



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
**PIRHUA**

# FLAVORS PERÚ: CAMBIOS Y UNA RENUNCIA

Blanca Atarama-del Aguila y Carlos  
Paredes-Ruiz

Lima, noviembre de 2018

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas



Esta obra está bajo una licencia

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

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

**UNIVERSIDAD DE PIURA**

**PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN**



**FLAVORS PERÚ: CAMBIOS Y UNA RENUNCIA**

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

**BLANCA LUCIA ATARAMA DEL AGUILA**  
**CARLOS ENRIQUE PAREDES RUIZ**

Asesor: Ian Sven Ríos Salas

Lima, noviembre de 2018

## TABLA DE CONTENIDO

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

## ÍNDICE DE FIGURAS

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

## ÍNDICE DE TABLAS

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

## RESUMEN EJECUTIVO

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

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

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

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

## ABSTRACT

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

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

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

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



# INTRODUCCIÓN

El 12 de febrero del 2018, Carlos Ruiz, Gerente de Tecnologías de Información (TI) de FLAVORS PERÚ SAC, empresa dedicada a la fabricación y comercialización de saborizantes y colorantes industriales, leía con atención la carta de renuncia que Herbert López, le había dejado en su escritorio. Herbert a lo largo de sus más de dos décadas en la empresa, había sido el mejor programador, poseía una amplia experiencia del negocio, y contribuyó activamente en el desarrollo de nuevos sistemas, a pesar de que, en los últimos cuatro años, mostraba un cambio de actitud significativa.

Carlos, contratado hace nueve meses para reorganizar el área y culminar con el proceso de migración de todos los sistemas de información, considera que esta renuncia afectaría los niveles de servicio y operatividad de la empresa. Encontrar un reemplazo podía tomar de tres a cinco meses como mínimo. Piensa en la embestida de reclamos que recibiría de sus pares y jefes, y en la presión de la casa matriz por la automatización y reducción de costos que se estaba trabajando a nivel interno. Debía tomar la mejor decisión, con el menor impacto posible y comentarlo con su jefe, a quien vería al día siguiente. Flavors Perú: cambios y una renuncia

## 1.1. El sector

En el 2017, el mercado local de saborizantes y colorantes, era de 994 millones de dólares. Se comercializaba saborizantes, colorantes y soluciones de sabor para la industria de alimentos. Solución, es la mezcla de sabores, aromas y color que se agrega para la preparación de un alimento con el fin de cumplir con el producto solicitado por el cliente. Por ejemplo: Salsa para la preparación de pollo a la brasa, saborizantes de arroz con pollo, sabor y color de la fresa para la gaseosa, salsas de ají, salsas de ostión, salsas dulces, sabor y aroma a mora para chicles, sabor de chocolate, etc.

Las empresas en el sector se agrupaban en:

- Empresas nacionales, que fabrican sus productos para comercializarlos internamente y/o tenían acuerdos con una o más transnacionales extranjeras para la comercialización de sus productos fuera.
- Empresas extranjeras, con presencia local que fabrican sus productos y los venden en el mercado peruano. Este es el caso de Flavors Perú SAC, Givaudan Perú, Cramer Perú, etc. Algunas empresas extranjeras tenían acuerdos globales de abastecimiento, por lo que se tenía que importar los productos. Este es el caso de International Fragrances and Flavors (IFF), Lucta, Firmenitch, etc.

Los competidores más importantes a nivel mundial eran Givaudan, IFF, Cramer, Lucta y Firmenitch, y a nivel local se tiene a Quintia, Aromas del Perú, Esencias Químicas, Callizo Aromas, Sabores y Fragancias Perú, etc.

El mercado nacional era dominado por las empresas extranjeras, que tenían una participación del 90% y las empresas nacionales tenían una participación del 10%. Flavors Perú se posicionaba en el sexto lugar con un 6.9 %. Los líderes eran Givaudan e IFF. Ver detalle en las tablas 1 y 2.

**Tabla 1. Distribución del mercado local**

<b>Tipo de Empresa</b>	<b>2017</b>	
Extranjeras	90%	\$894.60
Locales	10%	\$99.40
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>\$994.00</b>

Fuente: documentación interna de la empresa

**Tabla 2. Principales empresas nacionales y extranjeras**

Empresas Extranjeras	Año 2017	
	%	\$\$
Givaudan	37.00%	\$331.00
IFF	14.00%	\$125.24
Cramer	12.00%	\$107.35
Lucta	10.00%	\$89.46
Firmenich	8.00%	\$71.57
Flavors Peru S.A.	6.90%	\$61.73
Otros	12.10%	\$108.25
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>\$894.60</b>

Empresas Nacionales	Año 2017	
	%	\$\$
Quintia	25.0%	\$24.85
Aromas del Peru	19.0%	\$18.89
Esencias Químicas	16.0%	\$15.90
Callizo Aromas	11.0%	\$10.93
Sabores y Fragancias Peru	10.0%	\$9.94
Otros	19.0%	\$18.89
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>\$99.40</b>

Fuente: documentación interna de la empresa

Los sabores clásicos más comercializados eran los de fresa, chocolate, vainilla. Los colorantes naturales derivados del achiote y cochinilla eran los más demandados para la fabricación de productos lácteos y cárnicos. Sin embargo, el mercado había evolucionado y los clientes ahora requerían el desarrollo de soluciones de sabor para los alimentos cárnicos (carnes de res y pollo), los salados (embutidos, hamburguesas, bases para comidas de franquicias, etc.), los dulces (confitería, galletas, panificación) y las bebidas (gaseosas, yogurts, emulsiones, etc.).

Las empresas de alimentos más importantes del Perú eran Alicorp, San Fernando, Rico Pollo, Nestlé, Industrias San Miguel, Aje, Molitalia, Laive, Gloria, Ajinomoto, Grupo Nutresa, Bimbo, Sigma Alimentos, China Wok, Bombos, Pizza Hut, KFC, Popeye's, Supermercados Peruanos, Tottus, entre otros, muchos de los cuales eran clientes de FLAVORS PERÚ SAC.

El sector era atractivo y dinámico por 2 razones:

- Atractivo: por el constante crecimiento de la economía del país y el crecimiento poblacional, generando un mayor consumo de alimentos y, como demanda derivada, el uso de saborizantes, colorantes y soluciones de sabor.

- Dinámico: por la competencia agresiva para el desarrollo de nuevas soluciones de sabor, lo que permitía tener mayor participación de mercado. El primero que desarrolla la solución de sabor y color requerida por el cliente se asegura la venta durante todo el ciclo de vida del producto.

La industria alimentaria cuya demanda derivada eran los saborizantes y colorantes había crecido cerca de un 9% en el 2017, impulsada principalmente por la pesca, además por la elaboración de aceites de origen vegetal y la fabricación de productos cárnicos, esto pese a que el fenómeno del Niño Costero había afectado el procesamiento de diversos alimentos. Esta industria, aportaba aproximadamente el 20% del PBI manufacturero. (“Industria alimentaria crecería alrededor de 5% en el 2017”, 8 de diciembre de 2017).

Las perspectivas para los próximos años, indicaban que la industria mostraría un buen desempeño, manteniendo el mismo crecimiento del 9%, uno de los más fuertes y dinámicos, respecto a los países más importantes en la región.

## **1.2. De INGREDIENTES DEL PERÚ a FLAVORS PERÚ**

FLAVORS PERÚ SAC, es una subsidiaria de la trasnacional coreana FLAVORS INDUSTRIES Ltda., que tiene como estrategia de crecimiento la adquisición de empresas en diversos países. Se crea con la compra del 100% de la unidad de negocio de alimentos para consumo humano de INGREDIENTES DEL PERÚ SAC, compuesta por: Sabores, Colorantes Naturales, Fragancias y, Trade and Marketing.

Cuando FLAVORS INDUSTRIES Ltda. adquiere una nueva empresa, mantiene al Gerente General, para aprovechar el conocimiento del mercado. Establece objetivos mínimos de crecimiento en ventas y de márgenes Ebitda buscando la reducción de costos y gastos. Es una de las seis empresas líderes a nivel mundial en la industria de sabores e ingredientes, presente en más de 150 países. A su llegada al Perú en el 2014, estableció un objetivo mínimo de crecimiento en ventas del 10% y margen EBITDA del 15%.

Tiene como pilar el desarrollo de productos saludables basados en la innovación, investigación y calidad, sostenibles con el medio ambiente. Ver detalle en la Figura 1.

Además, cuenta con procesos productivos de primer nivel, una potente área de I+D. así como sistemas administrativos, logísticos y de control, bien estructurados, que aseguran, el correcto ingreso de los pedidos y la oportuna llegada a sus principales clientes, con toda la frescura e inocuidad que caracteriza a sus productos.

**Figura 1. Pilares de Flavors Industries Ltda.**



Fuente: documentación interna de la empresa

INGREDIENTES DEL PERÚ SAC, fue fundada el 8 de abril de 1990 por Francisco Gonzáles, quien encuentra la oportunidad de ofrecer esencias de sabores para el mercado de alimentos, organizando su empresa en dos grandes unidades de negocio. La primera es la unidad de alimentos para consumo humano y la segunda es la unidad de alimentos para consumo animal. La Gerencia General recaía en Gabriel Palacios, que llevaba más de 20 años en el negocio. Si bien tenía un estilo autoritario, con Francisco, supo controlarse y amoldarse al estilo de su jefe en todo el tiempo que trabajaron juntos. Ver detalle de la trayectoria en el Anexo 1.

El éxito logrado por INGREDIENTES DEL PERÚ SAC, a lo largo de sus más de 20 años, llamó la atención de la transnacional coreana que, a mediados del 2012, manifiesta su intención de compra. Luego de un año de negociación adquiere el 100% de la unidad de alimentos para consumo humano, estableciéndose FLAVORS PERÚ SAC, que desde su creación ha tenido una evolución favorable en ventas, superando el objetivo impuesto de crecimiento. Ver detalle en la Tabla 3.

**Tabla 3. Evolución de las ventas de Flavors Perú**

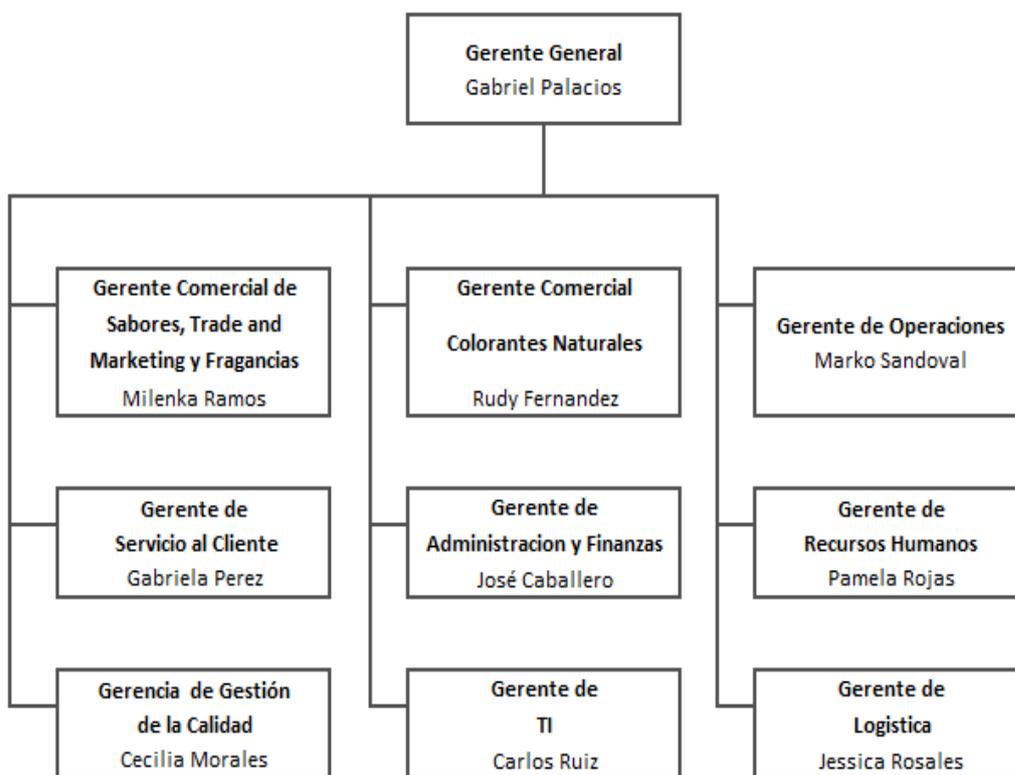
AÑO	Ventas (millones US\$)	Objetivo (millones US\$)
2015	47	45
2016	55	52
2017	62	61

Fuente: documentación interna de la empresa

Con FLAVORS PERÚ, la unidad de alimentos se divide en Colorantes Naturales, Saborizantes, Trade and Marketing y Fragancia.

El organigrama se componía de nueve gerencias. Ver detalle en la Figura2.

**Figura 2. Organigrama Flavors Perú SAC**



Fuente: documentación interna de la empresa

### **1.2.1. La comercialización**

Siendo la comercialización uno de los ejes claves de la matriz; con la compra se potenció todo el sistema logístico. Se instaló un ERP que permitiera dar un seguimiento adecuado a los pedidos de los clientes y se establecieron dos canales diferenciados para atender las ventas: el canal B2B<sup>1</sup> con el 70% de las ventas y el canal B2C<sup>2</sup>, con el 30%.

- El canal B2B: Venta directa a grandes empresas y a través de distribuidores autorizados.

La venta directa era a grandes empresas como: Grupo Gloria, Laive, Nestlé, AJE, Bimbo, Unilever, Pepsico, Arcor, Kraft Foods, etc., y en el exterior a empresas de Europa, Asia, América del Sur y Centro América.

La venta con distribuidores, se realizaba con cuatro locales que cubrían todo el interior del país y cuatro en el extranjero que cubrían países como: Venezuela, Ecuador, Colombia y Bolivia.

- EL canal B2C: venta directa a medianas y pequeñas empresas, así como a personas naturales. Tenían cuatro tiendas ubicadas en Santa Anita, Chorrillos, Los Olivos y Zarate, que representaban zonas con alta demanda.

### **1.2.2. La nueva cultura**

En INGREDIENTES DEL PERÚ SAC, el personal se acostumbró a una cultura familiar. Gabriel Palacios tenía mucho aprecio por la gente que llevaba años laborando en la empresa y se entendía bien con ellos, a tal punto de sentir que existía plena confianza entre él y sus colaboradores. En promedio un empleado trabajaba más de 10 años, el nivel de rotación era bajo, alrededor del 3%.

Se llevaban a cabo múltiples actividades para el personal, tales como reuniones de integración por el aniversario de la empresa, fiesta de fin de año, día del trabajador, día del niño, entre otros. Estas reuniones se organizaban con meses de antelación y eran esperadas con ansias, se sorteaban electrodomésticos, viajes al interior y exterior del país, y se compartían momentos agradables entre los trabajadores y sus familiares.

Los programas de capacitación se realizaban dentro del Perú y en países como Alemania, Corea, Estados Unidos, Colombia, entre otros. Los sueldos estaban por encima del promedio y se revisaban anualmente para evaluar posibles incrementos.

---

<sup>1</sup> Business to business

<sup>2</sup> Business to consumer

Se entregaban bonos por rendimiento que se daban por el cumplimiento mínimo del 80% de cada empleado, independientemente del resultado del área y se revisaba semestralmente.

Con FLAVORS PERÚ S.A.C, las cosas cambiaron radicalmente, se pasó de un ambiente familiar y cercano a uno dirigido a la eficacia y a resultados concretos en el corto plazo. El control presupuestal era intenso y se instauró como parte del cuadro de objetivos de cada gerencia. Había una obsesión por los resultados que Gabriel trasladó a sus directivos, pasando todos a ser muy exigentes y poco permisivos con el logro de objetivos y resultados.

Se restringieron las actividades corporativas y los gastos de mantenimiento, como el pintado de paredes, reparación de mobiliario, etc. Se redujo la subvención de la EPS del 70% al 50%. Se realizó la revisión de funciones de cada puesto, lo que implicó el despido paulatino de aproximadamente cien colaboradores entre el 2014 y el 2017. Se pasó de tener 318 a 220 colaboradores. Ver detalle en Tabla 4.

**Tabla 4. Número de colaboradores por año en Flavors**

<b>Año</b>	2014	2015	2016	2017
<b>Personal</b>	318	274	236	220

Fuente: documentación interna de la empresa

Elaboración propia

Se congelaron los sueldos y se evitaban incrementos salariales, salvo sean muy necesarios y sólo para la retención de personal considerado clave para la empresa. Toda retención además de tener el visto bueno del gerente del área debía ser refrendada por el gerente de recursos humanos, gerente general y aprobado por la casa matriz. Para el resto, simplemente se generaba el despido o se aceptaba la renuncia brindando todos los beneficios de ley.

La revisión para la entrega del bono se hacía trimestralmente y se tomaba en cuenta el cumplimiento mínimo del empleado del 90%, del área del 80%<sup>3</sup>La planilla tenía tres indicadores para los directivos y dos indicadores para el resto de los colaboradores. Ver detalle en las Tablas 5 y 6.

Todos estos cambios, afectaron el clima laboral. La nueva cultura se había instaurado y había que alinearse de lo contrario se corría el riesgo del cese de la relación laboral.

---

<sup>3</sup>El cálculo del bono era producto del cumplimiento del empleado y del área multiplicado por el sueldo, y se pagaba si la empresa cumplía al menos con el 95% de cumplimiento en ventas y EBITDA.

**Tabla 5. Cuadro de objetivos (área)**

OBJETIVOS DE ÁREA						
PERIODO DE MEDICIÓN: ENE. 2017 - DIC. 2017			FECHA DE ELABORADO: 30/05/2017			
ELABORADO POR: Carlos Ruiz						
APROBADO POR: Gabriel Palacios						
N°	OBJETIVOS	POND.	PLAN		RESULTADO VS. META	RESULTADO PONDERADO
			Mínimo 2017	Meta 2017		
TRABAJO EN EQUIPO		5%				4%
1	Cero NO conformidades en auditorías externas e internas	1%	-	-	100%	1.00%
2	Reduccion de los reclamos del cliente por calidad de producto y niveles de atención	1%		10	0%	0.00%
3	Cumplimento de la entrega a tiempo de pedidos	1%	90%	95%	94.41%	0.94%
4	Nivel de accidentabilidad	1%	4 000	-	100%	1.00%
5	Feedback de desempeño	1%	3.00	4.00	100%	1.00%
GESTIÓN		79%				79%
6	Migración de Sistemas informáticos y actualización de sistemas (aplicaciones locales in-house y ERP)	30%	4Q	3Q	100%	30.00%
7	Proyecto Facturación electrónica	2%	3Q	2Q	100%	2.00%
8	Desarrollo e implementación de Sistemas de Producción: MRP, Plan de producción y Reportes asociados a Productos Terminados.	22%	4Q	4Q	100%	22.00%
9	Obtener niveles de atención (SLA) del 90% sobre las solicitudes de soporte calificadas	1%	85%	90%	100%	1.00%
10	Atención y cumplimiento de los Requerimientos solicitudes a TI - (Planificado vs Real)	4%	85%	90%	100%	4.00%
11	EBITDA: Cumplimiento del Budget de TI y reducción de costos	20%	0.445%	0.305%	100%	20.00%
MEJORA CONTINUA		16%				14%
12	Mejora de proceso de despacho e identificación de productos	1%	3Q	2Q	0%	0.00%
13	Implementación del sistema de Gestión de almacenes	1%	4Q	4Q	0%	0.00%
14	Desarrollo de aplicaciones Móviles para generar cotizaciones, visualizar catálogos de productos virtual y generacion de solicitud de clientes	8%	4Q	3Q	100%	8.00%
15	Generación automática de documentos técnicos de las líneas de Sabores, Colores y Fragancias.	2%	4Q	3Q	100%	2.00%
16	Implementación de reportes de Business Intelligence para Logística, Producción y Operaciones	2%	3Q	2Q	100%	2.00%
17	Desarrollo del portal de clientes y de proveedores	2%	4Q	4Q	100%	2.00%
TOTAL		100%			CUMPLIMIENTO FINAL:	95.94%

Fuente: documentación interna de la empresa

**Tabla 6. Tablero de control (empleado)**

TABLERO DE CONTROL 2017												
NOMBRES:		Herbert Lopez										
CARGO DEL EVALUADO:		Analista Programador										
JEFE INMEDIATO:		CARLOS RUIZ										
CARGO:		GERENTE DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN										
Nro.	INDICADORES INDIVIDUALES DE GESTIÓN	POND.	PLANIFICACIÓN				MEDICIÓN				RESUL-TADO VS. META	RESUL-TADO
			Total	2016	Mín. 2017	Meta 2017	Ene-Mar	Abr-Jun	Jul-Set	Oct-Dic		
GESTIÓN		16%										
2	Atender el 80% de las solicitudes de atención a tiempo (alta prioridad menos de 1 día / estándar hasta 2 días --> Service Level Agreement (SLA))	8%	50	80	90	50	90	90	95	92	100%	8.00%
3	Atención de requerimientos SR (Plan VS Ejecutado)	8%	57	85	90	90	90	95	95	93	103%	8.27%
MEJORA CONTINUA		84%										
6	Plataforma Comercial											
7	Mejora en el % de programaciones que no requirieron aprobación por precio especial	8%	56%	85%	90%	90%	90%	92%	95%	92%	102%	8.16%
8	Porcentaje de ingreso de proyección de pedidos (Forecasting)	4%	-	-	-	-	-	-	48%	48%	100%	4.00%
9	Mejora en la programación de estimados											
10	Traslado de lógica de Forecasting a los módulos de producción.	8%	41%	90%	95%	95	95%	96%	96%	96%	100%	8.00%
11	Mejora de los módulos de control de calidad y envasado	8%	-	Set	Agosto	-	60%	-	40%	100	100%	8.00%
12	Creación del sistema de Ordenes de muestra.	8%	-	Julio	Junio	95%	100%	-	-	100	100%	8.00%
13	Implementar formato de códigos QR en Producción y Almacén.	8%	-	Mayo	Abril	-	100%	-	-	100	100%	8.00%
14	Mejora e implementación de Sistemas Satélites del área de producción (Operaciones)											
15	Mejoras en el Modulo de MRP y PCC	12%	13%	70%	90%	80%	97%	98%	99%	94%	100%	12.00%
16	Mejoras en el modulo de MPS	8%	-	Dic	Dic	10%	-	60	100	100	100%	8.00%
17	Modulo de Planificación - Determinación de Rendimientos de Materias Primas	4%	-	Dic	Dic	10%	-	-	100	100	100%	4.00%
18	Picking de Productos	8%	-	Dic	Dic	10%	-	-	-	10	10%	0.80%
19	Desarrollo del sistema de tracking de rutas de producción.	8%	-	Dic	Dic	-	-	-	100	100	100%	8.00%
TOTAL		100%									CUMPLIMIENTO FINAL:	93.22%

Fuente: documentación interna de la empresa

### 1.1.1.1. Carlos Ruiz y el área de TI

Carlos Ruiz, con 41 años, y una experiencia de más de 15 años en la gestión de áreas de tecnologías de la información, ingresa a FLAVORS PERÚ en una etapa crítica. En los

años anteriores a su llegada se había intentado sin éxito realizar la migración de los sistemas de INGREDIENTES DEL PERÚ SAC a FLAVORS PERÚ SAC. La casa matriz en su afán de agilizar este proceso<sup>4</sup>, había cometido el error de cambiar seguidamente a tres gerentes, pues consideraba que ninguno daba la talla. Carlos era el cuarto al que se le daba el encargo, y tenía una fuerte presión por culminarla en un plazo máximo de ocho meses. La migración estaba a un 10% y se tenía pendiente atender una lista de más de un centenar de requerimientos de diversas áreas.

El área estaba conformada por ocho personas. Ver detalle en la Figura 3.

**Figura 3. Organigrama del área de TI**



Fuente: documentación interna de la empresa  
Elaboración propia

Había algunas incompatibilidades personales y de estilo difíciles de compaginar. Las cosas no iban bien. Cada equipo trabajaba de forma independiente, como si fueran pequeñas islas, velando por su propio trabajo. No había esfuerzo colectivo por comunicarse e intercambiar ideas entre ellos. Las reuniones de seguimiento eran poco frecuentes. No se asumían responsabilidades en los incidentes reportados y se buscaba la solución de manera individual. A todo esto, se sumaba la casi nula comunicación que se tenía con las gerencias, quienes observaban al área de TI como un área problema. Adicionalmente sentían la incertidumbre de perder su trabajo en cualquier momento.

Carlos observó que todos los miembros del área se ceñían a unas metas establecidas, excepto dos colaboradores del equipo de desarrollo, entre ellos Herbert López, analista programador. Así lo había establecido la gerencia general y nadie lo había cuestionado. Nunca antes se le había ejercido control.

<sup>4</sup>Se elaboraban los nuevos modelos de gestión e indicadores que había que impartirse a toda la compañía.

Herbert era analista senior y el de mayor experiencia en el equipo de TI. Venía de la cultura de Ingredientes del Perú y conocía a la perfección los sistemas de la empresa. Sin embargo, desde hace unos años, se había ganado la antipatía de algunas personas. En algunas ocasiones tuvo roces por su mala actitud. No era un mal tipo, pero de un tiempo a esta parte le costaba asumir con buena predisposición los encargos. Carlos en el poco tiempo que llevaba, lo había tenido que cuadrar en varias ocasiones y llegó a plantearse la posibilidad de sacarlo del equipo. Ver detalle de la trayectoria completa en el Anexo 1.

A pesar de lo intrincado de la situación, armó un plan de acción de rápida ejecución para poder cumplir con los plazos impuestos. Había que hacer un gran trabajo de integración, y se centró en ciertas áreas de mejora: se compró el pleito con RR.HH. para que no existiera más reducción de personal, se esforzó por mejorar la comunicación entre los empleados, empezó a delegar responsabilidades en su equipo, por lo que, estableció metas claras para todos los empleados sin excepción, a pesar de no ser del agrado de Herbert.

De esta manera el engranaje en el equipo empezó a funcionar, la comunicación comenzó a fluir y los objetivos se comenzaron a cumplir. Seis meses después, por fin se pudo concretar la migración de todos los sistemas de información al 100%.

Si bien la migración había culminado, faltaba atender cerca de un centenar de requerimientos de diferentes áreas que tenían más de un año de retraso. La presión para el equipo de TI era intensa. Comercial, logística, RR. HH., todos pugnaban para que den prioridad a sus necesidades. Dos meses después cuando parecía que todo el equipo de TI estaba alineado con los objetivos, Herbert presenta su carta de renuncia.

### **1.3. Una renuncia inesperada**

Carlos se encontraba en una reunión, cuando es interrumpido por Herbert, quien solicita hablar con él y le entrega un sobre conteniendo su carta de renuncia solicitando ser desvinculado de inmediato y exonerado de los 30 días de permanencia de ley. La carta estaba firmada y aceptada por la Gerente de Recursos Humanos, lo que le causó una gran sorpresa ¿cómo había sido firmada la carta por el Gerente de Recursos Humanos? ¿Era símbolo de aceptación?

En las siguientes líneas se describen fragmentos de la conversación que sostuvieron Herbert y Carlos:

Carlos: “Herbert he leído tu carta de renuncia, ¿Por qué lo haces? ¿Qué paso?”

Herbert: “Sólo he decidido renunciar. Siento que mi ciclo en la empresa ya termino. Aquí no hay oportunidades de crecimiento profesional.”

Carlos: “¿Por qué dices que no hay oportunidades de crecimiento profesional? Las oportunidades las generas con tu trabajo, unos buenos resultados y un cambio de actitud. Ahí aún tienes aspectos por mejorar.”

Herbert: “Reconozco que mi actitud no es la mejor, no la he cambiado de la noche a la mañana. Con esta nueva administración, en estos años han pasado tres gerentes; tenemos más carga laboral, más presión, incertidumbre y cada año somos menos empleados trabajando.”

Carlos: “¿Eso te preocupa?”

Herbert: “Por supuesto, cómo crees que me siento. Se redujo el presupuesto para capacitaciones, para “nuestras reuniones”, se redujo la subvención del seguro, todo esto mientras se multiplica el trabajo, presionan por resultados y me ponen una meta que no tenía; sin embargo, tengo el mismo sueldo de hace cuatro años. No me alcanza para costear el seguro de mis hijos y poder atenderlos en una clínica. Otros gerentes de TI me prometieron una mejora salarial pero lo cierto es que renunciaron o los despidieron. Mi trabajo, antes de los cambios, era bien visto, los antiguos gerentes y compañeros te lo pueden comentar. Sin embargo, ahora no me siento valorado, considero que llegó el momento de dar un paso al lado. Siempre fui leal a la empresa.”

Carlos: “En este tiempo de trabajo me he dado cuenta del conocimiento que posees del negocio y la estabilidad de los sistemas que desarrollas. No creo que ponerte una meta hiciera que apresuraras tu decisión. No podías seguir sin tablero de control. Tienes habilidad para desarrollar los sistemas que el negocio requiere. La coyuntura en la que nos encontramos exige mantenernos enfocados y trabajando en equipo. Tu aporte es clave para continuar con la meta trazada.”

Herbert: “Que bueno escuchar eso, pero ya tomé una decisión. No veo posibilidad de mejora ni económica, ni profesional. Debo buscar oportunidades fuera donde sienta que mi trabajo es valorado.”

Carlos: “Dame un par de días para revisar tu caso y ver qué podemos hacer.”

De vuelta a su despacho, Carlos reflexionó sobre la conversación sostenida con Herbert. Si bien durante los primeros meses de su gestión se le había pasado por la cabeza despedirlo, las circunstancias habían cambiado, entendió que su aporte era clave, nadie mejor que él conocía todos los procesos críticos del negocio. Pensaba en cómo este cambio de cultura terminó afectando seriamente los niveles de satisfacción y desempeño del personal. Todos parecían piezas intercambiables y se perdía a empleados valiosos.

Era consciente que esta renuncia pondría en riesgo los resultados de su gestión y se preparaba para recibir la embestida de reclamos de los gerentes e inclusive del CEO si un proceso crítico del negocio se afectará. No podía permitir eso.

Las horas pasaban y necesitaba prepararse para la reunión del día siguiente con su jefe. Debía mostrar los avances de su gestión e informar de esta renuncia y del impacto que esta generaría.

## **Anexo 1. Trayectoria**

- Gerente General

Gabriel Palacios, con 65 años, Gerente General de Flavors Perú, con estudios de comunicaciones y con un MBA de prestigio. Tenía más de 25 años de experiencia en el negocio. Antes había sido gerente general de Ingredientes del Perú. De estilo autoritario y práctico para tomar decisiones. Le molestaba que no estuvieran de acuerdo con sus opiniones, la decisión que tomaba debía ser respetada y atendida a la brevedad. Si no estabas de acuerdo con su opinión, terminabas aceptándola, porque rápidamente se ofuscaba. Protector con el personal de su confianza y que consideraba clave. Era muy exigente con los resultados de sus gerentes de primera línea, adaptándose rápidamente a la cultura coreana. Si alguien no cumplía con los resultados esperados, podía llegar a tener problemas directos con él, soportando su mal carácter, nada conciliador y muy avasallador.

- Gerente de TI

Carlos Ruiz, con 41 años, Gerente de Tecnologías de la Información de Flavors Perú, con estudios de Ingeniería de Sistemas y con un MBA de prestigio. Tenía más de 19 años de experiencia en la gestión de áreas de TI. Antes había sido Gerente Corporativo de TI para un importante grupo empresarial peruano y había trabajado en una empresa transnacional japonesa por un periodo de nueve años. Acostumbrado al trabajo a presión y por resultados, tenía un estilo disciplinado de hacer las cosas y práctico para tomar decisiones. Era exigente consigo mismo y con su equipo de trabajo. A su ingreso a Flavors, entendió la cultura coreana y se adaptó a la misma con mucha facilidad.

- Analista Senior

Herbert López, con 48 años y 25 años en la empresa, era analista programador. Egresado de la carrera técnica de computación de un reconocido instituto. Si bien dentro del organigrama de TI era un analista más miembro del equipo de desarrollo de aplicaciones, sus 25 años de experiencia del negocio, en especial de los procesos comerciales, producción, logística y contabilidad, hacía de Herbert una persona clave en el equipo. Su conocimiento y habilidad para programar había sido fundamental para desarrollar sistemas que permitían la mejora de procesos en diferentes áreas.

Fuente: Elaboración propia, datos de Flavors Perú

## **CAPÍTULO 2. TEACHING NOTE – FLAVORS PERÚ S.A.**

### **2.1. Resumen ejecutivo**

El desarrollo del caso, se centra en el cambio cultural y el impacto en los trabajadores que llevan muchos años laborando en la empresa. Así mismo se da la renuncia de una persona clave en el área de TI en una coyuntura difícil. El gerente a cargo, tiene que replantear su posición y tomar una decisión respecto a esta renuncia.

### **2.2. Objetivos académicos**

Para realizar el análisis del caso y entender los problemas de la empresa, se utilizará como herramienta el Octógono (Ferreiro, 2013).

El presente caso puede ser utilizado para programas de Gobierno de Personas.

### **2.3. Preguntas para la orientación del caso**

- ¿Cuál es el problema del caso?
- ¿Qué problema tiene Herbert?
- ¿El cambio de cultura influye en la actitud de Herbert?
- ¿Carlos debe dejar ir a Herbert?

### **2.4. Análisis del Octógono**

#### **2.4.1. Entorno externo**

En el 2017, el mercado atractivo, debido al constante crecimiento de la economía del país y de la población, lo que genera un mayor consumo de alimentos y como demanda derivada el uso de saborizantes y colorantes. Se esperaba que se mantenga el crecimiento del 9% anual.

Las empresas compiten por desarrollar la solución de sabor que el cliente busca, de esta manera se aseguran la venta durante todo el ciclo de vida del producto.

#### **2.4.2. Sistema formal**

##### **Estrategia**

Crecimiento sostenido a través de la adquisición de empresas en los países que decidía instalarse. Además, contrataba al Gerente General para aprovechar el conocimiento del mercado.

Se enfoca en la reducción de costos y gastos, estableciendo objetivos mínimos de crecimiento anual, en ventas 10% y de márgenes ebitda del 15%.

Para su comercialización tenían dos canales de ventas el canal B2B y el B2C.

### **Sistema de dirección y control**

#### ***Sistema operativo***

Flavors Perú, dada su cultura impuesta por la casa matriz en Corea, potencia sus sistemas logísticos, instalando ERP's que permitan dar seguimiento a los pedidos de sus clientes.

Operativamente, buscan maximizar la eficiencia de sus sistemas informáticos y de control, debido a que de estos depende el adecuado despliegue de los KPIs para todas las áreas de la compañía.

Después de la migración de los sistemas informáticos de Ingredientes del Perú a Flavors Perú, quedan cien requerimientos pendientes de atender en todas las áreas, por lo que es importante continuar desarrollando las mejoras de sus sistemas. El papel del área de tecnologías de información (TI) es clave.

#### ***Sistema de incentivos***

Aplicado mediante el tablero de control y cuadro de objetivos, donde se establecen las metas y se hace un seguimiento trimestral. El cumplimiento mínimo del empleado debe ser del 90% y del área del 80%. Se pagaba siempre y cuando la empresa llegue al cumplimiento mínimo del 95% de ventas y ebitda.

#### ***Sistemas de control***

Enfocado en la reducción y control de costos y gastos. Reducción de las actividades corporativas, capacitaciones, y procesos manuales a través de la automatización.

### **Estructura formal**

Cuenta con 220 trabajadores en planilla, con una estructura jerárquica de responsabilidades.

Con la compra por la matriz coreana, se realiza una reducción paulatina de casi un centenar de personas en los últimos tres años.

#### **2.4.3. Sistema espontáneo-nivel de atraktividad**

#### **Saber distintivo**

FLAVORS PERU SAC con la compra de INGREDIENTES DEL PERU SAC había adquirido más de veinte años de conocimiento de la industria, incluyendo personal con la misma experiencia.

El conocimiento del negocio y la estabilidad de los sistemas que desarrolla Herbert López es clave para continuar con la meta trazada por el equipo de TI y poder cumplir con todos los requerimientos pendientes.

El personal de I+D se capacitaba en el extranjero en técnicas de desarrollo de productos. Debido a la reducción de presupuesto, ahora las capacitaciones se realizan solo a nivel local.

### **Estilos de dirección**

Gabriel Palacios Gerente General, en cuanto a toma de decisiones era autoritario y práctico. Cambió mucho y se adaptó a la nueva cultura. Muy exigente con los resultados de sus gerentes. Su experiencia de más de 25 años en el negocio, avalaban su buena gestión.

Carlos Ruiz gerente de TI, habiendo trabajado antes en una transnacional japonesa, se adaptó rápidamente. Si bien venía de un estilo similar al de Gabriel, fue amoldándolo por uno más conciliador.

### **Estructura real**

La gerencia se preocupa por cumplir las metas establecidas por la casa matriz. Los gerentes de cada área ejercían control de sus subordinados, a través del tablero de control.

Herbert López, tenía un problema personal, ya que demostraba siempre tener mala actitud, causando malestar entre sus compañeros. Si bien su cambio se dio con la compra de Ingredientes del Perú por la transnacional coreana, esta se acrecentó cuando se le puso el tablero de control. Esto sin duda incentivó su posterior renuncia.

## **2.4.4. Sistema espontáneo-nivel de unidad**

### **Misión externa**

Flavors Perú, comercializa productos de primer nivel, saludables y de calidad, basándose en la investigación y desarrollo, asegurándose que lleguen en óptimas condiciones al cliente, alineado con los pilares de su casa matriz.

### **Valores de la dirección**

Se produce un cambio de cultura, se pasa de la cercanía, lo familiar, “las reuniones”, a una cultura dirigida por la eficacia y resultados concretos en el corto plazo, con un control

presupuestal intenso. Si no se cumplía con las metas, se corría el riesgo del cese de la relacional laboral.

Estaban enfocados en retener solo a personal clave para el negocio, para el resto simplemente se esperaba su renuncia o se gestionaba su despido. Querían rentabilizar, haciendo más con menos gente.

### **Misión interna**

Económico: Activar el bono se ha vuelto más complicado, debido a que antes solo se tenía en cuenta el cumplimiento del tablero del empleado con un 80%. Con los coreanos, el empleado tenía que lograr un 90% de cumplimiento como mínimo, el área debía llegar a un 80% y se pagaba si la empresa había conseguido un 95% de los objetivos de ventas y Ebidta.

Aprendizaje: Se redujeron las capacitaciones. Debido al despido y/o renuncia de personal experimentado en diversas áreas, se perdió conocimiento que pudo ser trasladado a las nuevas personas. El aprendizaje solo es atractivo para las nuevas contrataciones, debido al liderazgo que ejerce la matriz en la industria de ingredientes y sabores, presente en más de 150 países.

Confianza: El cambio de administración ha generado incertidumbre, desconfianza y miedo en los trabajadores, no saben quién será el próximo en salir.

Bajo esta nueva cultura, los empleados trabajaban solo por motivos extrínsecos, buscando obtener el bono al final del año, a pesar de lo complicado que se volvió.

### **2.4.5. Entorno interno**

Con el cambio de cultura, se tuvieron varias renunciaciones y despidos, generando insatisfacción, desconfianza, e incertidumbre en el personal. La cantidad de colaboradores se redujo de 318 a 220 en los tres primeros años tras la adquisición por parte de Flavors Industries.

El nivel de descontento era mayor cuando estaban por llegar los días festivos. Se añoraba los viejos tiempos en Ingredientes del Perú. Ahora no había celebraciones.

A pesar de la presión por los resultados, las renunciaciones y despidos, no se tenía indicios formales de quejas o reclamos de los trabajadores.

## **2.5. Identificación del problema**

### **2.5.1. Problema en el sistema formal (Eficacia)**

**Problema 1: El centenar de requerimientos pendientes de atender en el área de TI tiene que resolverse.**

Una vez se llevó a cabo la migración, se hace imperativo atender estos requerimientos de diferentes áreas. La importancia del área de TI para conseguirlo es crucial.

Responsable: Carlos Ruiz

### **2.5.2. Problemas en el sistema espontáneo (Atractividad)**

#### **Problema 2: La renuncia de Herbert López, analista senior con conocimiento de todos los procesos críticos del negocio.**

Se consideran las siguientes hipótesis para esta renuncia:

- ✓ Deseaba un incremento salarial ya que los tres últimos gerentes de TI se lo habían ofrecido y no lo habían cumplido.
- ✓ Deseaba algo distinto, con más de veinte años en la empresa, con el cambio en la cultura y con la medición que se le había impuesto, no se sentía valorado y buscaba nuevas oportunidades.

Herbert era un analista con mucha experiencia. Su renuncia ponía en jaque a Carlos. Debido a la coyuntura era necesario su valioso aporte.

Responsable: Carlos Ruiz

#### **Problema 3: El estilo del Gerente General, Gabriel Palacios, al volverse demasiado exigente y enfocado en resultados, alineado a lo que busca la casa matriz.**

El estilo de dirección de Gabriel Palacios era de exigencia en los resultados con sus gerentes, perdiendo la confianza de su personal. Nos preguntamos:

- ✓ ¿Él quería perder la confianza de su personal?, Creemos que no, pero debido al cambio cultural impuesto por la matriz, tuvo que ceñirse a cumplir con el encargo
- ✓ ¿Él sabía que podía perder la confianza de su personal? Por supuesto. Era consciente de ello. Antes debido a la cultura y por el estilo de Francisco Gonzales, buscaba la cercanía con el personal.
- ✓ ¿Él podía hacer algo para no perder la confianza de su personal? Siempre se puede hacer algo. Sin embargo, consideramos que, si mostraba algún atisbo de discordancia, podía perder su trabajo, por lo que terminó adaptándose.

Responsable: Gabriel Palacios/ La Casa matriz.

#### **Problema 4: La mala actitud de Herbert.**

Desde la compra de la matriz coreana, Herbert mostró un cambio de actitud significativa. Cuando se le impuso el tablero de control como medición, su actitud se volvió mucho más crítica. Desde el inicio rechazó el control establecido por Carlos Ruiz.

Responsable: Carlos Ruiz

### 2.5.3. Problemas en el sistema espontáneo (Unidad)

#### Problema 5: Desconfianza e incertidumbre en los trabajadores por los cambios en la empresa.

Debido al cambio cultural, los colaboradores sienten una gran incertidumbre y miedo de no saber quién será el siguiente en salir.

Responsable: Gabriel Palacios

### 2.6. Alternativas de solución y toma de decisión

Para el caso nos enfocaremos en lo que consideramos los tres problemas más importantes y de corto plazo por resolver que recaen sobre Carlos Ruiz y son:

**Problema 1:** La atención pendiente de más de un centenar de requerimientos tiene que resolverse.

**Solución:** La atención de estos requerimientos tiene que ser resuelto a la brevedad, para ello Carlos necesita del apoyo de todo su equipo de trabajo completo, delegar responsabilidades y lo más importante impedir la renuncia de Herbert.

	<b>Eficacia</b>	<b>Atractividad</b>	<b>Unidad</b>
<b>Con Herbert:</b> Se elabora un plan de trabajo/ Se asigna labores a cada uno	Aumenta	Aumenta	Se mantiene
<b>Sin Herbert:</b> Se contrata nuevo personal, asumiendo los riesgos que esto implica	Se reduce	Se reduce	Se reduce

**Problema 2:** La renuncia de Herbert López, analista senior con conocimiento de todos los procesos críticos del negocio.

**Solución:** Carlos tiene que convencer a Herbert que se quede, de lo contrario habría un gran impacto no solo en la eficacia, sino también en la atractividad por la pérdida del saber y en la unidad por la pérdida de uno más del equipo, generándose mayor incertidumbre.

	<b>Eficacia</b>	<b>Atractividad</b>	<b>Unidad</b>
Si Herbert, se va	Se reduce	Se reduce	Se reduce

Si Herbert, se queda	Se mantiene	Se mantiene	Se mantiene
----------------------	-------------	-------------	-------------

**Problema 3:** La mala actitud de Herbert

**Solución:** Carlos debe revisar la situación de Herbert y analizar la posibilidad del incremento salarial que le habían prometido con anterioridad otros gerentes de TI. Si con el incremento, la situación mejora, evaluar retarlo para asumir mayores responsabilidades. Se le debe hacer un seguimiento y coaching de forma cercana y constante.

	<b>Eficacia</b>	<b>Atractividad</b>	<b>Unidad</b>
Se le hace un seguimiento estricto de forma autoritaria	Se incrementa	Se reduce	Se reduce
Se le hace un seguimiento y coaching de forma cercana y constante	Se incrementa	Se incrementa	Se incrementa

**Decisión:** Consideramos que para atender los principales problemas, Carlos tiene que tomar la decisión de retener a Herbert, tomando en cuenta el siguiente plan de acción:

1. Conversar con Gabriel Palacios respecto a la aceptación de la renuncia de Herbert por parte de la gerencia de RRHH para que en el futuro no vuelva a aceptar renuncias de personal de TI sin previa comunicación con la gerencia de TI.
2. Revisar con Gabriel Palacios el incremento salarial del 20% para Herbert.
3. Preparar un plan de retención que implica:
  - Asignación de plan de trabajo para la atención de requerimientos
  - Seguimiento, feedback y coaching para Herbert, darle cercanía.
  - Monitoreo del tablero de control de Herbert para asegurar el cumplimiento del 90% como mínimo.

Los motivos que tiene Carlos para tomar esta decisión son:

<b>Motivos de Carlos</b>	<b>Si Herbert, se va</b>	<b>Si Herbert, se queda</b>
Extrínsecos	Recibirá quejas y reclamos de sus pares y jefes.  No logrará los objetivos del área y tampoco recibirá el bono.	Buenos resultados en su gestión.  Recibir bono a fin de año por atención de resultados.

Intrínsecos	No tendrá aprendizaje, ni capacitación en los procesos del negocio.	Más aprendizaje del negocio y principalmente de los procesos de logística, operaciones y contabilidad.
Trascendentes	<p><b>Por Herbert:</b> Recomendar a Herbert buscar una mejor opción laboral, que le ofrezca beneficios a él y a su familia.</p> <p><b>Por la empresa:</b> ninguna, todo el escenario se complicaría.</p>	<p><b>Por Herbert:</b> Solicitar el incremento de sueldo para Herbert, así darle tranquilidad económica.</p> <p>Darle mayor responsabilidad e impulsar su crecimiento profesional</p> <p><b>Por la empresa:</b> Todo irá bien.</p>

Del análisis de la decisión concluimos que, a Carlos Ruiz, lo que en realidad le interesa son los resultados de su gestión, más que el bienestar de Herbert. Si en realidad le interesaría el bienestar de este, le sugeriría buscar un nuevo trabajo, y cuando lo encuentre, renuncie. La cultura no cambiará, todo lo contrario, cada vez la presión será mayor.

## CONCLUSIONES

- Cuando se realizó la compra de Ingredientes del Perú, no se hizo una adecuada gestión del cambio cultural. El pasar de una cultura familiar a una enfocada en resultados concretos, impactó en las personas, en sus niveles de desempeño, motivación y seguridad.
- Con una cultura orientada a resultados, las opciones que tienen los colaboradores, son dos, o se adaptan o buscan nuevos rumbos. Está claro que Flavors no cambiará su cultura, ya que viene teniendo resultados satisfactorios en los países que se instala.
- Existen problema en los tres niveles de la organización. Los más importantes se encuentran en la atractividad y unidad. La empresa no es atractiva para los colaboradores por los niveles de presión, resultados e incertidumbre. A nivel de unidad existe un alto nivel de insatisfacción.
- Es importante retener el saber. Herbert es personal clave para el negocio y hay que retenerlo por el impacto positivo en la eficacia, atractividad y unidad que supone para el equipo de TI y la empresa. Se decide revisar su incremento salarial y darle mayor responsabilidad en el equipo de desarrollo para que sienta un crecimiento profesional.



## BIBLIOGRAFÍA

Ferreiro, P. (2013). *El Octógono: un diagnóstico completo de la organización empresarial*. Lima: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.

Industria alimentaria crecería alrededor de 5% en el 2017. (8 de diciembre de 2017). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/industria-alimentaria-creceria-alrededor-5-2017-noticia-480034>