corto Plazo: Al estar Manuel Alberto como jefe de operaciones podría mantenerse algunas falencias operativas no llegando a la mejor eficiencia	Aumenta: Al estar Ernesto como gerente general, se preocuparía por incrementar la atractividad de la compañía, haciendo que el personal se sienta a gusto de estar trabajando.	Disminuye: Los trabajadores sentirían que existe un buen trato y que ahora la empresa se ha vuelto atractiva para ellos, no buscarían irse, sino aprovechar todas las oportunidades de crecimiento que ofrece la empresa	Aumenta: Los trabajadores percibiría una real preocupacion por parte de la dirección en especial por ser ahora Ernesto quien tome la gerencia general	Se mantiene Igual: Al seguir Manuel Alberto en la compañía trabajando con Ernesto la familia se mantiene unida.
	Aumenta al L.P: A través de una buena gestión se podrá alcanzar a las ventas proyectadas al 2023 de 10 MM de soles	Aumenta al L.P : Al estar ahora Ernesto como gerente general , tomaría las decisiones, guiando a Manuel Alberto para alcanzar la eficiencia operativa en el area				

Fuente: Elaboración propia

Anexo XI. Proyección Ventas⁵

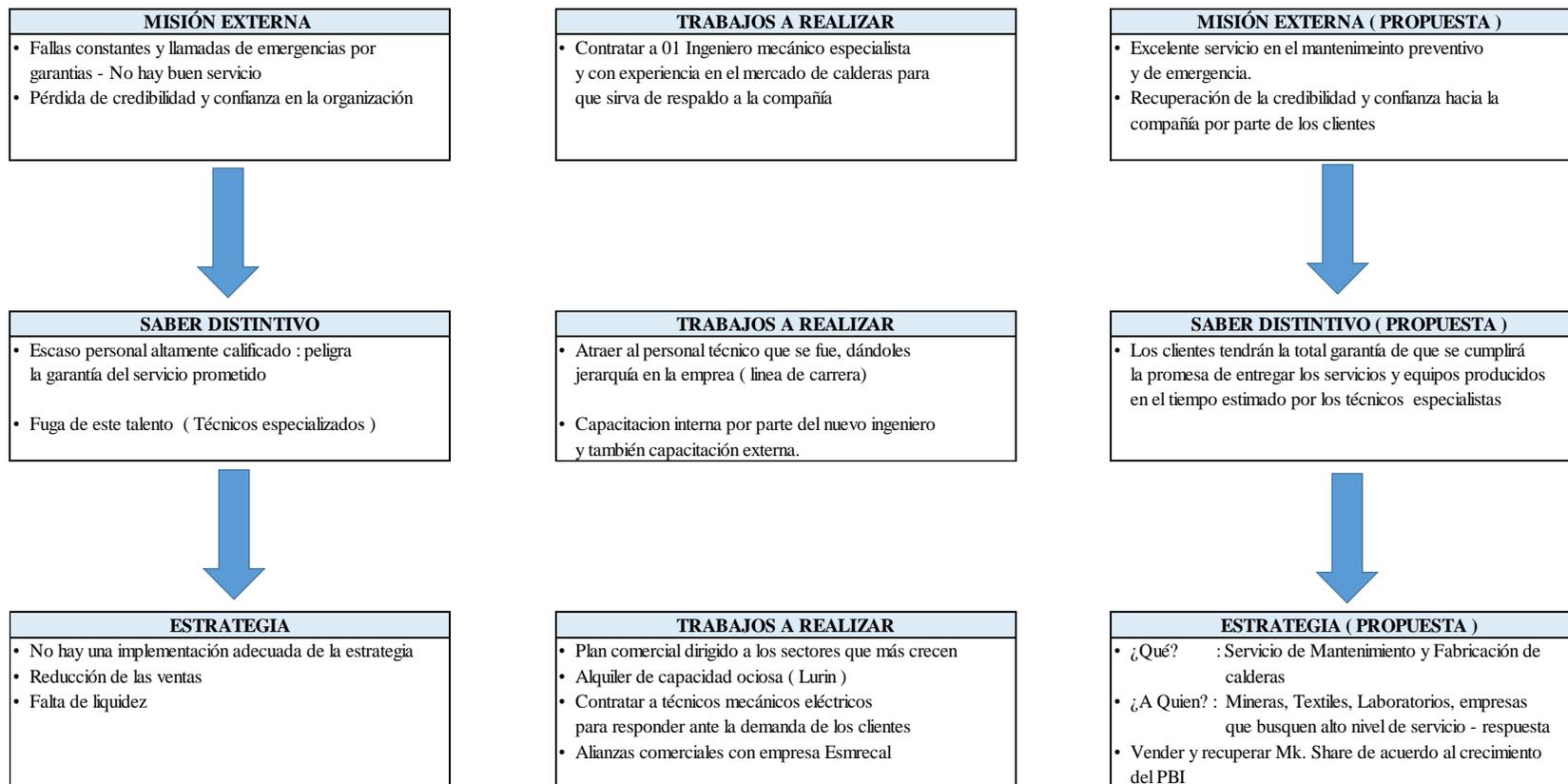
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Crecimiento Sector Mantenimiento		5%	5%	5%	5%	5%	5%
Participación Mercado (M. Share)		4%	5%	7%	9%	11%	11%
Fabricación Calderas Proyectadas		1	8	12	18	20	24
Precio Unitario Promedio Caldera		S/ 90,000					
Venta Mantenimiento	S/ 1,127,875	S/ 2,244,743	S/ 2,946,225	S/ 4,330,951	S/ 5,846,784	S/ 7,503,373	S/ 7,878,541
Venta Fabricación	S/ -	S/ 90,000	S/ 720,000	S/ 1,080,000	S/ 1,620,000	S/ 1,800,000	S/ 2,160,000
C.V Mantenimiento (54.6%)	S/ 620,331	S/ 1,234,609	S/ 1,620,424	S/ 2,382,023	S/ 3,215,731	S/ 4,126,855	S/ 4,333,198
C.V Fabricación (69%)	S/ -	S/ 63,000	S/ 504,000	S/ 756,000	S/ 1,134,000	S/ 1,260,000	S/ 1,512,000
U. Bruta	S/ 507,544	S/ 1,037,134	S/ 1,541,801	S/ 2,272,928	S/ 3,117,053	S/ 3,916,518	S/ 4,193,344
U. Bruta de Mantenimiento	S/ 507,544	S/ 1,010,134	S/ 1,325,801	S/ 1,948,928	S/ 2,631,053	S/ 3,376,518	S/ 3,545,344
U. Bruta de Fabricación	S/ -	S/ 27,000	S/ 216,000	S/ 324,000	S/ 486,000	S/ 540,000	S/ 648,000
G. Ventas	S/ 20,000	S/ 20,000	S/ 360,000	S/ 540,000	S/ 540,000	S/ 720,000	S/ 720,000
G. Administrativo (Staff + servicios)	S/ 240,000	S/ 200,000	S/ 216,000	S/ 270,000	S/ 360,000	S/ 360,000	S/ 450,000
U. Operativa	S/ 247,544	S/ 817,134	S/ 965,801	S/ 1,462,928	S/ 2,217,053	S/ 2,836,518	S/ 3,023,344
Impuestos	S/ 74,263	S/ 245,140	S/ 289,740	S/ 438,878	S/ 665,116	S/ 850,955	S/ 907,003
U. Neta	S/ 173,281	S/ 571,994	S/ 676,061	S/ 1,024,050	S/ 1,551,937	S/ 1,985,562	S/ 2,116,341

Fuente: Elaboración propia

⁵ La proyección de ventas se ha realizado considerando un crecimiento promedio del 5% (Ritmo de crecimiento del PBI)

Anexo XII. Plan de Acción

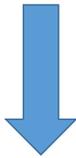
1. 12 a: Clientes



Fuente: Elaboración propia

2. 12 b: Directivos

VALORES DE LA DIRECCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Los valores del fundador no se manifiestan en Manuel Alberto : ve a los trabajadores como recursos y piezas que se pueden cambiar • Manuel Alberto solo se preocupa de sus propios intereses, dejando a la empresa en abandono



ESTILOS DE DIRECCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Manuel Salazar : Absorbente - Tirano (ME x Mex) • Madre : Abdicante - Sentimentalista (ME x MT) • Ernesto Salazar : Delegante (MR x MT)



SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y CONTROL
<ul style="list-style-type: none"> • No hay indicadores ni procedimientos • No hay ascensos, solo para la familia • No hay control ni medición sobre el nivel de atención (feedbacks)

PLAN DE ACCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Sacar a Manuel Alberto de la plana directiva (seguirá perteneciendo al accionario) • Tener un director externo que sea imparcial a la hora de que ascienda un miembro de la familia (protocolo fam)

PLAN DE ACCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Ernesto será el gerente general de la compañía

PLAN DE ACCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Se crean indicadores de rendimiento de trabajo para los operarios y staff ; luego se evaluará el desempeño para que puedan alimentar al Sistema de Incentivos • Creación de Sistema de Incentivos

VALORES DE LA DIRECCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Ernesto manifiesta preocupación real por los trabajadores, buscando el bienestar de ellos y el de sus familias



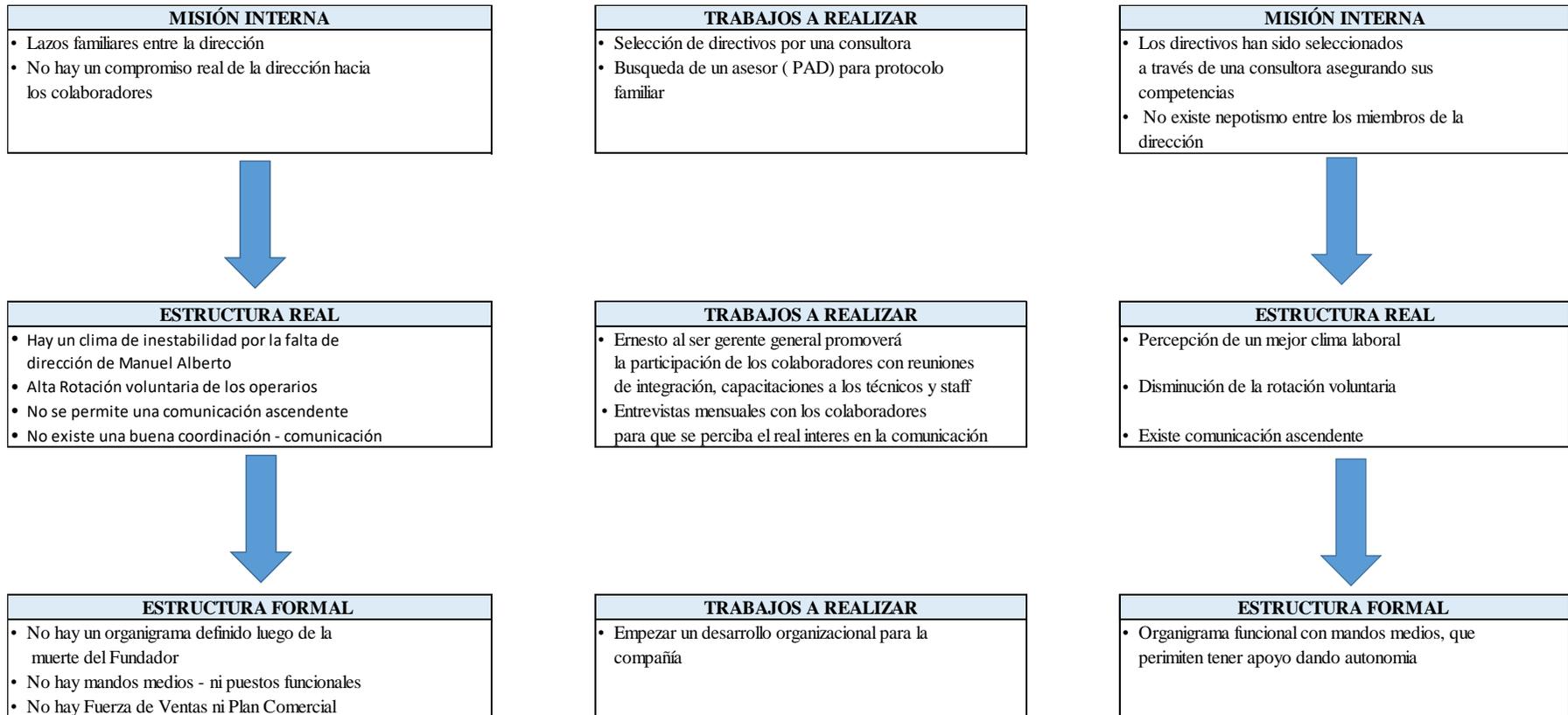
ESTILOS DE DIRECCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • El actual gerente general Ernesto promueve la autonomía y confía en los mandos medios



SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y CONTROL
<ul style="list-style-type: none"> • Se trabaja con indicadores de rendimiento en la parte operativa y staff • Se trabaja con procedimientos para que cuando alguien se incorpore sea más eficiente la adaptación.

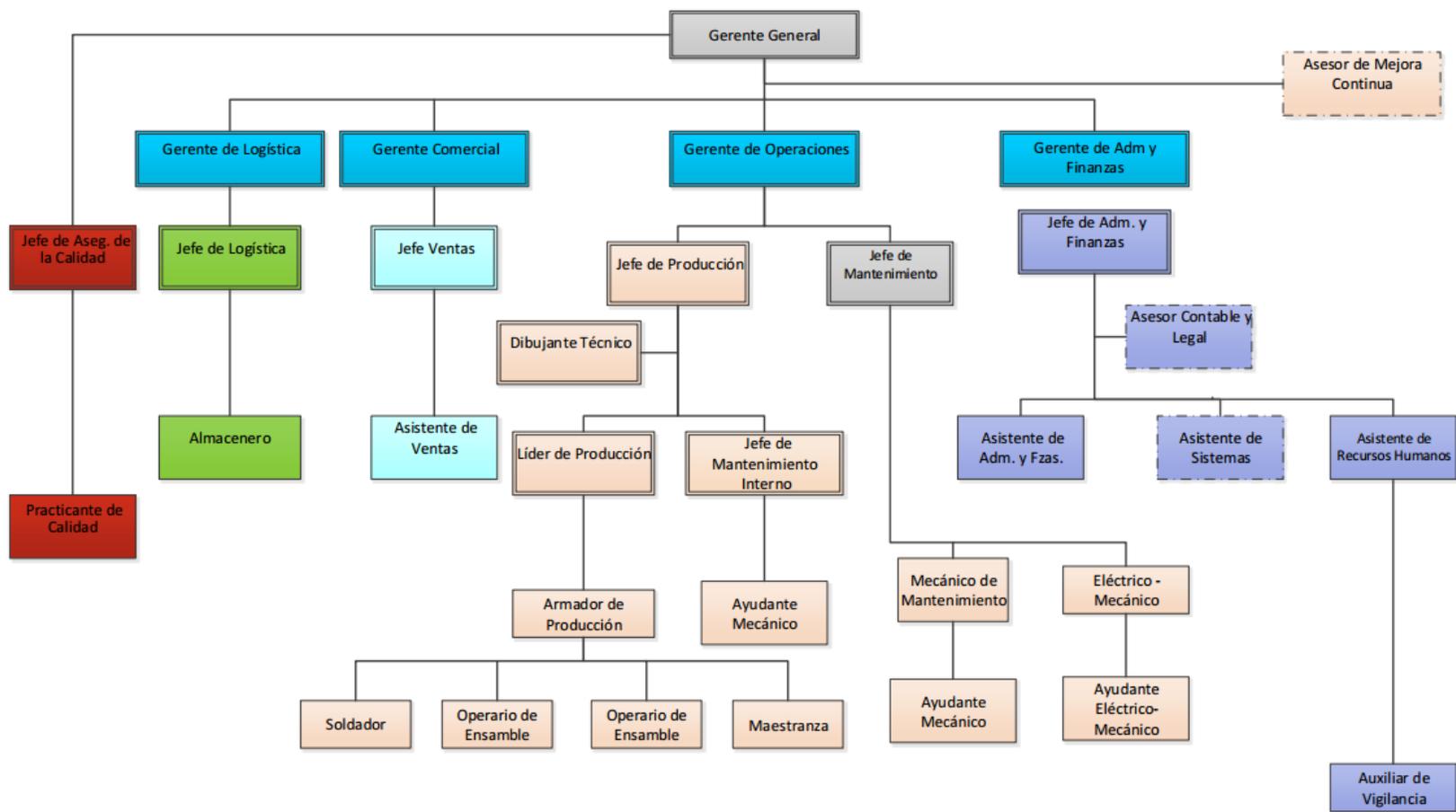
Fuente: Elaboración propia

3. 12 c: Colaboradores



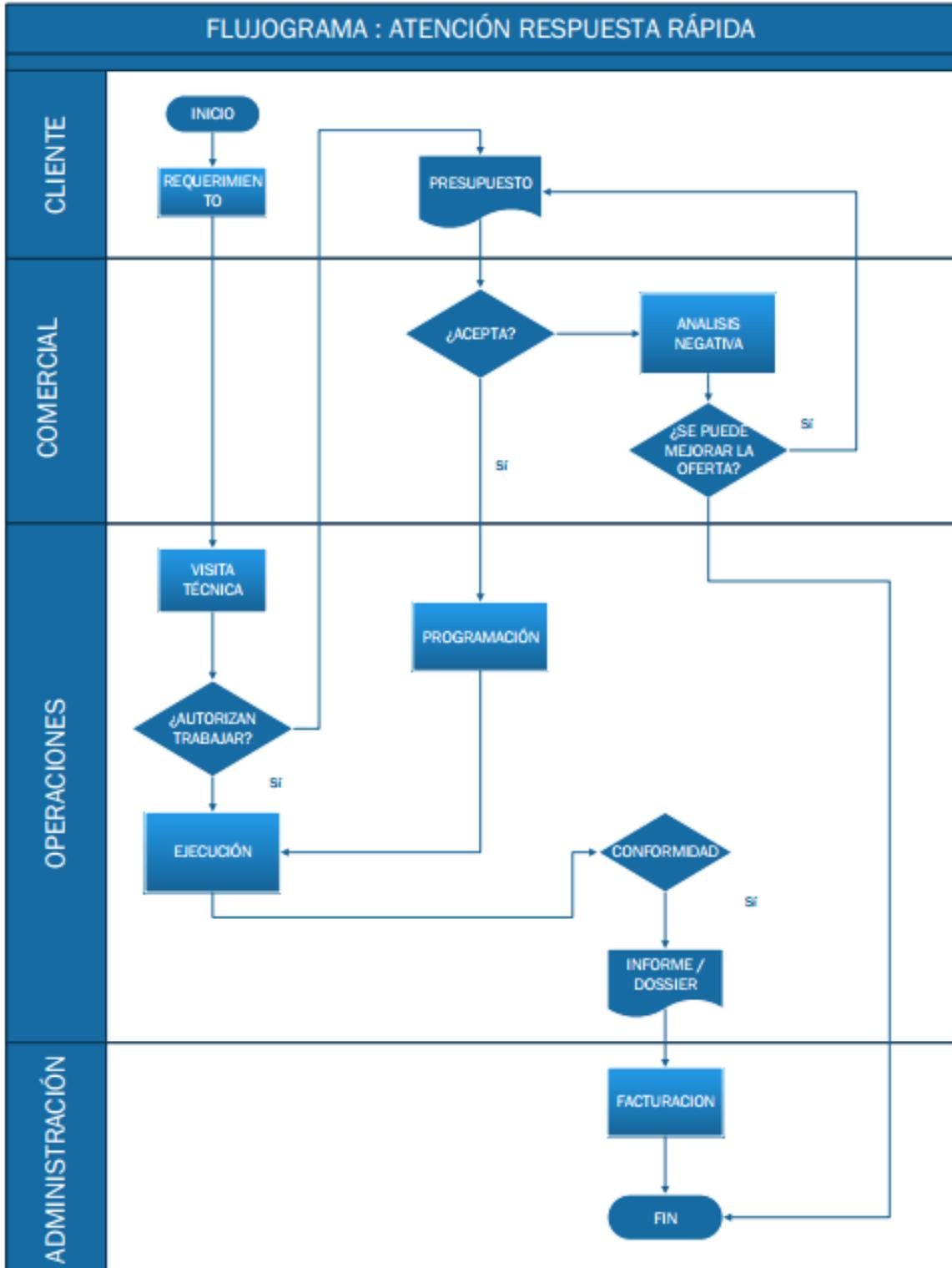
Fuente: Elaboración propia

Anexo XIII. Organigrama Propuesto



Fuente: Elaboración propia

Anexo XIV. Flujograma de Atención emergencia



Fuente: Elaboración propia