



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

CASO: EL SINDICATO DE COPASA (A) (B) (C)

Pedro Muñoz Najar-Friedrich

Lima, octubre de 2017

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



CASO
EL SINDICATO DE COPASA (A)(B)(C)

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

PEDRO ALBERTO CARLOS MUÑOZ NAJAR FRIEDRICH

Asesor: Ian Ríos Salas

Lima, octubre de 2017

TABLA DE CONTENIDO

Índice de tablas	iv
El Sindicato de COPASA (A)	1
Una dolorosa e inesperada circunstancia	1
La historia de COPASA	1
Un sector complicado	2
Otro gerente toma la posta	3
El clima se deteriora	3
Este gerente no va más	4
La papa caliente	5
Sin posibilidad de postergación	6
Anexos	9
Anexo 1. Organigrama (abreviado) de COPASA, finales de 2012	9
Anexo 2. Organigrama (abreviado) del Sindicato de COPASA, finales de 2012	9
Anexo 3. Hitos históricos más importantes de COPASA	10
Anexo 4. Análisis de las fuerzas competitivas de la industria a finales de 2012	11
Anexo 5. Evolución de las ventas de la empresa	13
Anexo 6. Participación de mercado 2012	14
El Sindicato de COPASA (B)	15
La verdad por delante	15
Un espacio para dialogar, no una arena donde enfrentarse	15
La agenda	16
Entrar en materia	17
El pliego sindical	18
Las cosas no se arreglan en un día	19
El Sindicato de COPASA (C)	21
Teaching note	23
1. Resumen	23
2. Objetivos académicos	23
3. Preguntas para orientar la preparación del caso	23
4. Análisis del caso	25
4.1. Análisis del sector en el que desarrolla sus actividades la empresa	25
4.2. Análisis interno de la empresa	26

4.2.1. Cadena de valor	26
4.2.2. Análisis FODA	27
4.2.3. Análisis en base al Octógono	28
5. Problemas	31
6. Alternativas de acción	32
7 Criterios de evaluación de las alternativas y elección de la mejor de ellas	33
8 Reflexiones finales	35
Bibliografía.....	36

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Niveles.....	31
Tabla 2. Plazos de solución	32
Tabla 3. Criterios de evaluación.....	34

EL SINDICATO DE COPASA (A)

Una dolorosa e inesperada circunstancia

Andrés recordaba aquel día como si hubiera sido ayer. Era miércoles; Juan Carlos y él conversaban sobre sus hijas, ambas de la misma edad, y sobre cómo las criaturas crecen y se van de la casa. La hija de Andrés estaba estudiando en la universidad fuera del país y la de Juan Carlos viajaba dentro de pocos días por el mismo motivo. Pasaron rápidamente al trabajo, pues los problemas que afrontaba Corporación Papelera del Sur SA (COPASA) no eran pequeños. Desde hacía varios años, Andrés presidía el Directorio de la empresa y Juan Carlos era el gerente general.

Dos días después —el viernes— Andrés tenía varias reuniones seguidas y decidió apagar el teléfono. Al desocuparse, encendió el aparato y se encontró con un montón de mensajes de diversas personas de COPASA. La noticia lo dejó estupefacto: a Juan Carlos lo habían asesinado en la puerta de una casa de cambio, de un par de tiros y a plena luz del día, por robarle el dinero que acababa de retirar del banco para el viaje de su hija. Corría la segunda quincena del mes de septiembre de 2010.

Era octubre de 2012 y a Andrés le hubiera gustado poder consultar con Juan Carlos qué hacer con la “papa caliente”¹ que ahora tenía entre manos. Apenas dos años después de la muerte de su amigo las cosas se habían deteriorado rápidamente en la empresa. Le dolía la cabeza de pensar la cantidad de problemas que tenía delante de él como actual gerente general de COPASA: el Sindicato al borde de la huelga y con nueve meses de infructuosas negociaciones, los competidores más agresivos que nunca, un mercado difícil que parecía no responder², las cifras de la empresa al borde del rojo. “*¿En qué me he metido?*” pensaba Andrés para sus adentros, “*¿cómo llegué hasta aquí?, ¿cómo salgo de esta?*”.

La historia de COPASA

Ubicada a mil kilómetros de la capital, en la segunda ciudad del país, COPASA se fundó en 1983³. Con mucha visión, un grupo de empresarios amigos se dieron cuenta de que no existía una oferta consistente en papel higiénico y servilletas en el sur del país, y decidieron poner una planta papeleras para atender esa necesidad. Comenzaron con maquinaria de segunda en un pequeño local en las afueras de la ciudad. Lanzaron su

¹ “Papa caliente”: expresión coloquial peruana que expresa un problema difícil, intrincado, del que nadie quiere hacerse cargo.

² Véase el Anexo 6.

³ Para mayor información, ver el Anexo 3.

propia marca, “Genial”⁴, y poco a poco se hicieron de un nombre. En el año 1988 ampliaron su capacidad de producción; en 1998 hicieron una nueva ampliación. Para finales de los noventa la empresa tenía una participación de mercado cercana al 50% y COPASA era para entonces la firma líder en papel higiénico y servilletas en el sur del Perú. En el año 2002 adquirieron sus almacenes; en 2003 obtuvieron el ISO 9001-2000; para 2006 tuvieron que adquirir y mudarse a un nuevo local que permitiera albergar la planta y almacenes con mayor comodidad. En 2007 y 2008 ampliaron nuevamente la capacidad de planta. En vistas de que la distribuidora con la que trabajaban había tomado demasiada fuerza por la capacidad que tenía de llegar a mayoristas y bodegas⁵, en el año 2009 pusieron en marcha su propia distribuidora.

Un sector complicado⁶

Hasta poco después del año 2000, COPASA había sido líder en el mercado, con participaciones de hasta el 50%. Fue entonces cuando aparecieron en el escenario dos grandes competidores internacionales: Producción Papelera SA (PROPASA) y Centro Papelero SA (CEPASA). Si bien Andrés no tenía cómo probarlo, estaba convencido de que ambas habían concertado precios para arrebatarle participación a COPASA, con el afán de sacarla del mercado⁷. Manejaban unas agresivas campañas publicitarias y, aunque debían traer el papel higiénico desde mil kilómetros de distancia, eran capaces de ofertarlo a menores precios que COPASA. Además, contaban con un amplio portafolio de productos, que hacía más interesante su oferta al canal tradicional (donde COPASA era más fuerte), contra lo que la empresa no podía competir. Ni qué decir del canal moderno, ya que ambas transnacionales tenían presencia en todos los supermercados y negociaban precios a nivel nacional, mientras COPASA apenas había entrado a una pequeña cadena de supermercados locales.

Para complicar más las cosas, los directivos de COPASA sentían la presión de los proveedores de papel reciclado, tanto por los precios como por los *stocks*. Estaban convencidos de que una llamada de alguno de sus poderosos competidores podía con toda paz frenar un camión listo para ser enviado a COPASA, simplemente porque los competidores eran mucho más grandes y podían darse el lujo de no comprarle a un proveedor de papel reciclado los grandes volúmenes que movían. Ningún proveedor se la iba a jugar por ellos. COPASA no tenían suficientes puntos de acopio en la ciudad como

⁴ GENIAL es la marca registrada de COPASA. Curiosamente, en las encuestas y estudios de mercado realizados por la empresa, la marca GENIAL era bien recordada, pero no se la identificaba como una marca regional o local.

⁵ En el Anexo 5 puede verse la evolución de las ventas de 2008 a 2012.

⁶ Véase en el Anexo 4 el análisis de las fuerzas competitivas hecho por la empresa en octubre de 2012.

⁷ Para finales de 2012, COPASA había retrocedido del 50% al 27% de participación de mercado en Arequipa, su principal bastión en el Sur. Véase el Anexo 6.

para asegurar el suministro de papel reciclado, menos aún para usar pulpa virgen en la preparación del papel higiénico, cosa que sí eran capaces de hacer los competidores por sus economías de escala.

Otro gerente toma la posta

A los pocos días de fallecer Juan Carlos, Andrés reunió al Directorio con carácter de urgencia, para ver qué hacían con la dirección de la empresa. Acordaron que, mientras se buscaba un gerente general con experiencia en el mercado de productos de higiene —o que al menos manejara bien productos de consumo masivo— Andrés asumiría la dirección de la empresa pasando a ser presidente ejecutivo, a sabiendas de que, por tener responsabilidades en otra empresa y pertenecer a otros directorios, no podría estar sino atendiendo parcialmente las necesidades de COPASA.

En abril de 2011 parecían haber dado con la persona indicada. Pedro Ángeles era un hombre que, si bien venía del mundo de las gaseosas, conocía en profundidad el canal moderno y el tradicional y había trabajado previamente en dos transnacionales de productos de consumo masivo. Ese mismo mes llegaron a un acuerdo sobre sus condiciones salariales y Andrés volvió a ser el presidente del Directorio, cediendo la dirección de la empresa al nuevo gerente general. Los meses anteriores, Andrés había logrado manejar la empresa a base de delegar responsabilidades en los gerentes funcionales⁸ y de reunirse con ellos con frecuencia para hacer seguimiento a los diversos problemas que cada uno afrontaba en sus respectivas áreas. De hecho, aunque todos los gerentes estaban informados de la próxima contratación del nuevo gerente general, pidieron a Andrés que se quedara gestionando la empresa en vez de traer a alguien de fuera.

El clima se deteriora

La entrada de Pedro fue un verdadero dolor de cabeza desde el principio. Era un hombre impulsivo, muy comercial, de gestión dura e incapaz de fiarse de los demás. «Este, de ángeles no tiene nada», decía la gente, haciendo alusión al apellido de Pedro. Pensaba que todos los gerentes funcionales estaban tras su cargo y que querían hacerle jugadas para dejarlo sin piso. Una de las primeras medidas que tomó fue la contratación de un auditor interno, que se transformó en una especie de cancerbero a su mando. No había decisión de los gerentes funcionales que el auditor no objetase, hasta por la más mínima tontería, trabando el funcionamiento de la empresa y ralentizando toda la operación.

⁸ Ver el organigrama de COPASA en el Anexo 1.

Para colmo de males, resultó que el auditor era un “boca floja”⁹ y no había tema en el que se metiera a hurgar, que no acabara sabiéndose entre todos los obreros y empleados de la planta. Como el susodicho veía fantasmas por todos lados, resulta que no quedaba “títere con cabeza”¹⁰ y, según su opinión, todos los gerentes funcionales tenían sus arreglos sucios, robaban y había que sacarlos de la empresa. Como no podía ser de otro modo, el clima laboral se fue deteriorando rápidamente y el ambiente entre los gerentes y el personal era pésimo. Todos miraban con recelo a la plana directiva. El veneno del auditor alimentaba, además, las inseguridades de Pedro Ángeles, que se mostraba prepotente e intransigente ante cualquier sugerencia de los gerentes funcionales. Encima, uno de los directores de la empresa —el que precisamente había animado a la contratación de Pedro— se metió en medio y reforzaba las posturas del gerente general ante el Directorio, diciendo que lo único que hacía este era tratar de limpiar la casa de todas las irregularidades que había permitido la gerencia anterior. Comentario que a Andrés le resultaba doloroso, no solo porque Juan Carlos había sido su amigo, sino porque ya no era capaz de decir nada en su defensa.

Pero donde más claramente se reflejaba el deterioro del clima laboral era en las cifras de la empresa, que iban de mal en peor: las ventas a la baja, la gente desmotivada, la competencia arrancándoles cada día más participación de mercado, ya casi no existía utilidad. Parecía que iban en caída libre. Además, la situación del Sector no ayudaba demasiado al estado de la empresa.

Este gerente no va más

Al año de haber contratado a Pedro, en abril de 2012, el Directorio decidió que el nuevo gerente no iba más. La decisión no fue sencilla porque hubo amenazas y tira y afloja de parte de unos y otros directores, en especial del que defendía a Pedro. La situación era elocuente: las cifras no eran malas sino pésimas, y era notorio para todos los directores el gran deterioro que había en el clima laboral de la empresa. Pensaban que, como reza el dicho: «muerto el perro, muerta la rabia», pero en este caso no fue cierto, ya que el ambiente en la compañía había quedado muy dañado luego de la salida de Pedro, a la que siguió también la del infausto auditor interno.

Nuevamente, Andrés quedó a cargo de la empresa como presidente ejecutivo, con la complicación de que, debido a ciertos compromisos profesionales, debía pasar buena parte de la semana en la capital, y apenas podía dedicarle tiempo a la firma. Los directores,

⁹ “Boca floja”: expresión coloquial que expresa el carácter de una persona que es incapaz de mantener la necesaria reserva sobre los temas que son de su injerencia, comunicándolos imprudentemente a su entorno.

¹⁰ “No dejar títere con cabeza”: expresión coloquial para referirse a una persona que habla mal de todo el mundo.

de forma casi unánime, le insistieron en que se hiciera cargo de la gerencia general. Resueltos sus compromisos profesionales a comienzos de octubre de 2012, Andrés pudo hacerse cargo de la empresa en esas fechas. COPASA llevaba meses a la deriva y había que tratar no solo de reflotar el barco sino de marcarle el rumbo.

La papa caliente

La primera semana de Andrés como gerente general no pudo ser más tensa. Nada más llegar, el Sindicato¹¹ le tocó la puerta de la oficina. Las relaciones entre el Sindicato y la empresa habían sido muy malas en el pasado. Llevaban nueve meses con su pliego de reclamos y no habían avanzado nada. No solo estaban solicitando mejores condiciones salariales, sino que, además, se quejaban de los servicios higiénicos, de la cafetería, de los vestidores, del control de entrada, etc. COPASA contaba entonces con 300 operarios, de los cuales 26 estaban sindicalizados. Sin embargo, cualquier cosa que se pactara con esos 26, casi automáticamente debía ser hecha extensiva al resto no sindicalizado.

Dentro de esos 26 se encontraban los operarios más antiguos de la planta, gente que conocía la empresa y su historia de memoria; algunos guardaban resentimientos contra gerentes y directivos anteriores, heridas viejas que no habían logrado cerrar. Como eran pocos, todos ellos habían pasado dos o tres veces por los cargos del Sindicato. Su queja continua era: «Nos habían ofrecido, nos habían dicho, etc., y llevamos aquí 30 años en los que no nos han dado nada».

Andrés les pidió que le dieran al menos un par de semanas para ver cómo resolvía el tema, pues no era el único problema que debían afrontar. La respuesta del Sindicato sonó casi a una amenaza: «Piense rápido, porque llevamos nueve meses y en ese tiempo quién sabe qué criatura puede nacer de esta situación», en clara alusión a que se podían ir a la huelga por tan prolongada espera.

Para COPASA, una huelga en esos momentos podía ser mortal: se venía el fin de año y las consabidas campañas de Navidad, en las que los competidores aprovechaban para lanzar promociones erosionando su participación de mercado, dado que COPASA no tenía recursos para hacer nada parecido. Si, además, desabastecían el punto de venta, era darle a la competencia una oportunidad dorada de arrebatarles una mayor participación de mercado, pues ya se sabe que cuando el tendero no tiene tu producto te puede esperar un día, pero al siguiente tendrá el de la competencia en el lugar que ocupaba el tuyo.

Como si no faltaran problemas, Manuel Jiménez, el gerente de Planta, y Alfonso Parra, el gerente comercial, presionaban, no sin que les faltara razón, en que era urgente la

¹¹ Ver el organigrama del Sindicato de COPASA en el Anexo 2.

renovación de la maquinaria en planta, pues las eficiencias y la calidad de la competencia hacían que su producto pareciera de segunda y encima fuera más caro. La máquina ya estaba ubicada en un proveedor en China, se tenían los precios y Pedro Serna, el gerente administrativo financiero, había conseguido una línea de financiamiento del banco. El asunto es que había que viajar a China un par de semanas para cerrar la compra y poder tener la máquina en seis meses instalada en la empresa. Irse dos semanas a China sin dejar arreglado el asunto del Sindicato le parecía a Andrés una decisión irresponsable, así que decidió que primero atacaría el tema del Sindicato, luego el viaje, después —poco a poco— la montaña de problemas que tenía sobre su escritorio.

Decidió hacer una visita a las instalaciones cuando hubiera cambio de turno. Acompañado de Joaquín Ramírez, gerente de Recursos Humanos, comprobó lo que temía. Los servicios higiénicos para el personal eran un asco: pequeños, sucios, rotos, olían mal, eran insuficientes, etc. No dejaba de notar que una cuota en el problema la tenían los mismos operarios, que tampoco hacían ningún esfuerzo para mantener los baños en mejor condición. Los vestidores, anejos a los baños, solo tenían unos ganchos de madera adosados a la pared y unos casilleros sin puerta, donde la gente amontonaba sus pertenencias de cualquier manera. La cafetería era cualquier cosa menos eso; se trataba de un cuchitril de tres por cuatro donde unos techos de calamina desvencijada eran la única protección contra el inclemente sol; completaban la dotación de la cafetería unas cuantas mesas sucias, unas bancas y unas pocas sillas, totalmente insuficientes para la cantidad de obreros, que seguramente debían comer de pie la mayor parte de las veces. En resumidas cuentas, el pliego de reclamos del Sindicato no dejaba de tener razón y, sin embargo, arreglar aquello iba a costar un dinero que la empresa no tenía en ese momento.

Sin posibilidad de postergación

Andrés no tenía ninguna experiencia manejando sindicatos. Siempre se había desempeñado en cargos directivos de empresas donde no había este tipo de organizaciones. Ante su falta de experiencia, convocó a un comité de gerencia para tener la opinión de su gente. Para empezar, les leyó el pliego de reclamos que le había hecho llegar el Sindicato, que comenzaba con la mejora de condiciones salariales. Manuel, el gerente de Planta, dijo que evidentemente la cifra era inflada, pero que era cierto que llevaban retraso en las condiciones salariales y que algo tendrían que mejorarlas. Andrés comentó la visita que acababa de hacer a las instalaciones y lo que había visto, pero también mencionó la dificultad que encontraba para poder hacer algo por la inversión que requeriría arreglar todo aquello, más aún en la situación en la que se encontraba la empresa. Preguntó a los convocados: «¿Será posible postergar todo esto para dentro de un año y así tenemos margen para recuperarnos?». La opinión de la mayoría fue que no, que la gente estaba harta y que esperaba algún tipo de respuesta.

Joaquín Ramírez explicó algo que Andrés desconocía por su falta de experiencia en estas lides. Para que funcionara, un sindicato requería al menos 20 miembros, de otro modo se extinguía. Así que no dejaba de ser una posible solución elegir a los operarios mayores que estaban sindicalizados, varios de los cuales ya bordeaban los 60 años, y ofrecerles un incentivo para una jubilación anticipada. De ese modo podrían desaparecer el Sindicato de COPASA. Esto tendría un costo, pero Joaquín calculaba que ese costo sería menor que la inversión de arreglar todo lo que pedían y, por supuesto, mucho menor que conceder un aumento a todo el personal obrero.

Pedro Serna, el gerente administrativo financiero, era de otra línea:

Andrés, con esta gente no se puede ceder. Si cedés ahora que apenas has tomado el cargo y a la primera presión de ellos, mañana te van a decir San Andrés y que eres un blandito y te van a pedir más cosas que al Santo: danos esto, danos lo otro, danos tal, danos cual, etc. Hay que ponerse firmes, decirles que la empresa atraviesa un mal momento y que no hay recursos para hacer nada de lo que piden.

Entonces, Andrés respondió que habría que mostrarles las cifras para que vieran que casi no había utilidad, que vieran cuánto gastaban en las planillas, etcétera.

Ni hablar —contestó Pedro Serna— el día que abras tus cifras, esta gente se te va a tirar encima y comenzarán a cuestionar desde nuestros sueldos, pasando por las utilidades que legalmente corresponden a los accionistas y buscando tres pies al gato de cualquier otra cifra de la que se puedan agarrar.

Manuel Jiménez, el gerente de Planta, intervino en ese momento:

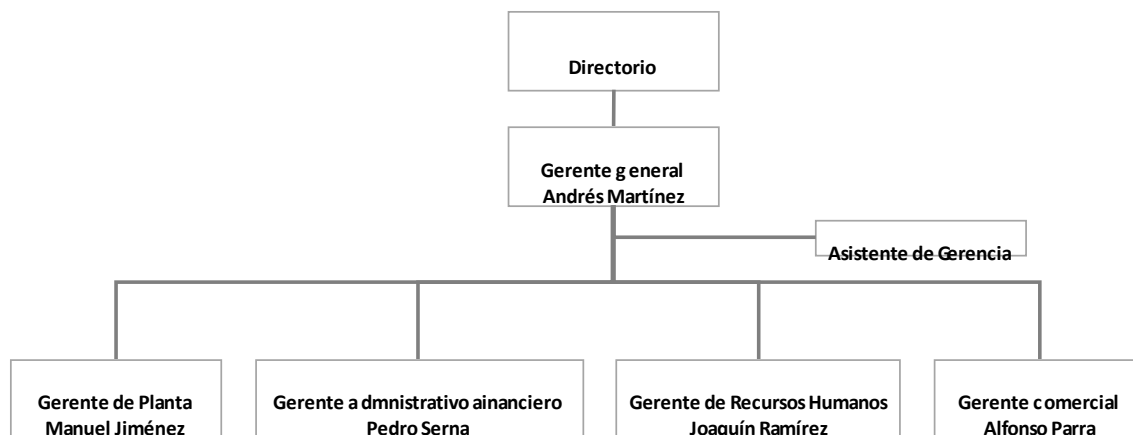
Si les damos lo que piden, nuestros costos se elevarán y la empresa sale en rojo con toda seguridad. Yo pienso que alguna mejora salarial hay que hacerles, para evitar la huelga... no la que piden, pero sí un reajuste. Pero todas esas mejoras en los baños, la cafetería, etc., me parecen excesivas. Son gente retrechera, todo lo ven negativo. Yo te llevo, Andrés, a que veas las instalaciones de algunas de las fábricas vecinas y te darás cuenta de que las nuestras son cinco estrellas comparadas con la mugre que hay por ahí. Así que diles que reajustamos tanto y cuánto el sueldo y que ahí queda. Y si no les gusta, que se vayan a otra empresa para que vean cómo los tratan en otros sitios. Que entiendan que la competencia está fuerte y que nos estamos jugando la supervivencia.

Andrés estaba desconcertado. Quienes hablaban eran gente que llevaba muchos años en este negocio, que conocían de cerca la mentalidad de los obreros, pero a él no le quedaba nada claro para dónde tirar. ¿A quién le hacía caso? ¿Existía alguna otra alternativa

viable? Pensaba para sus adentros: *«Cómo no está aquí Juan Carlos, que tan bien manejó la empresa por casi dos décadas, para ayudarme a desentrampar esta situación»*.

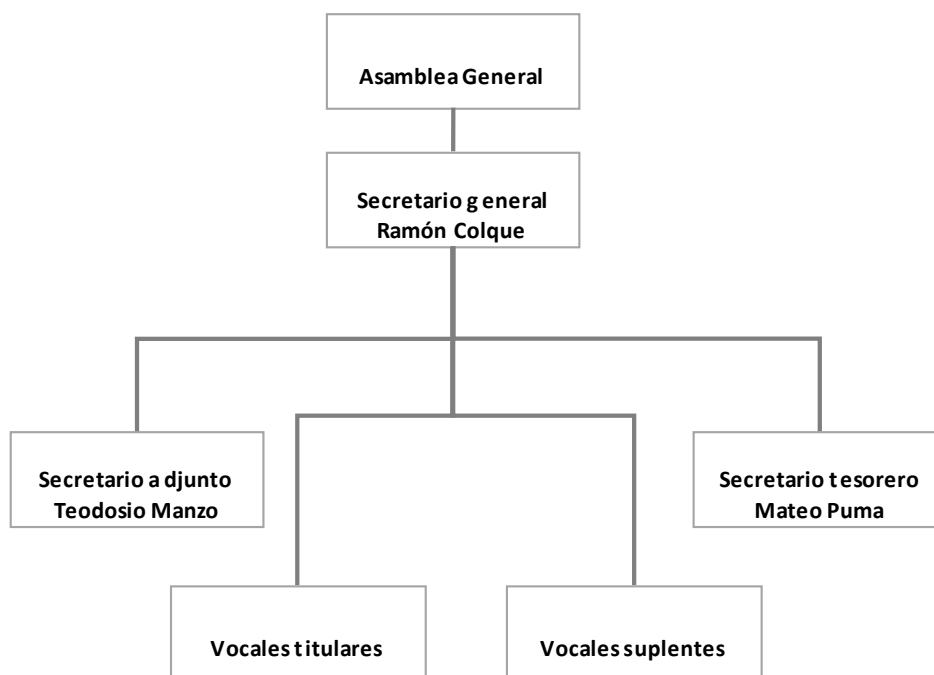
ANEXOS

Anexo 1. Organigrama (abreviado) de COPASA, finales de 2012



Fuente: elaboración propia.

Anexo 2. Organigrama (abreviado) del Sindicato de COPASA, finales de 2012



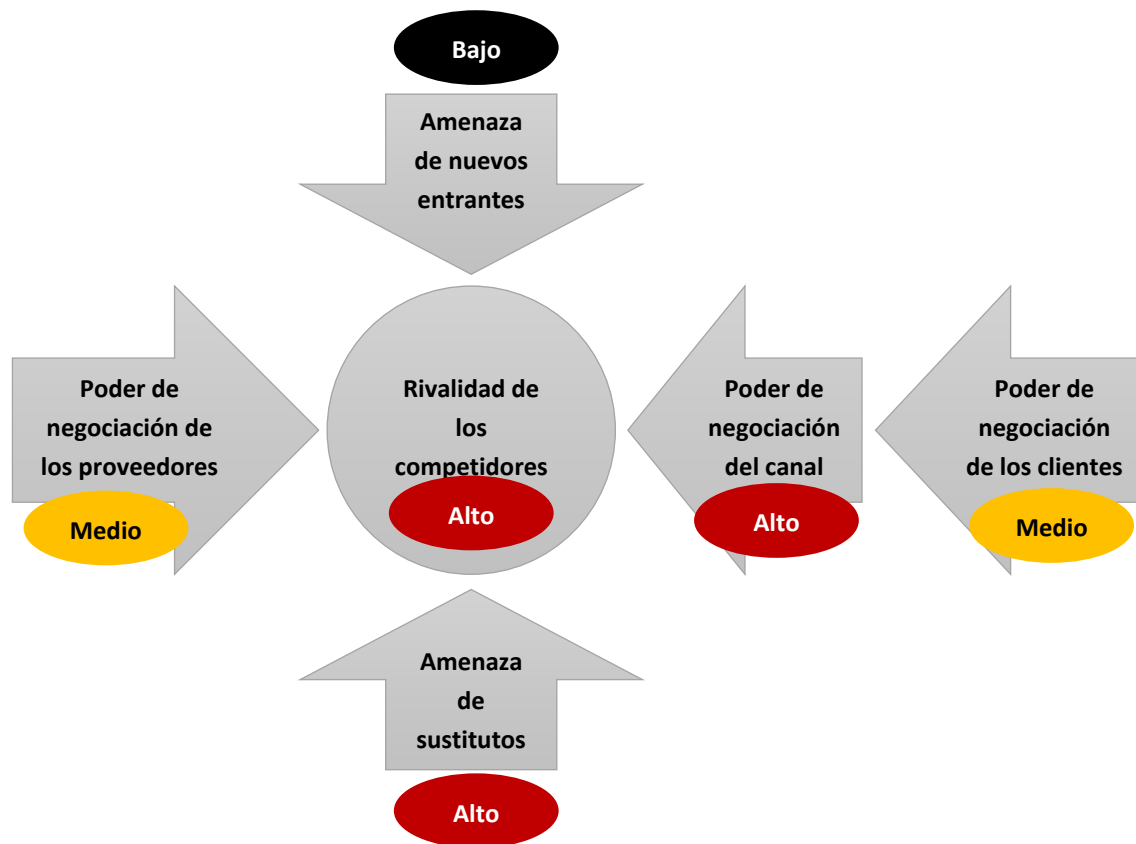
Fuente: elaboración propia

Anexo 3. Hitos históricos más importantes de COPASA

- 1983 Fundación de COPASA
- 1988 Compra e inicio de operaciones con máquina servilletera
Incremento de la capacidad de producción a 12 Ton/día
- 1998 Compra de máquina de conversión I
- 2002 Compra del local del almacén
- 2003 Obtención del ISO 9001-2000
- 2006 Compra del local de oficinas y almacén
- 2007 Compra de máquina de conversión II
- 2008 Conclusión del proyecto de ampliación de la planta
- 2009 Inicio de la distribuidora propia (distribución directa)
- 2010 Obtención del ISO 9001-2008

Fuente: elaboración propia

Anexo 4. Análisis de las fuerzas competitivas de la industria a finales de 2012



Amenaza de nuevos entrantes

- Marcas posicionadas
- Canales de distribución
- Cobertura
- Portafolio de productos
- Respaldo financiero

Amenaza de sustitutos

- Tendencia a migrar del papel de una sola hoja al de dos hojas, tres hojas, etc.

Rivalidad de los competidores

- Oligopolio: mercado dominado por dos empresas transnacionales
- Economías de escala
- I+D: gran capacidad de generar nuevos productos
- Inversión en captar talento

Poder de negociación de los proveedores

- Recicladores de papel nacionales
- Productores de pulpa internacionales
- Compañías de energía y agua
- Medios publicitarios

- Agencias de publicidad

Poder de negociación del canal

- Baja penetración de supermercados
- Necesidad de cobertura para llegar al canal tradicional
- Rotación y margen para los tenderos
- Portafolio de productos para ser más interesante la propuesta a tenderos

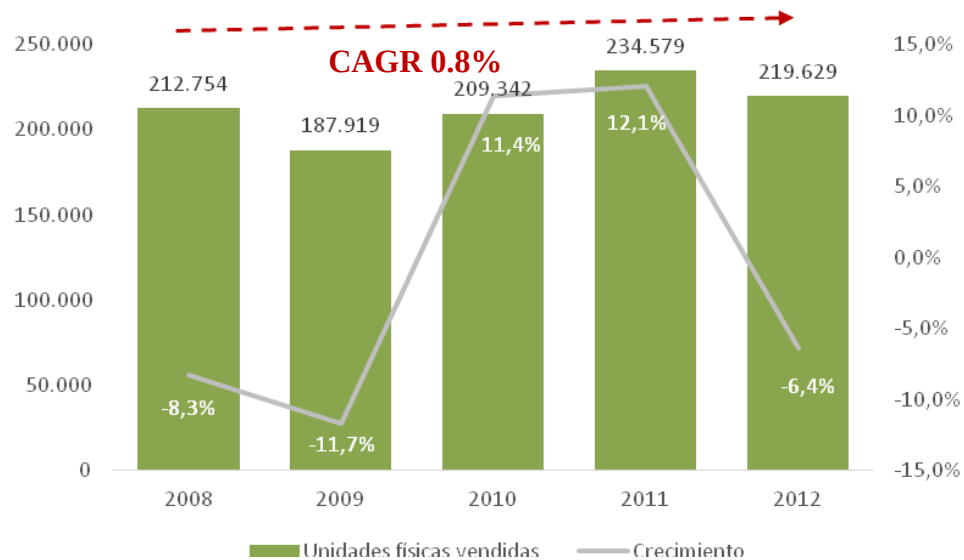
Poder de negociación del cliente

- Sofisticación de los consumidores
- Cobertura y desarrollo de marcas
- Penetración de las categorías

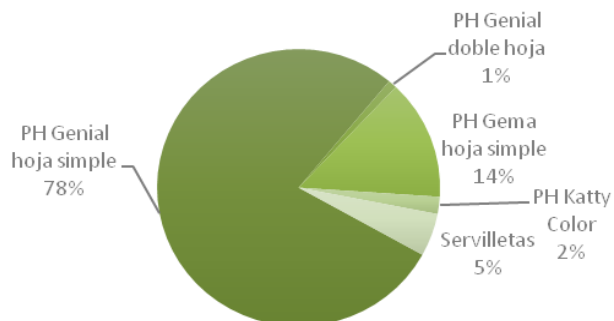
Fuente: elaboración propia

Anexo 5. Evolución de las ventas de la empresa

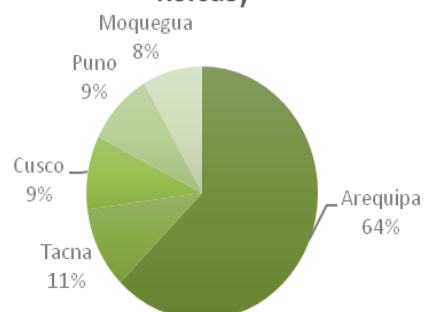
Ventas en volumen (unidades de PH) de COPASA



Mix de Ventas 2012 (en base a Soles vendidos)



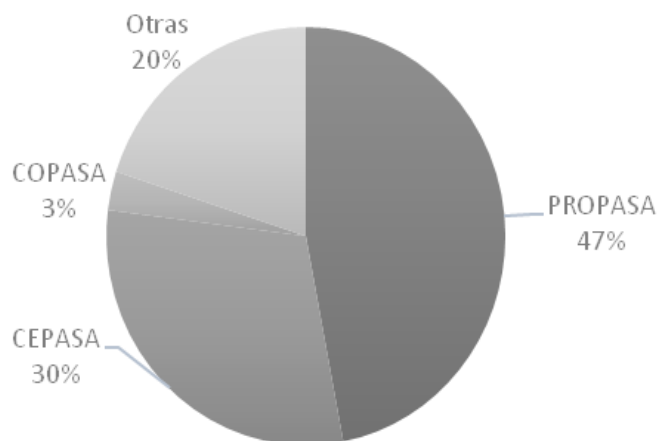
Ventas por ciudad 2012 (en unidades físicas)



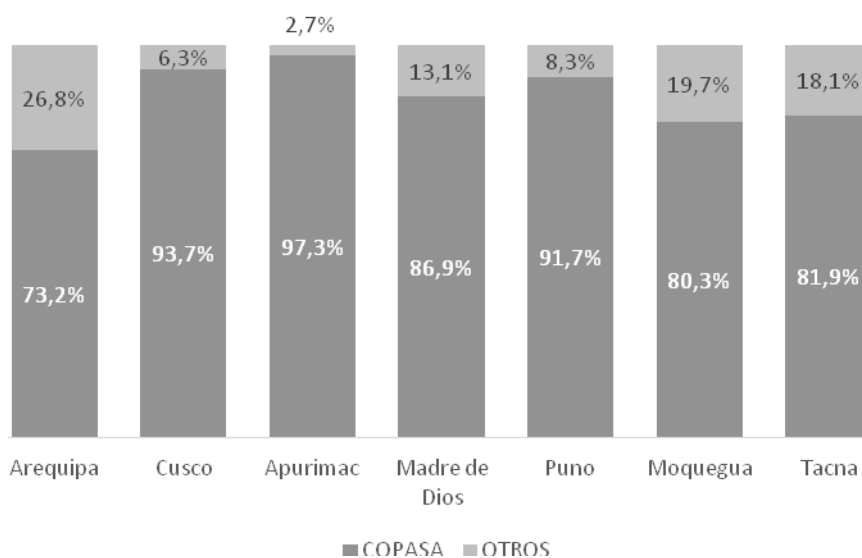
Fuente: elaboración propia

Anexo 6. Participación de mercado 2012

Participación de mercado a nivel nacional 2012 (basada en la capacidad de conversión)



Participación de mercado en el Sur - 2012 (unidades vendidas)



Fuente: elaboración propia

EL SINDICATO DE COPASA (B)

Andrés casi no pudo pegar ojo aquella noche. Se sentía intranquilo. A la mañana siguiente era la reunión con los dirigentes del Sindicato; él no tenía experiencia previa en el trato con estas organizaciones y nunca había participado en la negociación de un pliego de reclamos. No solo eso, sino que había llegado a la conclusión de hacer precisamente lo contrario a lo que le aconsejaban los gerentes funcionales de COPASA. Ponerse duros, no dar información, no ceder, intimidar en las reuniones... Le parecían recetas de una vieja fórmula que no funcionaba. Él pensaba: «Más de lo mismo es más de lo mismo»; es decir, si seguimos haciendo lo mismo no esperemos llegar a acuerdos de una manera rápida y con sensatez.

La verdad por delante

Para preparar la reunión, Andrés trabajó una presentación en la que resumía los estados financieros de la empresa. Su pensamiento era: «Hay que decir la verdad y mostrar la verdad de una manera asequible a los miembros del Sindicato; no hay que marearlos». Pensaba que no era suficiente decirles que la empresa andaba mal, sino mostrarles con cifras que realmente la empresa atravesaba una situación delicada. Además, preparó un cuadro para que se viera cómo los competidores habían erosionado las ventas y el margen de la compañía en los últimos años. Quería que los dirigentes sindicales entendieran que la empresa no era un ente solitario en el mercado, sino que debía luchar en un océano con unos tiburones que estaban dispuestos a comérsela. La información clara y contundente tenía que ayudarlos a entender la coyuntura por la que estaba atravesando COPASA. Andrés siempre era sincero y directo a la hora de decir las cosas y estaba convencido de que esa era la manera de ganarse la confianza de los colaboradores.

Un espacio para dialogar, no una arena donde enfrentarse

Dispuso que la reunión no fuera en el Directorio, porque pensaba que era intimidante. Así que la preparó en su oficina, donde había una mesa cómoda en la que solían tener los comités de gerencia, y resultaba un espacio más acogedor y más simpático que el frío Directorio. Del Sindicato asistirían tres personas: el secretario general, el secretario adjunto y el secretario tesorero; Andrés dispuso que por el lado de los directivos estarían él, Joaquín y Alfonso. A Joaquín Ramírez le correspondía estar por ser el gerente de Recursos Humanos, y Alfonso Parra, el gerente comercial, porque además de conocer muy bien la situación por la que atravesaba la empresa, era un hombre que inspiraba confianza y no tenía relación directa funcional con ninguno de los tres del Sindicato. El resto de los gerentes (el de planta y el administrativo financiero) no asistirían, precisamente para no dar sensación de desequilibrio e intimidación a los del Sindicato: si

eran tres personas ante cinco, podía llevarlos a sentirse encimados y ponerse a la defensiva, como el gato cuando se siente arrinconado y saca las garras, mostrando toda su agresividad de felino.

La agenda

Por último, quiso que la reunión tuviera una agenda predefinida y que se hiciera llegar a los interesados:

- Breve presentación e introducción del gerente
- Situación actual de la empresa
- Situación del mercado y los competidores
- Acciones que está tomando la empresa
- Revisión del pliego de reclamos del Sindicato
- Acuerdos sobre el pliego de reclamos

El día previsto, aparecieron los tres interesados juntos, con cara de pocos amigos. Saludó a cada uno por su nombre (se los había aprendido de memoria), tratándolos de usted, dándoles la mano y mirándolos a la cara, y los invitó a sentarse.

Les preguntó si estaban de acuerdo con la agenda o si querían agregar algo más. Con cierto desconcierto porque les consultaran, respondieron que ellos querían pasar directamente al pliego de reclamos, que lo otro les parecía un relleno. Andrés les contestó: «Miren, les hablo con toda transparencia. Yo no tengo ninguna experiencia en negociaciones con sindicatos, pero pienso que ustedes, al igual que yo, quieren lo mejor para COPASA, ¿o me equivoco?». Ellos contestaron que sí, que era verdad que ellos querían lo mejor para la empresa, pero que pensaban que toda la introducción era una manera de mecerlos. Andrés les contestó:

Es tan sencillo como lo que debe hacer el médico con el paciente: sin un buen diagnóstico no se da con la enfermedad. Luego vendrá el tratamiento adecuado. Si no sabemos cómo está COPASA ni cuáles son sus problemas, ¿cómo podemos pedirle tal o cual cosa?

Finalmente, cedieron y pasaron a los puntos de la agenda.

Entrar en materia

Andrés narró las circunstancias que habían llevado a su nombramiento como gerente y cómo él requería la ayuda de todos ellos para sacar la empresa adelante; más aún teniendo en cuenta que él venía de otro sector empresarial. Les dijo:

Quiero que todos podamos mirar en la misma dirección, quiero que todos tengamos la misma visión de COPASA, aquí no hay ni buenos ni malos, no somos dos facciones enfrentadas, sino que todos tenemos que tirar del carro en la misma dirección: si a COPASA le va bien a todos nos irá bien, si COPASA quiebra ¿quién gana con todo esto?

Pasó a explicar las cifras y a mostrar el deterioro del margen de la empresa en los últimos años. Como era octubre, tenían el proyectado de cierre de año, que arrojaba una utilidad mínima, que apenas sobrepasaba el 1%¹². Alfonso Parra intervino en ese momento para hablar de la competencia y del daño causado, tanto en la participación de mercado como en el margen de la empresa. Andrés explicó cómo la compañía necesitaba invertir en nueva maquinaria para renovarse y poder competir, pues de otro modo las otras empresas terminarían por sacarla del mercado. Les habló de la máquina de China y de cuán importante era hacer ese esfuerzo para sobrevivir.

Teodosio, el secretario adjunto del Sindicato y el más viejo y retrechero de los tres, intervino:

Sí, pues, muy bien todo lo que cuenta de ahorita, pero en el pasado las cosas iban bien y a nosotros no nos reconocían nada, la verdad es esa; todos los años lo mismo y no nos daban nada. Nos dijeron que nos iban a hacer baños nuevos y nada, nos prometieron comedor nuevo y nada, nos hablaron de reajustes y nada. Esa es la purita verdad: palabras, palabras, palabras y nada.

Andrés no quería contradecirlo, porque sabía que, en parte, tenía razón:

Mire usted, Teodosio, sobre el pasado no puedo hacer nada, pero le pido que miremos para adelante. Yo puedo hablar sobre el presente y sobre el futuro y por eso he querido ser transparente con ustedes y mostrar la situación actual de la empresa, tal como la tenemos que enfrentar hoy, tanto usted como yo. Lo que quiero no es solo que me dejen trabajar para sacar adelante la empresa, sino que

¹² El resultado real fue en verdad peor que el esperado que habían proyectado en ese momento, no llegando ni al 1% de utilidad neta. Andrés tuvo una reunión *ex profeso* con el Sindicato para explicar el resultado real.

me ayuden a trabajar para hacerla avanzar. Por eso, ahora sí quisiera que, siendo conscientes de la situación de la empresa, discutamos su pliego de reclamos.

El pliego sindical

Ramón, el secretario general del Sindicato, habló sobre el retraso que tenían en los reajustes de sueldos, de cómo en otras empresas (dando datos concretos) los sueldos estaban en tal y tal nivel y cómo ellos seguían muy por debajo. En esto intervino Joaquín Ramírez, mostrando una simulación en *Excel* con un análisis de sensibilidad de los sueldos, que proyectó para todos mientras decía:

Ramón, si hacemos el reajuste que usted pide, la empresa se va a rojo; si la empresa arroja pérdidas, los bancos no nos prestan plata; sin la plata no hay máquina nueva; si no hay máquina nueva nos sacan del mercado y la empresa quiebra.

Ramón intervino: «Sí, pues, ahora nos piden ajustarnos, pero vea cómo otros años los accionistas se la llevan fácil». Andrés le hizo una pregunta:

A ver, Ramón, si usted fuera un accionista y tuviera un millón de soles, ¿los pondría en COPASA que apenas le paga 1% anual o se los llevaría a una caja de ahorro que le paga 5% anual a plazo fijo?... ¿y usted, Teodosio?, ¿y usted, Mateo (el secretario del Sindicato)?

Los tres se quedaron algo cortados y tuvieron que admitir que todos se llevarían la plata a la caja de ahorros. Andrés añadió: *«Entonces, ¿están arriesgando o no los accionistas por la empresa? Además, cuando las cosas no van bien, nadie gana lo que debe ganar, ni ustedes ni yo ni los accionistas, ni nadie»*.

Andrés se adelantó a los otros puntos y reconoció que había que mejorar los baños y la cafetería, que no se encontraban en buen estado:

En los siguientes tres meses arreglamos los baños y los vestidores, pero que sepan que lo haremos endeudándonos más con el banco porque, como ven, no hay plata. En lo de la cafetería haremos un arreglo menor y el resto lo vemos el año entrante.

La reunión se prolongó por casi cuatro horas y el resultado fue positivo. Andrés pensaba que se había ganado la confianza de Ramón y de Mateo, pero le quedaban dudas sobre Teodosio, que podía terminar envenenando el ambiente. Aceptaron el arreglo de los baños y los vestidores, así como postergar lo de la cafetería. El tema de los sueldos requirió un par de reuniones adicionales y Andrés logró cerrarlo apenas un par de días antes de salir de viaje a China.

Las cosas no se arreglan en un día

Los baños y vestidores empezaron a arreglarse en noviembre de 2012. Para febrero de 2013 ya estaban listos. Andrés pensaba que los del Sindicato irían a darle las gracias, pero a cambio recibió una carta de reclamo, arguyendo que se estaban incumpliendo los acuerdos pactados en el pliego de reclamos, porque resulta que los casilleros que les habían puesto en los vestidores “no servían para nada”. Fue un baldazo de agua fría a todo el esfuerzo y la buena voluntad de Andrés, pero sirvió para que se diera cuenta de que el tema no se arreglaba en un día, que los resentimientos forjados en tantos años no se iban a solucionar de un plumazo, y que esto requería no solo sinceridad sino también un cierto manejo político.

Citó a los tres directivos del Sindicato para inspeccionar en conjunto las mejoras. Vieron los servicios higiénicos e hicieron algunos comentarios de que si tal o que si cual, pero nada de importancia. Al llegar a los casilleros, Teodosio le dijo: «Vea usted, señor gerente, estos casilleros estarán bien para chicos de colegio, pero aquí no entra nada». «¿Cómo que no entra nada?», contestó Andrés. Él mismo había elegido los casilleros y buscó que fueran lo más funcionales posibles. Pidió que alguno de ellos abriera su casillero. Mateo, el secretario tesorero del Sindicato y el más joven de los tres, abrió el suyo a sugerencia de sus compañeros. Evidentemente, ahí no entraba nada más porque estaba en completo desorden: las botas, el casco de seguridad, el mameluco de trabajo, los protectores de ruido y los lentes protectores de vista, la lonchera, etc. «¿Me permite, Mateo?», y acto seguido Andrés fue colocando las cosas en orden. A los tres minutos se vio claro que no solamente entraban, sino que sobraba espacio. «¿Entran o no entran?», preguntó Andrés; «Así, claro que sí», dijeron los tres.

Andrés pensaba que quedaba una tarea pendiente. Sabía que cada año el Sindicato vendría con nuevos reclamos, tanto de sueldos como de mejoras y que, de una manera u otra, la empresa tendría que conceder tal o cual cosa. Pero pensaba que si la empresa entrega algo ¿qué dan ellos a cambio? ¿Tan solo el trabajo de siempre? Pensaba que también el Sindicato tendría que dar de su parte. Por ejemplo, era necesario que cada operario dejara en buenas condiciones y limpio su puesto de trabajo, o que se comprometieran a que si había daños en las instalaciones que usaban, asumieran su arreglo (había roto un par de inodoros en los tres primeros meses y nadie se hacía cargo). Te doy, pero tú también me das. Andrés se preguntaba: «¿Se puede o no se puede pedir que también ellos den?, ¿es sano esto de que sea solo la empresa la que dé?»

EL SINDICATO DE COPASA (C)

Andrés se ganó la confianza de Ramón, el secretario general del Sindicato, y de Mateo, el secretario tesorero. Al retrechero Teodosio nunca pudo entenderlo: era de la vieja guardia y nadie lograba sacarlo de sus trece cuando se le metía algo en la cabeza. Ramón duró apenas dos años, porque como se entendía muy bien con él, los sindicalizados comenzaron a decir que era un vendido, que se lo habían comprado. Tanta presión hizo, que Ramón no solo dejó el cargo de secretario general, sino que terminó dejando el Sindicato.

Si bien los dos primeros años no mejoraron los tiempos para el cierre del pliego sindical (casi siempre se estiraban un poco más de seis meses), al menos las negociaciones fluían. Un 28 de julio¹³ los obreros se rebelaron y dijeron que no querían ir a trabajar. Andrés, sin perder la calma les hizo saber que a nadie se le obligaba y que podían ir a trabajar los que quisieran, a sabiendas de que esos días se dobla la remuneración por ser feriados no laborables. Los que estaban sindicalizados hicieron saber que ellos no irían a trabajar de ninguna manera. Andrés instruyó al Manuel Jiménez, el gerente de Planta, para que cambiara los turnos con aquellas personas que quisieran ir a trabajar, de tal manera que la planta no parase, y así fue. No se trataba de enfrentarse con el Sindicato, ni de una guerra entre buenos y malos: quedaba a la decisión de cada uno si quería trabajar o no. Pero a los del Sindicato, imbuidos aún de un pasado marxista, les costaba salir de su esquema dialéctico de ver los acontecimientos.

En el periodo 2013-2014, Andrés cumplió su palabra y mejoró la cafetería. Dejó de ser un cuchitril mugroso para dar paso a un ambiente decente donde la gente podía sentarse con tranquilidad a tomar sus alimentos. Lo que movía a Andrés a hacer estas cosas era la dignidad de las personas. No porque fueran obreros debían comer en un lugar insalubre e incómodo. Además, todo esto llevaba al personal a estar cada vez más identificado y más contento con el trato de COPASA y sus directivos hacia ellos.

Después de muchas peripecias, en el año 2014 lograron por fin instalar la nueva máquina llegada de China. El ánimo de la gente se vio fortalecido al ver que todo lo que les había dicho Andrés se iba haciendo realidad, con esfuerzo, pero se veía que la empresa avanzaba y eso tenía a los obreros contentos. Eso no quitó que 2014 y 2015 fueran años duros para recuperar el terreno perdido ante la competencia y pagar las inversiones que se habían hecho.

¹³ Las fiestas patrias en Perú se celebran con un feriado que dura de ordinario los días 28 y 29 de julio.

En el verano de 2017 la gente no lo podía creer: la empresa hacía por primera vez en su historia reparto de dividendos a los trabajadores. Más de uno se acercó a Andrés a agradecerle por este hecho. Sin embargo, cuando Andrés se reunió con los nuevos dirigentes del Sindicato y salió el tema de que la gente estaba contenta con el reparto de dividendos, el viejo Teodosio no podía dejar de poner la nota negra: «Sí, pues, pero eso es obligación de ustedes, por ley». A pesar de esto, Andrés consiguió por fin que la negociación del pliego sindical se redujera a cuatro meses y, lo que era más importante, por primera vez conseguía que el Sindicato también diera algo a cambio de las mejoras que la empresa debía hacer: se comprometieron a que cada operario dejaría perfectamente limpio su puesto de trabajo¹⁴ al cambiar el turno.

En julio de 2017 Andrés recibió una grata sorpresa: el Sindicato entregó un diploma de reconocimiento a COPASA por su 34 aniversario *“contribuyendo al desarrollo económico y social de Arequipa y el Perú”*, cosa que jamás había acontecido en la historia de la empresa.

Andrés pensaba que aún había mucho por trabajar con el Sindicato, pero que los pasos dados en estos últimos años habían demostrado que la gente, tratada con sinceridad y dignidad, reacciona positivamente.

¹⁴ El tipo de labor hace que se generen desperdicios y otros residuos, que el personal de limpieza era incapaz de remover en el poco tiempo que implicaba el cambio de turno, pero que los obreros, especialmente los sindicalizados, siempre se habían negado a limpiar, aduciendo que era labor del personal de limpieza y no de ellos.

TEACHING NOTE

1. Resumen

“El Sindicato de COPASA (A)” describe la situación crítica que debe afrontar Andrés Martínez para sacar adelante a la empresa papelera COPASA —sin experiencia previa en este tipo de situaciones y en el manejo de sindicatos—, que en dos años ha perdido dos gerentes, con un Sindicato hostil que presiona para la solución de su pliego de reclamos que lleva nueve meses de retraso. Esto ocurre en medio de un ambiente laboral deteriorado, con un evidente atraso tecnológico-productivo comparado con la competencia, que desanima al personal y un entorno de mercado muy agresivo, que está erosionando tanto su margen como la participación de mercado.

“El Sindicato de COPASA (B)” describe la alternativa adoptada por Andrés y la negociación con el Sindicato que, aunque era contraria a la sugerencia de los gerentes funcionales de la empresa, le permite solucionar —en parte— los problemas con el Sindicato, pero que a la vez le abre los ojos sobre cómo funcionan este tipo de organizaciones y lo mucho que aún tiene por hacer.

“El Sindicato de COPASA (C)” resume la experiencia ganada por Andrés en el manejo de las relaciones con el Sindicato y plantea los retos que se le presentan en el futuro con esta organización.

2. Objetivos académicos

- I Medir el impacto que pueden tener para la sostenibilidad de la compañía las relaciones de los directivos de la empresa con el Sindicato, en un entorno comercial complejo.
- II Entender la importancia de los estilos y los valores de la dirección para una negociación exitosa con el Sindicato, así como para la generación de relaciones estables y fructíferas con ellos.
- III Valorar la importancia de alinear al Sindicato (como elemento del entorno interno¹⁵) hacia una visión única de la empresa, para conseguir la eficacia, “atractividad” y unidad que la organización requiere para su sostenibilidad.

3. Preguntas para orientar la preparación del caso

- a) ¿Quién es el culpable de que las relaciones con el Sindicato estén trabadas y de que el pliego de reclamos no se haya resuelto?

15 Al mencionar el “entorno interno” en este documento hacemos referencia a ese mismo elemento de la Teoría del Octógono.

- Esta pregunta debe ayudar a la reflexión sobre el impacto que tienen los estilos y valores de dirección sobre las relaciones con el Sindicato y sus miembros.
 - Más que buscar culpables, lo que hay que encontrar es la manera de reconstruir unas relaciones estables y armoniosas con los miembros del Sindicato: no se trata solo de solucionar el problema coyuntural, sino de alinearlos hacia una visión común de la empresa.
- b) ¿Debe postergar Andrés el viaje a China hasta solucionar el tema con el Sindicato? ¿Por qué hacer o no hacer el viaje a China?
- Esta pregunta puede ayudar a los participantes a valorar todos los factores que confluyen en el momento del caso y que hacen presión sobre el directivo, mostrándoles su verdadera dimensión.
- c) ¿Cuál es la estrategia que está planteando Andrés para la empresa? ¿Le parece consistente para el sector en el que realiza su actividad?
- La estrategia planteada por Andrés —y lo que aparentemente le ayudará a recuperar competitividad— es la posibilidad de ampliar el portafolio a otros productos (como el papel higiénico doble hoja).
 - Sin innovación la compañía no es sostenible en el sector. Para eso la empresa requiere con urgencia de una renovación tecnológica que evite que siga retrasándose ante las tendencias del mercado.
- d) ¿Es real el peligro del entorno comercial en el que se mueve la empresa?
- La pregunta lleva a hacer un análisis del entorno externo. Aunque se tiene información al respecto en los Anexos 4, 5 y 6, es recomendable valorar la ubicación relativa de la empresa en la industria y el mercado en el que se mueve.
- e) ¿Qué debe hacer Andrés para tener una negociación exitosa con el Sindicato?
- Esta pregunta está dirigida a evaluar si las alternativas planteadas son las únicas que existen o si es posible generar otros caminos, en función de los objetivos que se plantea la gerencia.
- f) ¿Qué objetivos se plantearía conseguir con la negociación?
- El objetivo a corto plazo es solucionar la coyuntura: evitar la huelga y resolver el pliego de reclamos, para hacer el viaje a China con la seguridad necesaria de que la empresa no va a parar. Esto es fundamental para ejecutar la estrategia de la compañía (reconversión tecnológica que le permita ampliar el portafolio de productos) y recuperar competitividad en el Sector.
 - Pero, en relación con la dirección de personas, el objetivo más importante de mediano y largo plazo es recuperar la confianza del Sindicato y alinearlos con la visión de la empresa.

4. Análisis del caso

4.1. Análisis del sector en el que desarrolla sus actividades la empresa

Tal como describe el caso, COPASA se mueve en un mercado que está dominado por dos grandes empresas a nivel nacional: Producción Papelera SA (PROPASA) y Centro Papelero SA (CEPASA). Ambas forman un oligopolio y, aparentemente, actúan de manera concertada¹⁶. Para estas empresas COPASA es una piedra en el zapato en el mercado del sur. En el ámbito nacional, estas dos empresas tienen más del 77% del mercado, el resto son pequeños competidores.

El anexo 4 del caso recoge un análisis sintético de las fuerzas competitivas de la industria a finales de 2012:

- Amenaza de nuevos entrantes: Baja
- Los dos grandes competidores tienen marcas muy posicionadas en el mercado y medios para hacer abundante promoción y publicidad. Al tratarse de un negocio de consumo masivo es fundamental contar con llegada efectiva al canal moderno y al canal tradicional, para estar en el punto de venta cuando el consumidor lo requiera y con los productos que requiera. Todo esto implica tener el respaldo financiero suficiente para soportar el ciclo del negocio y mantener los *stocks* requeridos. Además, se necesita una considerable inversión en activos fijos para poner en marcha una industria similar.
- Rivalidad de los competidores: Alta (cara a los pequeños competidores)
- Los dos principales competidores forman un oligopolio, en el que las economías de escala les dan clara ventaja sobre jugadores menores como COPASA. Además, estas dos empresas invierten en I+D (investigación y desarrollo) y mantienen un amplio portafolio de productos. Estas transnacionales tienen, además, los medios para captar talento humano de primer nivel.
- Poder de negociación del canal: Alto (caro a los pequeños competidores)
- En esta industria el canal cumple un rol fundamental para hacer llegar el producto al consumidor final. El canal moderno tiene poder de negociación porque se sirve de productores menores como COPASA para colocar sus marcas blancas. El canal tradicional y, más en concreto, las distribuidoras regionales, gozan también de una posición privilegiada para atender miles de bodegas, dándoles también un elevado poder de negociación.

¹⁶ A finales de 2016 y comienzos de 2017 se probó que estas empresas estaban concertadas y recibieron sendas sanciones del Indecopi, la entidad reguladora.

- Poder de negociación del cliente: Medio
- Con la mejora económica, el cliente se ha ido sofisticando y ha comenzado a exigir diversos tipos de presentaciones, calidades y variaciones del producto básico: doble hoja, triple hoja, gofrado, perfumado, de tacto más suave, etc. Esto sin contar adicionalmente que el canal moderno lo va acostumbrando a las continuas promociones en la compra.
- Poder de negociación de los proveedores: Medio
- La industria se nutre tanto de papel reciclado como de pulpa virgen de papel. La pulpa virgen de papel es usada solo por los dos grandes jugadores de la industria, pero es prohibitiva para los pequeños competidores como COPASA. Los acopiadores de papel reciclado conocen esta circunstancia que les permite gozar de un cierto poder de negociación sobre las empresas más pequeñas como COPASA.
- Productos sustitutos: Alto
- Más que sustitutos, lo que es una clara tendencia entre los consumidores es la migración del papel de hoja simple —el único que producía COPASA en el momento del caso— hacia el papel de doble hoja y hacia otros de mejor calidad.

4.2. Análisis interno de la empresa

El caso está dividido en tres partes, siendo la sección A la principal y donde se encuentran descritos los problemas que afronta la empresa. La parte B describe la solución adoptada y la sección C los retos que quedan pendientes en el futuro. El desarrollo del caso se centrará fundamentalmente en el análisis de la sección A.

4.2.1. Cadena de valor

Desde el punto de vista del análisis de la cadena de valor, identificamos los siguientes elementos en el caso:

I. Actividades de apoyo

- a) Infraestructura de la empresa: la rotación de dos gerentes en el lapso de dos años (uno por fallecimiento y otro por despido), con los consecuentes cambios de estilo, no han favorecido el necesario soporte directivo a las actividades primarias de la empresa.
- b) Administración de recursos humanos: si bien la empresa cuenta con un gerente de Recursos Humanos, se menciona que existe retraso en los sueldos del personal. Esto origina insatisfacción que se traduce en malestar en el ambiente laboral y en un incremento de la rotación.

- c) Desarrollo tecnológico: la empresa no cuenta con ERP, aunque sí con los sistemas básicos para manejo de la información contable. Esta información no es explícita en el caso.
- d) Abastecimiento: la empresa tiene retrasos en la atención de los requerimientos por la limitación de los recursos financieros (debido a los márgenes ajustados en los que está operando).

II. Actividades primarias

- a) Logística interna: la empresa podía sufrir quiebres de materia prima si no era abastecida por los proveedores de Lima. Estos proveedores podían ser presionados por los dos principales jugadores de la industria para no venderles materia prima. La empresa tiene los depósitos estrictamente necesarios para almacenar la materia prima que compra, así como el producto terminado.
- b) Operaciones: la empresa tenía retraso tecnológico. Con la maquinaria actual solo podía producir papel de una sola hoja, mientras que los competidores estaban inundando el mercado de papel de doble e incluso de triple hoja.
- c) Logística externa: se menciona que la empresa contaba con almacenes propios. No se menciona que tuviera problemas con la entrega de carga al canal (las distribuidoras y el supermercado con el que trabaja).
- d) Marketing y ventas: la empresa ha creado su propia distribuidora para restar poder al canal, en especial a la distribuidora con la que atiende buena parte del sur del país. No hay fondos para hacer promociones por ocasiones especiales, ni para publicidad en el nivel de los grandes competidores. El presupuesto de publicidad es ajustado.
- e) Servicios postventa: no se aplica para el caso, pues el producto es consumido y desechado por el cliente final.

4.2.2. Análisis FODA

a) Fortalezas

- Posee presencia en el sur del país desde hace más de tres décadas.
- Tiene el 27% de participación de mercado en Arequipa, la principal ciudad del Sur.
- Tiene la marca “Genial” que ya está establecida en la zona.
- Conoce la industria y el *know how* para la producción de papel.

b) Debilidades

- Ha tenido que cambiar dos gerentes en dos años, lo que desestabilizó la estructura y la gestión de la empresa.

- El clima laboral se ha deteriorado a raíz del último gerente y del auditor interno, que ya dejaron la empresa.
- Tiene un Sindicato insatisfecho, con más de nueve meses de retraso en su pliego de reclamos y dispuesto a ir a la huelga.
- Los salarios de sus trabajadores están atrasados respecto de la media del mercado.
- Las instalaciones (servicios higiénicos, comedor, vestidores) para los operarios se encuentran en muy mal estado.
- Su tecnología de producción es anticuada con respecto a la de los competidores. Esto hace que tenga menor calidad y mayores costos.
- Está perdiendo participación de mercado ante los competidores.
- No tiene recursos para hacer promoción y publicidad como los grandes competidores de mercado, lo que dificulta mover un producto de consumo masivo como el papel higiénico.
- Su utilidad neta ha caído a niveles cercanos al 1%.

c) Oportunidades

- Es una empresa regional, atributo que se podría aprovechar más en su labor comercial.
- El canal tradicional sigue siendo mayoritario, lo que aún le da posibilidad de llegar a cerca del 70% de los consumidores a través de las bodegas.

d) Amenazas

- Los dos grandes jugadores de la industria pueden concertarse con relativa facilidad para hacerles mayor presión a los competidores más pequeños, como COPASA.
- Dado su tamaño, la empresa no tiene posibilidad de hacer las economías de escala de sus competidores.
- Los proveedores pueden dejar de venderle ante la presión de los competidores.
- Los consumidores se están sofisticando: exigen más, migran a nuevas presentaciones de papel higiénico.

4.2.3. Análisis en base al Octógono

Para el análisis interno aplicamos el Octógono a la empresa de COPASA, en base a las circunstancias en las que se encuentra en octubre de 2012, fecha en que el protagonista del caso se hace cargo de la gerencia de la empresa.

a) Entorno externo

- Oligopolio: dos grandes competidores que dominan el sector y que están erosionando la participación de mercado de la empresa.

b) Estrategia

- Productos: la empresa fabrica y comercializa papel higiénico y servilletas.
- Clientes: los productos llegaban a un gran espectro de personas, lo que le permitió a la empresa alcanzar casi un 50% del mercado.
- En el momento del caso la estrategia de la empresa era competir por precio con un producto de menor calidad: el rollo de papel pesaba más, rendía más, tenía menos precio, pero menor calidad que el de la competencia.
- Las ventas a la baja y utilidad mínima.
- La empresa requiere un recambio tecnológico para hacer frente a la competencia que viene erosionando su participación de mercado y el margen.

c) Sistemas de dirección

- Sistemas de remuneración: los sueldos del personal (especialmente el personal de planta, que es el mayoritario) llevan retraso respecto del medio.
- Sistemas de control: se incorporó un auditor interno, pero fue un fracaso por el temperamento de la persona.
- Sistemas de producción: la empresa cuenta con indicadores para medir sus niveles de productividad.

d) Estructura formal

- Existe un sistema jerárquico definido: directorio, gerencia general, gerencia funcional, jefaturas.
- La toma de decisiones está formalizada según el cargo que les corresponda.
- Cambios repentinos en la gerencia (muerte de un gerente y despido de otro en solo un año de gestión) no han favorecido la estabilidad de la organización.
- Instalaciones para el personal en mal estado: baños, cafetería. Se requiere invertir para mejorarlas.

e) Saber distintivo

- La empresa lleva 30 años en el mercado: su personal conoce a fondo la fabricación y comercialización del papel higiénico y las servilletas.
- El nuevo gerente está impulsando una reconversión tecnológica que permita la innovación y, por tanto, la ampliación del portafolio de productos: papel higiénico doble hoja, papel toalla y otros.

f) Estilos de dirección

- Estilo de Pedro:
 - Poca comunicación con los otros gerentes.
 - Permite que el auditor hable mal de los otros gerentes.
 - No hace partícipes a los otros gerentes de las decisiones: es intransigente y prepotente.
- Estilo de Andrés:
 - Sincero, directo, dispuesto a decir siempre la verdad, aunque duela.
 - Abierto a escuchar a las personas, incluso a los mismos dirigentes del Sindicato.
 - Delega, hace participar de las decisiones a los otros gerentes.
 - No es un sabelotodo: está abierto al aprendizaje. Reconoce sus falencias.

g) Estructura real

- Deterioro del clima laboral: el personal obrero está enfrentado con el personal directivo.

h) Misión externa

- Productos para el cuidado personal (papel higiénico, servilletas) dirigido a la población en general.
- La marca GENIAL parece no estar cumpliendo cabalmente la promesa con su público usuario: la actual propuesta de valor, concentrada casi en un único producto (el rollo de papel higiénico de una hoja) no ofrece ni la variedad ni los nuevos atributos a los que el mercado está tendiendo.
- Si bien la competencia sigue siendo por precio, los cambios en el estilo de vida están dando lugar a un consumidor más sofisticado, que busca nuevos atributos más allá de los físicos.
- Las marcas apelan a atributos como rendimiento, pero también a suavidad, delicadeza, ternura, con publicidades que muestran bebés aprendiendo a caminar o cachorritos de mascotas.

i) Valores de dirección

- Antivalores de Pedro: desconfiado, desleal, impositivo.
- Baja credibilidad de los directivos: ofrecen, pero no cumplen.

j) Misión interna

- No se menciona ni parece que esté definida una misión interna.
- El personal está desmotivado por la situación de la empresa: no le ven futuro.

- Hay descuido en atender las necesidades materiales de los operarios en la misma planta: servicios y vestidores deteriorados, comedor inadecuado.
- Tampoco parece que se estén atendiendo bien las necesidades cognitivas: no parece haber un plan de capacitación, tal vez debido a los mismos apuros económicos por los que atraviesa la empresa.
- En cuanto a las necesidades afectivas, se detecta resentimiento en el trato entre operarios y directivos, que puede reflejar que las personas no se sientan convenientemente tratadas.

k) Entorno interno

- El personal aguarda que solucionen el pliego sindical: llevan nueve meses de espera. Si no se resuelve, amenazan con una huelga, complicando la sostenibilidad de la empresa.
- Pocos sindicalizados (26 de 300), pero tienen mucha influencia sobre el resto: hay una representación tácita de todos los operarios.
- Los sindicalizados son personas con muchos años en la empresa: mayores, desconfiados, resentidos.
- Se rotan los cargos entre ellos.

5. Problemas

Los problemas encontrados se describen siguiendo los tres niveles del Octógono (Ferreiro de Babot, 2013) y se recogen en la siguiente tabla:

Tabla 1. Niveles

Nivel	Problema
Primer nivel: Eficacia	1º. Pliego de reclamos del Sindicato sin resolver por nueve meses: puede terminar en una huelga nada beneficiosa para la empresa en ese momento, a la que se sume el personal incluso no sindicalizado. 2º. Recambio tecnológico: de no hacerse se amenaza la sostenibilidad de la empresa, por el retraso ante los competidores (por costos y calidades).
Segundo nivel: “Atractividad”	3º. No hay innovación. El desarrollo del saber distintivo está estancado debido a la falta de renovación tecnológica. Esto resta “atractividad” para el desarrollo del talento humano.
Tercer nivel: Unidad	4º. Deterioro del clima laboral: no hay buena relación actual entre directivos y operarios.

	5°. Se han instalado antivalores en la actuación del personal, que generan desunión en la organización y provocan insatisfacción en las personas.
--	---

El problema central y más inmediato parece ser cómo se enfrenta el pliego de reclamos del Sindicato, para luego destrabar el tema del recambio tecnológico. Sin embargo, queda pendiente de resolver el resto de los problemas señalados, que deberán afrontarse gradualmente en el tiempo:

Tabla 2. Plazos de solución

Plazo de solución	Problema
Corto plazo	1°. Resolver el pliego de reclamos del Sindicato, para poder realizar el viaje a China. 2°. Asegurar el recambio tecnológico.
Mediano plazo	3°. Tener las herramientas necesarias que permitan la innovación tecnológica y el desarrollo del talento humano. 4°. Recuperar el clima laboral que mejore las relaciones entre el personal obrero y los directivos, y evite la fuga de la gente que tiene el saber distintivo de la empresa.
Largo plazo	5°. Fomentar valores que generen confianza entre unos y otros, y hacer que haya trato digno para las personas, de modo que se sientan plenamente identificadas con la empresa.

6. Alternativas de acción

La parte A del caso deja a Andrés en la disyuntiva de qué hacer ante la próxima reunión con el Sindicato. Los gerentes funcionales proponen diversos cursos de acción que el gerente general debe evaluar, pero que no deben ser las únicas posibilidades de acción. Ante Andrés se abre todo un reto: lograr que prevalezca el sentido común sobre los aprendizajes negativos del período anterior, tratando a los demás como a uno le gustaría ser tratado, dando condiciones dignas de trabajo a los colaboradores y comunicando la verdad con claridad.

Podemos resumir los posibles cursos de acción en los siguientes puntos:

- a) No ceder en nada ante el pliego del Sindicato, basados en el mal momento que atravesaba la empresa, sin dar información concreta a los dirigentes sindicales: es la alternativa que plantea Pedro Serna, el gerente administrativo financiero.

- b) Promover la jubilación anticipada de siete operarios, de modo que el Sindicato, al tener menos de 20 miembros, pueda ser disuelto legalmente: es lo que plantea Joaquín Ramírez, el gerente de Recursos Humanos.
- c) Hacer un incremento de sueldo pequeño, pero no el resto de mejoras solicitadas por el Sindicato: es el planteo de Manuel Jiménez, el gerente de Planta. No parece que lo único que desee el Sindicato sea una mejora salarial.
- d) Ceder en los sueldos una cantidad que no genere pérdidas y hacer algunas de las mejoras solicitadas, dejando otras para más adelante: es la solución que finalmente elige Andrés. Además, en la ejecución de esta alternativa se nota un cambio en el estilo directivo y en los valores que se habían instalado en la empresa.

7 Criterios de evaluación de las alternativas y elección de la mejor de ellas

La siguiente tabla recoge las alternativas planteadas y los criterios de evaluación correspondientes:

Tabla 3. Criterios de evaluación

Alternativas de solución	Criterios para la evaluación de las alternativas		
	Eficacia	“Atractividad”	Unidad
a) No ceder en nada ante el pliego del Sindicato y no dar información.	• Probablemente desate una huelga, se deteriore la rentabilidad de la empresa y su participación de mercado.	• Al no ceder información sobre la empresa, tampoco se mejora la comunicación ni la confianza. • No hay aprendizaje para los directivos ni para los colaboradores.	• Se afecta la unidad de la empresa: no se hace nada por reconstruir la confianza perdida en los directivos.
b) Jubilación anticipada de siete operarios sindicalizados	• Nada asegura que quieran jubilarse por adelantado. • También puede ocurrir que otros operarios quieran sindicalizarse para reemplazar a los que salgan.	• Que no exista Sindicato es peor que su existencia: si existe, el resto de los trabajadores de algún modo se ven representados por ellos. • No parece que esta circunstancia va a generar un aprendizaje positivo en ninguna de las partes.	• Puede verse como una acción hostil por el resto de los operarios: “<i>Sacan a estos para evitar darnos lo que deben</i>”. Se puede resquebrajar más la unidad.
c) Ceder algo en los sueldos y no hacer otras mejoras: negociar duro, sin ceder, sin dar información e intimidando.	• Podrían no aceptar solo la mejora de sueldos, dado que los reclamos llevan mucho tiempo y además tienen sustento.	• La mejora en los sueldos no hace sino acercarlos a lo que debería ser un salario justo. Si no se hacen otras mejoras se da la impresión de que no nos interesan las condiciones de trato.	• No se da ninguna señal de entendimiento y de tratarlos con transparencia, entonces no se mejora la unidad.
d) Ceder en los sueldos una cantidad que no genere pérdidas y hacer algunas de las mejoras solicitadas, dejando otras para más adelante: negociando con transparencia y mostrando las cifras de la empresa.	• Se está reconociendo que tienen razón, pero también se les dice con claridad que las mejoras tendrán que ser graduales: de ese modo la empresa puede afrontar también el recambio tecnológico que mejore la eficacia.	• Se les comunica con claridad las condiciones de la empresa: se los hace partícipes de los resultados. • Hay un cambio del estilo directivo: la transparencia en el trato y el hacerlos partícipes de las decisiones deberían mejorar la “atractividad” de la organización. • Directivos y operarios aprenden a tratarse unos a otros con respeto, a decir la verdad, a confiar, a ser pacientes.	• Se los convoca a la unidad, a que entiendan la situación que atraviesa la empresa y que ayuden a sacarla adelante. • Se están restituyendo valores: veracidad (transparencia), confianza, respeto a la dignidad de los operarios, humildad para reconocer las propias limitaciones.

8 Reflexiones finales

- a) La situación refleja el peso que tiene un elemento del entorno interno del Octógono, como es el Sindicato, sobre el resto de la organización: circunstancia poco analizada desde el punto de vista del gobierno de personas y, en cambio, tratada profusamente en casos de negociación, donde se muestra al sindicato y la alta gerencia como elementos antagónicos.
- b) Un aprendizaje del caso es que, al contratar una persona nueva para la estructura, hay que cerciorarse de que esa persona tenga no solo los conocimientos requeridos para el puesto, sino también los mismos valores que la organización, más aún si se lo elige para ser la cabeza. El caso explica con claridad el gran daño hecho en muy poco tiempo por el gerente Pedro Ángeles tanto a la eficacia como a la “atractividad” y la unidad de la empresa: con su estilo y valores no mejoró los resultados de la compañía y en cambio empeoró la comunicación, el clima laboral y enfrentó a los directivos con los operarios.
- c) Otro aprendizaje es que, si se quiere construir relaciones a largo plazo, como es el caso del Sindicato, con el cual hay que convivir y trabajar, es necesario que exista confianza mutua entre las partes. No hay manera de que haya confianza si no se es transparente, si no se dice la verdad con claridad. No se trata de explicar todas las cifras a los miembros del Sindicato, pero sí mostrarles de una manera clara y sintética los números necesarios para que se hagan una idea de la situación de la empresa.
- d) Un tercer punto a señalar es la necesidad de tratar con dignidad y respeto a las personas. Esto se refleja no solo reconociendo con claridad que el Sindicato tenía razón en sus reclamos respecto de los servicios higiénicos, vestidores y comedor, sino también en el respeto con que son tratados a la hora de las reuniones. Esto ayuda a construir una relación fuerte de mutuo respeto.
- e) Los casos B y C hacen notar cómo, poco a poco, el Sindicato se va alineando con la visión de la empresa, gracias al cambio en el estilo y en los de dirección.

BIBLIOGRAFÍA

Ferreiro de Babot, P. (2013). *El Octógono*. Lima, Perú: PAD-Escuela de Dirección de la Universidad de Piura.