



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

CASO DE ESTUDIO: EMPRESA BATA

María Benavides-Alfaro

Lima, septiembre de 2018

PAD Escuela de Dirección

Maestría en Gobierno de las Organizaciones



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 DE ESTUDIO
EMPRESA BATA

Trabajo de investigación para optar el Grado de
Magíster en Gobierno de las Organizaciones

MARÍA DEL PILAR BENAVIDES ALFARO

Asesor: Juan Carlos Pacheco Silva

Lima, septiembre 2018

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer especialmente a mis profesores Genera Castillo, Manuel Alcázar, al padre Juan Armas, Pablo Ferreiro y Juan Carlos Pacheco por sus aportes tan enriquecedores para mi desarrollo personal y profesional. Incluyo a Susana Watson en este agradecimiento por su ayuda en la edición del presente trabajo de investigación.

DEDICATORIA

A mis cuatro hijos

TABLA DE CONTENIDO

Agradecimientos	ii
Dedicatoria	iii
Índice de Anexos	vi
Resumen	vii
Abstract.....	vii
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1. Marco Teórico	3
CAPÍTULO 2. Antecedentes	4
2.1. Historia de la empresa	4
2.2. Sucesión.....	6
2.3. Bata en el Perú.....	6
CAPÍTULO 3. Mi ingreso a la empresa.....	8
3.1. Contexto general.....	8
3.2. Contexto específico	8
3.3. Hechos relevantes	9
3.3.1. Caos financiero	9
3.3.2. Robos sistemáticos	10
3.3.3. Gerentes ausentes	11
3.3.4. Falta de comunicación vertical.....	11
3.3.5. Ausencia de sistemas de control.....	12
3.3.6. Estrategia	12
3.3.7. Conflictos laborales	12
3.3.8. Corrupción.....	13
CAPÍTULO 4. Análisis de los hechos más relevantes	15
4.1. Entorno externo (tercer momento)	15
4.2. Estrategia de Tomas Bata “El punto decisivo” (primer momento)	15
4.3. Estilos de dirección.....	17

4.4. Saber distintivo (primer momento)	19
4.5. Estructura real (tercer momento).....	20
4.6. Misión externa (segundo momento).....	20
4.7. Valores de la dirección (tercer momento)	20
4.8. Misión interna (tercer momento).....	22
4.9. Entorno interno (tercer momento)	23
CAPÍTULO 5. Disolución y liquidación de la fábrica de calzado de cuero	25
CAPÍTULO 6. Teaching Note del Caso Bata.....	27
6.1. Introducción.....	27
6.2. Momento 1.....	28
6.3. Momento 2.....	30
6.4. Momento 3.....	30
6.5. Conclusiones del análisis del caso Bata	34
Bibliografía.....	37
Anexos.....	39

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Ilustración “Drahota”	39
Anexo 2. Octógono caso Bata. Momento 1	40
Anexo 3. Octógono caso Bata. Momento 2	42
Anexo 4. Octógono caso Bata. Momento 3	44

RESUMEN

Este trabajo pretende ofrecer una "fotografía" realista de la evolución de la empresa Bata desde su fundación hasta su llegada al Perú y posterior partición. Se busca identificar y hacer un análisis de las condiciones sociales y estructurales de la empresa, de la importancia de tener una cultura corporativa bien definida, de la relevancia del aporte de los colaboradores en la toma de decisiones y de la manera como todos estos factores influyen en el éxito de una empresa. En este caso se estudian tres diferentes momentos por lo que hay diferentes conclusiones, pero en general, se pone de manifiesto la importancia de una buena dirección gerencial, de los valores y el reconocimiento del trabajador como persona humana.

Palabras clave: *innovación organizacional; errores de dirección; comunicación vertical y horizontal; corrupción*

ABSTRACT

This work aims at offering a realistic "picture" of the evolution of the Bata Shoe Company from its foundation to its arrival in Peru and subsequent partition. It seeks to identify and analyze the social and structural conditions of the company, the importance of having a well-defined corporate culture, the relevance of the contribution of the employees in decision-making and their impact in the company's success. In this case, three different moments are studied so there are different conclusions, but in general, the relevance of a good management and values, as well as the recognition of the employee as a human being are highlighted.

Keywords: *organizational innovation; management mistakes; vertical and horizontal communication; corruption*

INTRODUCCIÓN

El presente documento consiste en un estudio de la empresa Bata desde su creación, analizando su cultura, sus políticas, su estructura sucesoria y la venta de la sucursal en Perú. El estudio analiza los tres momentos más importantes por los que pasa la empresa.

Este trabajo busca identificar y hacer un análisis de las condiciones sociales y estructurales de la empresa, de la importancia de tener una cultura corporativa bien definida, de la relevancia del aporte de los colaboradores en la toma de decisiones y de la manera como todos estos factores influyen en el éxito de una empresa.

Por otro lado, describe como una empresa sólidamente establecida en el mercado peruano se separa en tres empresas totalmente independientes y cómo el entorno externo —el terrorismo— y el interno —la radicalidad de uno de los sindicatos— hacen que una de ellas termine sometándose a un procedimiento de restructuración patrimonial y su consiguiente liquidación y disolución.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO

Cekota (1968) en su libro “Un empresario extraordinario”, escribe sobre el fundador de la empresa internacional Bata, su innovadora cultura organizacional que resalta el trabajo colaborativo y la importancia que le da al aporte de sus trabajadores. A modo de ejemplo una de sus famosas frases:

Cualquiera y cada idea de un hombre no tiene valor mientras permanece en su cerebro únicamente. Se asemeja a un pedazo de roca de donde puede pulirse un diamante si es puesto en la esmeriladora. Cada idea humana necesita pulirse y son los cerebros de otros hombres esas esmeriladoras. (p. 61).

Según Ferreiro y Alcázar (2008) en su libro “Gobierno de Personas en la empresa” nos dicen que el humanismo en la empresa no es un factor externo que puede utilizarse cuando conviene, sino un factor que está en la médula misma de una organización. En su opinión, los resultados no son lo más importante sino la manera en cómo estos se logran. Son las personas las que hacen que una organización tenga éxito, y el éxito no se mide solo por los resultados sino por la satisfacción de las necesidades de todas las partes interesadas, es decir, los directivos, accionistas, empleados y clientes, así como el grado de bienestar que produce en el entorno en que la empresa se desenvuelve.

Igualmente destaca que cuando se escoge a un candidato para un puesto, no se debe olvidar que su carrera en la empresa representa una inversión, tal vez mayor que la compra de una máquina. Escatimar recursos en el proceso de selección puede terminar generando, a la larga, mayores gastos y costos (Ferreiro y Alcázar, 2008, p. 236). Construir un equipo humano sólido y bien coordinado es transcendental en una empresa.

Huallanca (2018) en su libro “El Capital humano y el éxito de la empresa” pone de manifiesto la importancia de la transparencia y la comunicación en el ámbito profesional, resaltando que para crear confianza se debe decir siempre la verdad y escuchar las opiniones de todas las partes involucradas. (p. 44).

Castillo, en su curso de Antropología, nos enseña que la manera de hacer frente a las complejidades del mundo actual es conociendo muy bien a las personas para así poder dirigirlos. Agrega que la gestión solo se mantiene en el largo plazo cuando hay una buena dirección y que los errores en la dirección tienen un costo muy alto que no solo es económico sino que lleva a la falta de confianza y motivación de las personas y al bloqueo de su crecimiento que luego le pasará la factura a la empresa.

CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES

2.1. Historia de la empresa

Bata, una de las empresas multinacionales de fabricantes y distribuidores de calzado más grande del mundo, fue fundada en 1894 por Tomás Bata y su hermano Antonin, ambos hijos de un modesto zapatero de Moravia—en ese entonces parte del Imperio Austro Húngaro—hoy República Checa (Zlin). Tomás y sus dos hermanos recibieron la herencia de su madre, y crearon la T. & A. Bata Shoe Company, empresa que años más tarde haría historia.

Tomás era un visionario, un extraordinario empresario y un innovador único, que no solo creó una empresa de proporciones mundiales, sino que mejoró la vida de miles de personas. Los que lo conocieron decían que los zapatos eran su reino, la humanidad su filosofía y el servicio su guía. Es citado por muchos como uno de los pioneros de los programas de bienestar y promoción social. Muchos de sus conceptos, como, por ejemplo, las unidades descentralizadas, la participación de los empleados en las utilidades de la empresa, las relaciones fuertes y claras entre todas las partes de un negocio y la responsabilidad por la capacitación de los jóvenes son hoy parte usual de la enseñanza y práctica de las disciplinas comerciales. El no creía en los “secretos” de negocios o en mantener las ideas y proyectos dentro de un círculo cerrado: “Cada idea humana necesita pulirse con la ayuda de los cerebros de otros hombres” (Cekota, 1968, p. 61).

La vida de Tomás no fue fácil, pasó momentos de crisis y problemas que hicieron que aumentara su habilidad y se incrementaran sus poderes en lo que él llamó “su taller mental” (Cekota, 1968, p. 28). No solo fueron problemas con sus proveedores impacientes, necesidades de ventas y compras, la planilla semanal, sino que tuvo que afrontar deudas de su padre y su hermano Antonin. La muerte de este último por tuberculosis lo golpeó mucho a sus 35 años.

Es así que comienza a desarrollar su creatividad y desecha la idea de hacer zapatos para varios años y crea un modelo diferente que producía una sensación de comodidad y ligereza en verano, de buena apariencia y muy barato: “Seglaky”. Este fue el primer período de su vida comercial. En las cercas de su fábrica escribió en letras de tres pies de alto: “la lucha es la madre de todas las cosas” (Cekota, 1968, p. 29).

A principios del siglo XX, Tomás Bata viaja a Estados Unidos e Inglaterra para aprender acerca de la producción de calzado y se queda seis meses trabajando en las fábricas de calzado en Nueva Inglaterra y otras ciudades, donde se dio cuenta de que “todo lo que necesitaba era mejores hombres, una buena publicidad, una organización de ventas más grande y eficiente y un mejor sistema de producción y despacho” (Cekota, 1968, p. 58).

Luego de este viaje introdujo la modernidad en la producción de calzado en serie y creó el "Batovsky", un zapato de estilo, sencillo, ligero y asequible. Fue fabricado con la primera máquina a vapor puesta en operación. Tomás trabajaba en la fábrica como aprendiz regular para idear nuevos conceptos y modelos. "El nombre Bata se convirtió así rápidamente en sinónimo de calidad y valor, y en poco más de dos décadas Bata vendía dos millones de pares de zapatos al año" (Cekota, 1968, p. 39).

Es en esta época que podemos ver el despegue de su empresa, si comparamos las utilidades entre 1899 y 1904 vemos que estas se incrementaron de 30,711 a 208,882 florines (Cekota 1968, pp. 39-40).

Tomás fue descrito por el párroco de Zlin como: "un hombre joven de excelente carácter, [...] de buenos hábitos, trabajador y ahorrativo, pero algunos de sus puntos de vista y opiniones son altamente inortodoxos". (Cekota, 1968, p. 94).

Después de la Primera Guerra Mundial en 1922, como Bata se encontraba abarrotada de calzado y nadie compraba, Tomás concibió un plan para adaptarse a las dificultades económicas de la posguerra y redujo sus precios en un 50%. Asimismo, con el acuerdo de sus empleados les redujo el 40% de sus sueldos a cambio de que Bata les proporcionara alimentos, ropa y cubriera otras necesidades básicas a mitad de precio.

Preparó una campaña de publicidad anunciando la tremenda reducción, así como la resolución de conducir el negocio bajo esta nueva base; esta publicidad anunciando el plan al público se convirtió en una pieza maestra por su simplicidad y efectos. Adjuntamos como Anexo 1 el Afiche de Bata, donde aparece la palabra *DRAHOTA*. Cabe mencionar que no hay equivalente de esta palabra en checo. Su más cercana interpretación sería una combinación de: "hambre, alto costo de vida y altos precios de las mercaderías lejos del promedio familiar para comprar lo que se necesita" (Cekota, 1968, p. 161).

"Bata creó departamentos y talleres autónomos que permitían a los empleados contribuir con sus ideas para aumentar la rentabilidad", pero siempre conforme con las metas planificadas en sus programas y conocían todo lo que se debía saber en relación con el negocio. Tomás se dio cuenta de que su sistema de "autonomía industrial" funcionaba a la perfección en todas partes y con gente de todas las razas y culturas, porque el sistema los convertía en empresarios y hombres de negocios; los empleados se hicieron gerentes mucho antes de que el concepto de "desarrollo de gerencia" se mencione (Cekota, 1968, p. 178).

La base del sistema fue una combinación de elementos que son familiares hoy en día: visión de futuro, descentralización del negocio, delegación de la responsabilidad administrativa y desarrollo de gerencia. Tomás consideraba al mercado como una especie de campo de batalla, donde un empresario debía ofrecer no solo sus productos sino

también su ingenio. Por esa razón, los líderes de la empresa debían estar enterados de los hechos básicos de la vida y de lo que la gente esperaba y soñaba. Los pilares del negocio para fidelizar al cliente fueron siempre: “precio” y “calidad”. El precio de los zapatos Bata, no solo tenía que ser “correcto” sino que debía proporcionar al cliente más de lo que éste esperaba (Cekota, 1968, p. 235).

A principios de la década de los treinta, bajo el liderazgo de Tomás Bata, la empresa se había convertido en una de las principales exportadoras de calzado del mundo y operaba en más de tres docenas de países.

En 1932 fallece Tomás Bata en un accidente de aviación y le sucede su hijo Thomas J. Bata—preparado desde pequeño por su padre en los talleres de la empresa— quien en 1940 afronta el reto que supone mudarse a Canadá durante la Segunda Guerra Mundial—con más de 100 familias—para establecer la fábrica principal de la Compañía de Zapatos Canadá Bata. Cuando se produce la expansión del comunismo después de la guerra en la entonces Checoslovaquia y la posterior expropiación de las empresas Bata por el Estado al igual que muchas otras industrias del país, tuvo que luchar tenazmente para reconstruir la empresa a partir de las fábricas y locales comerciales restantes situadas en occidente.

2.2. Sucesión

Tomás Bata era consciente del riesgo que tiene un hijo de padres ricos e influyentes de no desarrollar sus habilidades potenciales. Así que consideró su deber darle a su hijo una educación más efectiva y mostrarle personalmente las realidades básicas de la vida y del trabajo. Si bien esa forma de educar no estuvo exenta de incidencias —muchas veces difíciles para el niño—su efecto fue profundo y permanente. El dominio del manejo del tiempo y del dinero, así como el hábito regular del trabajo y el sentido de responsabilidad hubiera sido imposible de aprender de otro modo. Lo hizo participar en los problemas diarios de la vida de la empresa y en la solución de los problemas que se presentaban. Ese no fue el caso de la tercera generación.

2.3. Bata en el Perú

Bata ingresa al mercado nacional en 1939 con más de 2500 empleados, y con ventas del orden de cuatro millones de zapatos que se distribuían a través de 148 tiendas a lo largo de todo el país. Su sede principal estuvo en la Av. Argentina en el Callao, en donde se fabricaban zapatos de cuero; en Vitarte tenían la curtiembre, en Santa Anita las oficinas administrativas y en Huarochirí—a unas cuadras de la normal de profesores de La Cantuta, de donde salieron muchos terroristas—la planta de zapatillas. En ese entonces,

la compañía todavía era administrada por la segunda generación de la familia. (“Bata Rimac (1960-1974)” (2018), párr. 1-2).

En el Perú, Bata tenía como marcas registradas: Bata, Bata Rímac y Bata Feria. Bata Rímac estaba en casi todas las provincias del país y ofrecían sobre todo calzado escolar y calzado tradicional para caballeros y damas. Bata Feria tenía otro mercado que era el de zapatos plásticos y zapatillas que se fabricaban en Huarochirí. No importaba si llegaban al nivel C, D, o E, siempre mantenían la misma calidad y precio justo de acuerdo al nicho de mercado al cual se dirigían.

En la década de los noventa, Bata Internacional era administrada por el nieto del fundador, la tercera generación, que carecía del conocimiento suficiente de la gestión de la empresa en sí, lo que causó que la empresa entrara en una crisis a nivel mundial obligándolo a dejar la presidencia. En consecuencia, el Directorio nombró a otro profesional que si bien no supo aplicar la cultura organizacional de la empresa logró que esta siguiera funcionando en algunos países del mundo.

En el caso del Perú, Bata fue vendida en 1992 por poco menos de un dólar a inversionistas peruanos y chilenos a causa de sus múltiples deudas y por el miedo de los propietarios extranjeros a la supuesta filiación terrorista de sus empleados y obreros teniendo en cuenta que la planta de la Av. Argentina había sido volada por los terroristas.

CAPÍTULO 3. MI INGRESO A LA EMPRESA

3.1. Contexto general

La situación del país a finales de la década de los ochenta y hasta mediados de los noventa era muy difícil, con el terrorismo en su apogeo, además de una muy fuerte competencia de las importaciones chinas libres del pago de aranceles, y un significativo incremento de la competencia informal.

Las empresas de la competencia en ese momento eran entre otras, Hush Puppies, Diamante y los fabricantes formales de calzado de Trujillo.

3.2. Contexto específico

En 1994, ingresé a la empresa luego de un encuentro casual con un amigo de mi juventud que era gerente general y accionista de Bata. Le conté que trabajaba en una empresa pesquera en proceso de reestructuración y que me encargaba del refinanciamiento y pago de deudas. Al día siguiente me llamó para ofrecirme el cargo de gerente de finanzas de Bata. Tras dos meses de insistencia y de muchas dudas acepté el puesto. Si bien tenía experiencia laboral, me faltaba una mayor preparación académica, ya que solo había llevado algunos cursos de administración en IPAE.

En cuanto empecé a trabajar me di cuenta de la total desorganización de la empresa. El gerente general—ingeniero industrial graduado en la UNI y con una maestría en ciencias de MIT—nombró a un asesor con maestría y doctorado en economía para que me asesorara durante tres meses; sin embargo, el mencionado asesor evitaba darme trabajo e información y mucho menos la asesoría prometida. Para poder realizar mi trabajo tuve entonces que pedir información sobre las ventas directamente a las tiendas y así fue como descubrí que solo se depositaba entre el 40 y 60% de las ventas declaradas. Cuando le pregunté cómo se giraban los cheques si no se sabía los montos de los depósitos ni los bancos en los que estos se hacían, me contestó que los cálculos se hacían al azar, que era como administrar un hogar: si falta dinero se le pide al señor de la casa. Según sus palabras textuales: “la empresa se administra como una casa”. Y así era como funcionaba: si no alcanzaba el dinero se le pedía al gerente general. En cuanto el gerente general se enteró de esta situación lo retiró de la empresa.

Ante esta situación, decidí no continuar en la empresa ya que me di cuenta de que administrar una empresa en esas circunstancias era una responsabilidad tremenda; sin embargo, no renuncié y acepté el enorme reto que suponía continuar. Es así que formé un equipo de trabajo con el personal del área de finanzas a mi cargo, solicitándoles su apoyo y comprometiéndolos a trabajar articuladamente y a mantenerme permanentemente

informada de cualquier irregularidad. Contraté también como practicantes a dos estudiantes de derecho de la Universidad de Lima y así completé mi equipo de trabajo.

Con el correr de los días fui descubriendo robos, fraudes con tarjetas de crédito, desembolsos de dinero sin autorización, depósitos menores a las ventas declaradas, mermas, etc. Comencé por visitar las tiendas y conversar con cada uno de los jefes sobre las necesidades y problemas del local, sobre todo para saber por qué no se depositaba el íntegro de las ventas en el banco. Fueron días de ardua labor, pero poco a poco me fui ganando la confianza de los empleados. También visité las plantas, y en la planta de Vitarte encontré el libro sobre la vida de Tomás Bata, un empresario extraordinario que me ayudó mucho a conocer la cultura, política y objetivos de la empresa. Inmediatamente busqué al gerente general y le mostré el libro diciéndole que era muy importante que lo leyera porque podría sacar ideas para la dirección de la empresa. También entregué una copia del libro a cada uno de los gerentes; sin embargo, muchos no le dieron la importancia debida, no obstante ser una información importante para la dirección de la empresa.

La empresa en ese momento contaba con dos fábricas en operación: una de zapatos de cuero y la otra de zapatos de plástico y zapatillas. La primera quedaba en Independencia y la segunda en Huarochirí. Además, tenía dos locales de distribución: uno en Santa Anita y otro en Ate—planta que ya no operaba y cuyo sindicato se había trasladado a Huarochirí—y 148 locales comerciales, unos alquilados y otros propios. En total contaba con aproximadamente 800 empleados y 15 gerentes.

3.3. Hechos relevantes

1. Caos financiero
2. Robos sistemáticos
3. Gerentes ausentes
4. Falta de comunicación vertical
5. Ausencia de sistemas de control
6. Estrategia
7. Conflictos laborales, juicios (300)
8. Corrupción

3.3.1. Caos financiero

Como ya he mencionado anteriormente, al poco tiempo de ingresar a la empresa comprobé que solo se depositaba entre el 40% y 60% de las ventas declaradas provenientes de las tiendas. El resto se utilizaba indiscriminadamente. La empresa tenía un departamento de ventas con supervisores para cada área y para cada provincia. Todos

ellos se auto autorizaban adelantos de sueldo o préstamos y las constancias se guardaban por tiempo indeterminado en la caja fuerte de las tiendas que ellos mismos supervisaban sin informar a las respectivas áreas de Contabilidad y Finanzas. Ante esta situación totalmente irregular, preparé un reglamento de cumplimiento obligatorio en el que se estableció que los depósitos debían hacerse por el 90% del monto total de ventas, como mínimo, y que se tenía que rendir cuentas del 10% restante que se utilizaría para cubrir los gastos de mantenimiento de las tiendas y la limpieza del local.

Descubrí también que en la oficina principal se manejaba una caja chica cuyos gastos ascendían a S/9.000,00 semanales. En vista de lo alto del monto, me reuní con el cajero para revisar la mecánica de la caja y pude comprobar que sucedía lo mismo que con los depósitos: nadie rendía cuenta de los adelantos ni de las entregas. Inmediatamente ordené que todos los desembolsos de la caja chica tenían que contar con mi autorización previa y que había que rendir cuentas de todos los gastos. Si bien esta medida disminuyó los gastos de la caja chica de S/9.000,00 semanales a S/9.000,00 quincenales y posteriormente a mensuales, esta no fue bien recibida por los otros gerentes y creó mucho malestar y animadversión hacia mi persona.

Advertí también que en el área de finanzas se mantenían letras y cuentas por pagar que no habían sido reportadas al área de contabilidad y por lo tanto no figuraban en los estados financieros. Este hecho me obligó a iniciar una serie de negociaciones con los acreedores.

Con el pasar de los días y con cada cosa que íbamos descubriendo, no fue difícil para mí y para mi equipo llegar a la conclusión que el *due diligence* realizado para comprar la empresa había sido deficiente por la gran cantidad de contingencias financieras, judiciales y administrativas que no habían sido tomadas en cuenta.

3.3.2. Robos sistemáticos

Poco a poco con dedicación y paciencia fui construyendo una buena relación con los empleados; aprendí a conocerlos y a distinguir al empleado leal del desleal y así supe en quién confiar y en quién no. Pude descubrir que algunos jefes de tienda simulaban asaltos o robos nocturnos de mercadería o tenían un sistema de traslado de mercadería de un jefe a otro hasta que esta desaparecía y se perdía la pista. Cada vez que había un asalto o un robo en una tienda, pedía detalles y podía intuir casi de inmediato si el robo había sido cometido por extraños o si era un auto robo.

Descubrí también que los vigilantes de la empresa de seguridad formaban parte de una banda que junto con los trabajadores desleales de la planta robaban mercadería.

Por último, destapé una red de estafas con tarjetas de crédito clonadas. Cuando informé al gerente general de esta situación, no se tomó ninguna acción al respecto para no

involucrar a las jefas de tienda que eran amigas de su esposa y que podrían verse afectadas.

3.3.3. Gerentes ausentes

Los gerentes vivían en Lima y trabajaban en las oficinas de Miraflores. No visitaban las tiendas ni las plantas. Se reunían y comunicaban solo entre ellos, desconociendo la realidad de las demás unidades de la empresa. Tampoco se hacían estudios de mercado. En suma, muchos gerentes, mucha burocracia y muy poca efectividad.

Los siguientes ejemplos ilustran la poca conexión de los gerentes con el mercado y con los empleados:

- El inversionista y gerente general que había comprado la empresa no conocía las plantas de producción ni los locales comerciales por miedo a que lo mataran.
- El gerente de tiendas no visitaba ni controlaba a los supervisores ni a los jefes de tienda. Existía un desorden total que incluía el aspecto administrativo, las ventas y los depósitos en las cuentas de la empresa.
- La contratación de un gerente general y de un gerente de compras brasileros que importaron zapatos coloridos muy de moda en Brasil, pero que no tuvieron acogida por parte de los consumidores de los sectores C, D y E que era el público objetivo de Bata.
- La importación por parte de la esposa del gerente general de una gran cantidad de zapatos de moda para los sectores A y B porque quería que sus amigas compraran en Bata. Indudablemente ese no era el nicho de mercado de Bata.

En estos dos últimos casos no se hizo un estudio previo de mercado ni se buscó la opinión de los jefes de tienda que son los que tienen un mayor contacto con los clientes y pueden opinar sobre sus preferencias.

3.3.4. Falta de comunicación vertical

Los empleados de la empresa no tenían claro las funciones correspondientes al cargo que desempeñaban. No había un contacto directo con ellos, ni se conocían sus opiniones ni necesidades, lo que es fundamental para la toma de decisiones y para lograr un trabajo colaborativo y fluido.

Para muestra un botón: cuando me reuní con el gerente general para informarle de las visitas que hacía a las plantas para conocer y evaluar a los empleados y conocer sus necesidades, me confesó que él nunca las había visitado, que había otros gerentes encargados de hacer esas visitas y que yo no tenía por qué hacerlas ni me correspondía. Le respondí que, si mi trabajo consistía en cuidar y administrar correctamente el desarrollo de la empresa y sus finanzas, tenía que empezar por saber cómo funcionaba cada uno de sus locales y conocer a todos los jefes de planta y de las tiendas.

3.3.5. Ausencia de sistemas de control

No existían reglamentos internos, solo algunos mecanismos de control o supervisión. Los nuevos empleados contratados no respetaban los valores organizacionales de la compañía y no estaban a la altura de sus responsabilidades. Los objetivos se cumplían por una suerte de inercia y costumbres heredadas de la organización anterior.

3.3.6. Estrategia

No necesité mucho tiempo para darme cuenta de que no se practicaban los lineamientos, los valores y la cultura organizacional de su fundador, Tomás Bata, como por ejemplo la adecuación del producto a las necesidades del mercado en cuanto a calidad, gusto y precio y la capacitación de los colaboradores para asumir sus obligaciones con responsabilidad y eficiencia.

Asimismo, la ausencia de estrategia en la empresa se hacía evidente ante la falta de objetivos claros y por la poca importancia que se le daba a la competencia de otros fabricantes de zapatos como los de Trujillo y los zapatos de importación china, que ingresaban al país a precios casi imbatibles, pero de muy mala calidad.

En el caso de la primera generación de una empresa familiar, no se necesita hacer un análisis de la competencia porque por intuición empresarial se encuentra un nicho de mercado nuevo que le permite crecer rápidamente. No es el caso de las generaciones posteriores.

Tampoco existían políticas orientadas a un funcionamiento productivo ni acuerdos o reglas claras sobre los roles y responsabilidades de cada uno de los gerentes.

3.3.7. Conflictos laborales

Cuando empezamos a analizar las demandas judiciales y los procedimientos ante el Ministerio de Trabajo nos encontramos con más de 300 casos, de los cuales muchos habían terminado en contra de la empresa por el abandono de los anteriores abogados. Hicimos un inventario de todos los casos y comenzamos a trabajarlos uno a uno logrando revertir muchos de ellos especialmente los de los sindicatos. Al final terminamos llevando 30 procesos judiciales.

3.3.8. Corrupción

Antes de que yo ingresara a la empresa se acostumbraba a pagar a los dirigentes de los sindicatos una cantidad de dinero para cerrar el pliego de reclamos. La gerencia entregaba al abogado una suma de dinero para que éste la repartiera entre los dirigentes sindicales. Si ese dinero llegaba o no a los dirigentes, no me consta. Sin embargo, lo que sí me consta es que el Secretario General de Vitarte tenía la casa más grande de Huaycán y los miembros de su sindicato eran muy pobres.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LOS HECHOS MÁS RELEVANTES

4.1. Entorno externo (tercer momento)

Como mencioné líneas arriba, a pesar de que las actividades terroristas habían disminuido luego de la captura de los líderes de Sendero Luminoso, existían grupos como el MRTA y otros en zonas todavía controladas por el terrorismo, el miedo y la inseguridad. Existían también en el país diferentes sindicatos gremiales muy fuertes e influyentes que contaban entre sus miembros con simpatizantes de estos grupos extremistas. Los abogados de los sindicatos pertenecían a las filas de Sendero Luminoso y siempre nos recalcan: "...antes de llegar a un acuerdo correrán ríos de sangre..."

Asimismo, se tuvo que hacer frente a un mercado cada vez más competitivo debido a la presencia de otras fábricas de calzado como Diamante, las formales e informales de Trujillo, Hush Puppies tiendas y la importación de zapatos chinos.

Por otro lado, la inflación descendía y la economía peruana entraba en una etapa de recuperación y crecimiento, luego del fuerte ajuste de los primeros años del gobierno del presidente Fujimori.

4.2. Estrategia de Tomas Bata “El punto decisivo” (primer momento)

Según Pérez (2018):

Un directivo debe abordar su trabajo intentando conseguir tres diferentes tipos de valores:

- a) Una buena relación entre lo producido y lo consumido por su empresa.
- b) Un grado de satisfacción actual por parte de los que se relacionan con la empresa.
- c) Una contribución al desarrollo personal de los que con él colaboran, en la medida en que ese desarrollo depende de lo que la empresa les pide o les da.

Cuando esos tres tipos de valores están presentes a la hora de tomar decisiones, el directivo está intentando construir una institución. (p. 50).

En agosto de 1922, Tomás Bata tuvo que tomar la decisión de rematar los zapatos que tenían en stock al 50% y publicó el afiche *DRAHOTA*, ya que tenían 4 años sin salir de

un círculo vicioso de crisis, depresión, desempleo y merma en el que el país y Europa estaban sumidos después de la guerra (Cekota, 1968, p. 158); venía el invierno, los depósitos estaban repletos de existencias, las ventas bajas, el dinero escaso y el desempleo alto. Los campesinos tenían poco dinero para gastar. Pero la gente necesitaba zapatos de todas maneras y había que tomar una decisión drástica.

Conversó con sus trabajadores y les explicó que no podía efectuar esa reducción de precio ahorrando solo en los gastos administrativos, y llegaron a un acuerdo de reducción de sueldos en un 40% garantizándoles una provisión de sus necesidades a la mitad de los precios que prevalecían en esa época del año (Cekota, 1968, p. 162).

Al mismo tiempo de publicar el afiche *DRAHOTA* en las calles, publicaba la siguiente proclama en todos los periódicos del país:

A nuestro público:

A fin de hacer útiles los viajes de compras de Alemania (donde campeaba la inflación).

A fin de mantener una producción completa.

A fin de no despedir a los trabajadores.

A fin de evitar a la República la necesidad de sostener a los desempleados.

A fin de abrir el camino a la reducción de los precios.

A fin de ayudar a sobrellevar la más grande crisis económica que nos amenaza, así como las consecuencias de la diferencia en el poder de compra de nuestra moneda dentro y fuera del país.

REDUCIMOS EL PRECIO DEL CALZADO, a la MITAD DEL PRECIO vigente en el mes de mayo de 1922. (Cekota, 1922, p. 161).

Frente a esta acción de Bata, el mayor banco checo le canceló cualquier aumento de préstamo a futuro y a los pocos días de la gran venta le exigió de inmediato la devolución del préstamo. Fue un duro golpe para Bata, pero el Ceska Banka Unión lo apoyó y tuvieron la paciencia de darle efectivo para que pudiera seguir produciendo y vendiendo. El único comentario de Bata fue: “Hay algunos bancos que prestan sombrillas cuando el sol brilla y las quitan cuando empieza a llover” (Cekota, 1922, p. 163).

El éxito obtenido en la gran venta trascendió fronteras lo que atrajo gente de todas partes que venían a informarse sobre el caso y saber acerca de este genio de las finanzas.

Pacheco (2015) manifiesta que:

Las competencias de liderazgo son un conjunto de características personales de profundo arraigo. El líder es alguien que normalmente está predispuesto a detectar en las personas que se le aproximan, algo más que meras oportunidades de negocio, o fuentes de conocimiento o satisfacción emocional: su valoración de la persona es diferente, en tanto es capaz de percibir las necesidades de otras personas y procurar ayudar a resolverlas, si es que estas necesidades son reales y si es que atenderlas está en el ámbito de la organización. (pp. 103-104).

Tomas Bata fue un gran estratega, visionario y líder que supo sacar adelante a su empresa con el apoyo de sus trabajadores atendiendo la necesidad de sus clientes.

Tomás J. Bata (segunda generación) también tuvo que tomar una drástica decisión para hacer frente al comunismo y al desencadenamiento de la Segunda Guerra Mundial.

4.3. Estilos de dirección

El gerente general en el año 1992, tenía un estilo de dirección autoritario y carente de comunicación con sus empleados. Si bien era un economista de prestigio no tenía la experiencia empresarial necesaria para la selección de personal competente ni para la administración de una empresa de calzado.

Este ejemplo ilustra su poco manejo empresarial. Cuando le comenté sobre lo importante y necesario que era hacer una visita a las plantas, me confesó que el gerente legal le decía que era muy peligroso que las visitara porque los miembros del sindicato proyectaban una emboscada para matarlo. Con esa afirmación, que luego resultó ser falsa, se mantuvo alejado de las plantas durante dos años. Cada vez que yo le pedía que me acompañara me repetía que iría solo si se cambiaba la empresa de vigilancia. Es así que convocamos a una licitación para escoger una buena empresa. Sin embargo, su esposa, quien estaba a cargo de una de las gerencias, insistía en contratar a la empresa de una amiga suya porque pertenecía a una familia de prestigio y muy reconocida. Luego de realizar las averiguaciones y análisis respectivos, la primera empresa que descartamos fue la recomendada por la esposa, ya que esta no cumplía con los pagos a su personal como correspondía de acuerdo a ley.

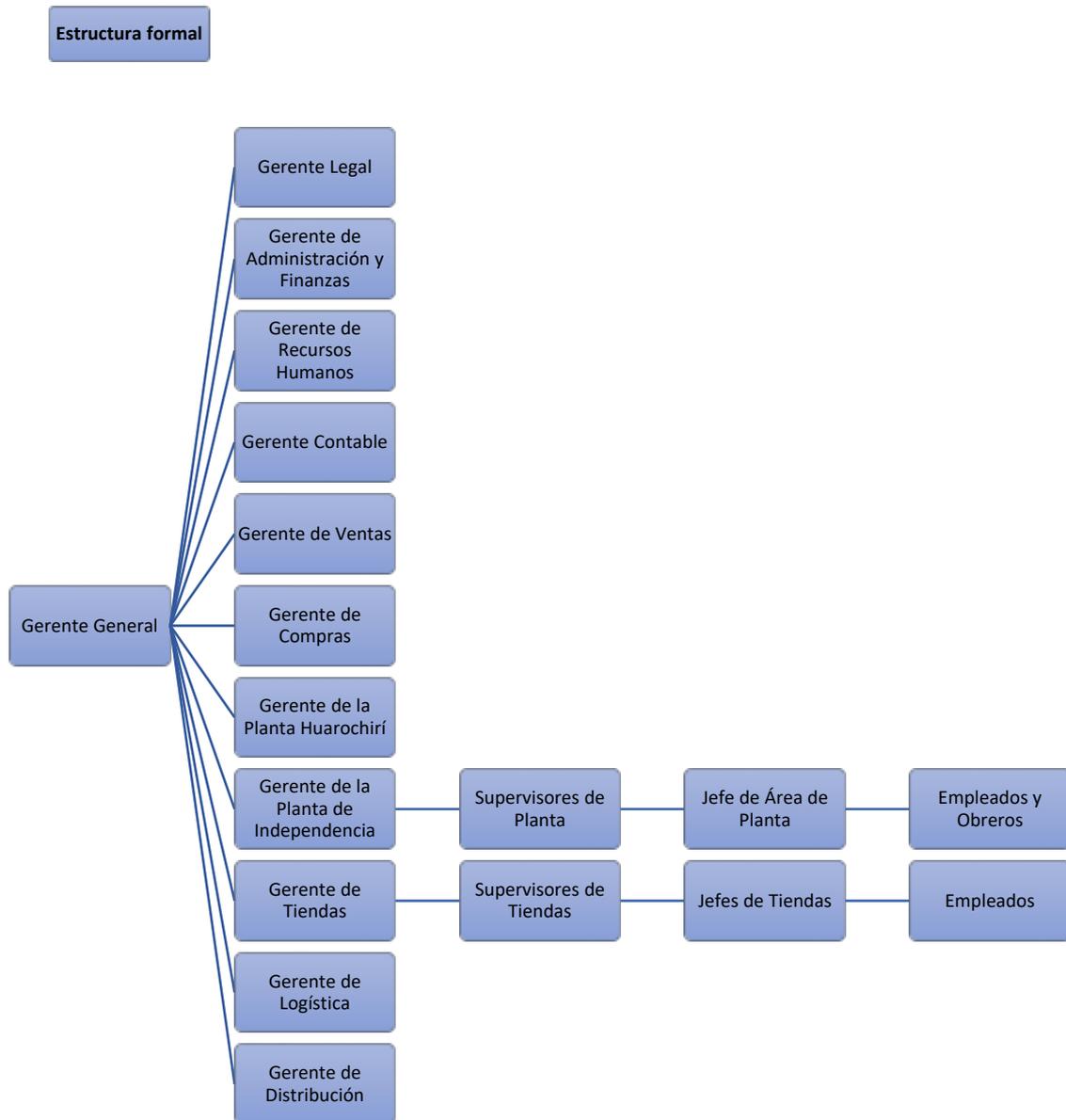
Le comuniqué al gerente general lo que estaba ocurriendo y me autorizó para que escogiera a la empresa que a mi criterio fuera la más idónea. Al poco tiempo, se nombró a la nueva empresa y se creó el plan de acción para hacer el cambio de vigilancia, pues sabíamos que los vigilantes actuales estaban coludidos con algunos empleados desleales en los robos de mercadería. El plan era cambiar la vigilancia de manera intempestiva. Así, llegamos a la fábrica de Huarochirí a las 5 am, sorprendimos a los vigilantes, los

sacamos e instalamos a los nuevos. Luego entramos a la fábrica y hablamos con el Superintendente quien agradeció el cambio porque ya estaba harto de los robos y amenazas.

El siguiente destino fue la fábrica de Vitarte, que era un almacén grande y muy solitario. Ahí había cinco guardias de seguridad. Al llegar con el gerente general de la empresa de seguridad, nos abrieron la puerta y una vez adentro cerraron la puerta y no dejaron entrar a los nuevos vigilantes. Nos dijeron que habían recibido órdenes del gerente de su empresa de mantenerme encerrada y que no me dejarían salir hasta que el gerente general de Bata no pagara el monto que se negociaría por haber cancelado sus servicios de un momento a otro.

El gerente general de la nueva empresa de seguridad, y yo comenzamos a negociar con los vigilantes de la planta, tratando de bajar la tensión. Al cabo de una hora, el gerente general de Bata llamó a la planta para hablar conmigo porque tenía en su oficina al gerente de la anterior empresa de seguridad que estaba exigiendo una suma muy alta de dinero. Le pedí que no pagara nada y le dije que lo mantendría informado. Él llamaba constantemente, preocupado y decidido a pagar para liberarme, y yo le pedía paciencia y le respondía siempre que no. Afortunadamente, después de varias horas, pudimos terminar la negociación y lograr un acuerdo con los guardias de seguridad.

Figura 1. Estructura formal (segundo momento)



Fuente: Departamento de Administración y Finanzas de Fábrica de Calzado Peruano S.A.
Elaboración propia

4.4. Saber distintivo (primer momento)

Tomás Bata se distinguió por producir calzado a gran escala manteniendo una alta calidad y un precio asequible para los sectores C, D y E de la población que era su nicho de mercado, y manteniendo siempre en alto el nombre Bata.

Creo las escuelas de capacitación Bata cuyos egresados eran muy bien cotizados en el mercado.

4.5. Estructura real (tercer momento)

A partir de mi ingreso en el año 1994, se trabajó para que existiera una buena comunicación vertical entre los obreros y sus jefes de área, quienes controlaban que la calidad de la producción estuviera de acuerdo con lo que se esperaba de las plantas. Sin embargo, faltaba todavía la atención a la persona humana cuyos problemas no eran escuchados ni tomados en cuenta. Era evidente que se procedía contrariamente a la política social de su fundador, así que cuando ingresé, una de mis primeras acciones fue acercarme a los empleados e intentar entenderlos y resolver sus problemas.

Nos reuníamos anualmente—y cuando ellos así lo solicitaban—con los dirigentes sindicales para negociar y cerrar los pliegos. Cada semana visitábamos las plantas y atendía de 5 a 10 trabajadores, escuchándoles y viendo si podíamos resolver sus problemas; la mayoría de veces lo podíamos hacer y realmente era un pequeño esfuerzo de nuestra parte.

4.6. Misión externa (segundo momento)

Las tiendas constituían el canal de distribución de Bata para los clientes de los sectores C, D y E. Este público objetivo estaba satisfecho con la calidad y precio del producto. Sin embargo, el volumen de ventas cayó cuando se comercializó mercadería no apropiada para ese sector. Como mencioné anteriormente, los pilares del negocio para fidelizar al cliente siempre fueron modelos ad hoc para el nicho de mercado, la calidad y el precio justo con el que era conocido un zapato marca Bata en el mercado.

4.7. Valores de la dirección (tercer momento)

En el año 1997, sin planeamiento ni consulta alguna con los gerentes de la empresa, los directores decidieron dividir la empresa en tres empresas: una dedicada a fabricar calzado de cuero, otra a calzado de plástico y zapatillas y la tercera a manejar las tiendas. Se me encargó cerrar la planta de Huarochirí para lo cual debía liquidar a los 400 trabajadores que ahí laboraban. Para que esta operación fuera eficiente me reuní con las mujeres sindicalistas que trabajaban en la planta y les expliqué que la empresa no estaba en buena situación y que era mejor que ellas recibieran su liquidación y que con ese monto iniciaran un negocio particular y cualquier ayuda que necesitaran me llamaran. Por motivos de seguridad llegaba a las 5 a.m. con el chofer de seguridad del Estado que me habían puesto y mis dos asistentes legales. Pedimos a cada sindicato que entrara a una oficina—separada

cada una—del ala del primer piso para poderlos observar desde la ventana de la oficina del segundo piso donde estaba. A los más radicales y mayores les pedimos que fueran al comedor.

Mientras esto sucedía yo conversaba con cada uno de los trabajadores y les iba entregando su liquidación y cheque de gerencia, diciéndoles a los más leales que se los iba a contratar cuando la fábrica abriera bajo una nueva razón social. Los sindicalistas intentaban escaparse y yo mandaba rápidamente a mis dos asistentes a conversar con ellos y a decirles que en unos minutos hablaría con ellos; sin embargo, lograron escaparse y regresaron trayendo a una fiscal. Yo estaba con una pierna enyesada y al bajar veo a la fiscal que también estaba con una pierna enyesada; inmediatamente hicimos química y sin pensarlo mucho, preguntó a los sindicalistas por qué reclamaban. Ellos contestaron que yo estaba cerrando la fábrica y que les quería dar trabajo en Independencia y que ellos no estaban de acuerdo. La fiscal les dijo que si no querían el trabajo tenían la libertad de renunciar y que se les pagaría la liquidación; caso contrario tenían que trabajar en Independencia. Evidentemente comenzaron a gritar que yo me había escapado por la puerta de atrás y que había comprado a todos los fiscales de Huarochirí. Esta operación duró dos días, hasta que finalmente logramos liquidar a 320 trabajadores pagándole sus beneficios sociales y trasladar a 80 trabajadores ex Sindicato de Vitarte y radicales de Huarochirí a la planta de Independencia.

La finalidad de la descripción detallada de los dos párrafos anteriores es ilustrar cuán importante es tomar en cuenta a las personas, y la paciencia y persistencia que se debe tener en una negociación a fin de encontrar soluciones que favorezcan a la mayoría de las partes involucradas.

Anteriormente, se me había encargado visitar los 148 locales de tiendas distribuidos en todas las regiones del país para que los trabajadores renunciaran a la empresa y firmaran contrato con la empresa que había comprado el negocio de tiendas para seguir trabajando. Durante el 1996 mis practicantes y yo viajamos por todo el país visitando tiendas y negociando. El único caso difícil que tuvimos fue con el jefe de tienda de Huaraz, quien a pesar de haberle pagado su liquidación me demandó por apropiación ilícita. Yo no tenía forma de defenderme, porque el Presidente de la Corte Superior de Huaraz era su cuñado, pero presenté una queja a la Corte Suprema de Lima y absolvieron a mi favor. A pesar de esto, la Corte Superior del Santa ordenó mi captura y traslado a la cárcel de Huaraz el 23 de diciembre de 1997. Estuve detenida 12 horas en mi oficina y mientras tanto los 8 policías que me detuvieron negociaban con la empresa para soltarme. Les entregamos copia de la resolución de la Corte Suprema de Lima, pero ellos aducían que era copia y que no tenía validez. Recién a las 8 de la noche, luego de haber llegado “a un arreglo” pude dar tranquilidad a mis hijos que habían visto como me detenían en la puerta de la casa a las 8 am.

Por otro lado, los directores decidieron aceptar que la fábrica de calzado de cuero fuera sometida a un procedimiento concursal. Así, el 17 de abril de 1997, en virtud de lo dispuesto por el decreto legislativo N° 845 de la Ley de Reestructuración Empresarial (norma vigente a esa fecha), el Indecopi mediante Resolución n° 002-97/cce-ccpl/exp050-97 procedió a declarar la insolvencia de la empresa quedando consentida el 02 de mayo de 1997. Yo fui nombrada administradora de la empresa en reestructuración.

Para administrar la nueva empresa establecida en la planta de Huarochirí—que fabricaba zapatillas y zapatos plásticos—se contrató a un ingeniero como gerente. Este gerente al igual que la mayor parte del personal que nombraba el gerente general no era confiable ni competente. Los balances de la Planta de Huarochirí estaban en rojo mientras que los balances de la empresa de fabricación de calzado de cuero que yo administraba estaban en azul. El gerente general no entendía cómo una empresa en reestructuración podía tener sus cifras en azul por lo que constantemente me llamaba la atención sin darse cuenta de que lo engañaban. Yo le explicaba que una empresa en reestructuración siempre tenía que estar en azul y que para ello había reducido costos y pagado las cuentas pendientes sin perder eficiencia, pero no me escuchaba. Por otro lado, el gerente de Huarochirí le decía que yo maquillaba las cifras, que no era posible que una empresa en insolvencia arrojara cifras positivas. Esta situación generó muchos roces haciendo que los inversionistas chilenos y peruanos le perdieran la confianza al gerente general, quien años más tarde me confesó que el ingeniero lo había estafado.

4.8. Misión interna (tercer momento)

La empresa tenía mucho por hacer en lo referente a las motivaciones intrínsecas y extrínsecas, así como en lo referente a la motivación racional por motivos trascendentales para los trabajadores leales de la empresa.

Tuvimos el caso de un “niño azul” a quien no podían operar en Essalud, pero logramos que esta institución pagara su traslado a Brasil, donde contactamos a los mejores especialistas en cardiología pediátrica. Sin embargo, no nos cubrían los gastos de avión, ni viáticos de los padres. Cuando le solicité al gerente general que nos ayudara y me contestó que la empresa no era una beneficencia, le pedí las gratificaciones y vacaciones adelantadas del trabajador para poder cubrir los gastos, lo cual aceptó, y entre todos hicimos una bolsa de viaje para los padres.

Intenté ayudar en la medida de mis posibilidades, pero el gerente general siempre me reclamaba que me ocupara demasiado de los trabajadores y por eso me cambiaba constantemente de gerencia. Por ejemplo, descubrimos que gran parte de los trabajadores de la planta cometían errores en su trabajo porque no veían bien, se hizo una campaña con una empresa y los trabajadores y sus hijos en edad escolar fueron beneficiados con la entrega de anteojos a medida. Así, sin que él se diera cuenta fui conociendo todas las

áreas de la empresa y a sus trabajadores. Estos cambios de gerencia no se basaban en un planeamiento serio, sino que el gerente general se dejaba llevar mucho por los “dimes y diretes” y la información falsa que provenía de los otros gerentes, a quienes no les convenía que yo supervisara.

Estuve a la cabeza de la administración de la empresa de calzado de cuero cuando entramos en reestructuración, mientras que el gerente general se quedó a cargo de la empresa que administraba las tiendas, quedándose como una empresa rentable y sin deudas. Años más tarde esta empresa fue revendida a Bata Canadá.

4.9. Entorno interno (tercer momento)

La empresa tenía siete sindicatos en total. Los sindicatos de obreros y empleados de las dos plantas, Huarochirí e Independencia, los de Vitarte (planta cerrada), los del Centro de Distribución de Santa Anita, y los de los locales de las tiendas. Si bien la comunicación con los sindicatos no era fácil—se sentían un poco incómodos por el hecho de ser mujer—manteníamos una buena relación, especialmente con las mujeres del sindicato.

En Bata nadie creía en nadie porque por muchos años los habían engañado con ofrecimientos falsos y mentiras, los trabajadores no creían en los jefes, y consideraban a jefes y empleados de la central, que quedaba en Miraflores como “*comechados*” porque no hacían nada.

En ese ambiente se empezó a dar un mejor trato y atención a los sindicatos, a cumplir lo que se les ofrecía, y así poco a poco se logró cambiar esa percepción de los trabajadores y me gané su confianza.

Durante los dos primeros años cada vez que subíamos a Huarochirí teníamos que avisar a la comisaría de la zona para que un patrullero nos acompañara, ya que el anterior jefe de recursos humanos había sido víctima de un ataque terrorista cuando le pusieron una bomba en su auto, al que afortunadamente sobrevivió.

Asimismo, el entorno político en ese entonces era muy difícil, pues el terrorismo a pesar de la captura de sus dirigentes máximos, seguía activo y amenazador, lo que nos obligaba a ser cautelosos y mantener mucha prudencia en las negociaciones con los sindicatos, cuyos abogados eran discípulos de la Dra. Huayta que había sido la abogada de los sindicatos hasta que fue detenida y apresada por terrorismo en el año 1992 y que acaba de ser liberada en el 2018.

Los sindicatos utilizaban toda clase de tretas para llamar la atención. Buscaron a Cesar Hildebrandt, conocido periodista de investigación que tenía un programa de televisión. Este les preparó un programa de una hora en el que los sindicalistas reclamaban y

contaban una serie de historias, como que yo era testaferro de Fujimori y Vladimiro Montesinos y que me sentía muy fuerte porque tenía su respaldo, habida cuenta que el gerente general, muy allegado al gobierno, era el negociador de la deuda externa del gobierno. Después de preparar el mencionado reportaje, me hicieron llegar un mensaje para que les dijera cuánto pagaría para que el reportaje no saliera por la televisión. Les respondí: “nada porque no le debo nada a nadie” Pasaron el reportaje de una hora, y luego de dos semanas sacaron otro de 15 minutos y después no salió nada más. Posteriormente en una reunión con los sindicalistas me comentaron “Señora, usted tiene mucho poder en la televisión, ¿no?” Respondí que no, a lo que ellos replicaron: “¿entonces por qué no nos quieren sacar más reportajes?”

CAPÍTULO 5. DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN DE LA FÁBRICA DE CALZADO DE CUERO

El 5 de febrero de 2004, la Junta de Acreedores de Bata decidió disolver y liquidar la empresa de fabricación de calzado de cuero, adecuándose a la Ley General del sistema concursal 27809 que se llevó a cabo ante la Comisión concursal de la Universidad de Piura-Oficina Descentralizada del Indecopi.

La Junta se vio obligada a tomar el camino de la disolución y liquidación porque el ex sindicato de Vitarte había anotado en la Partida Registral del local de la planta de Independencia un embargo preventivo, para cobrar ellos primero un monto mayor de lo que se les debía, evitar la venta del local y el pago justo a todos los empleados y a acreedores, ya que mientras no se entrara al procedimiento concursal de disolución y liquidación, no se podía levantar el embargo y vender la planta.

El día que la Junta de Acreedores tomó esta decisión el representante de la Sunat fue perseguido por los trabajadores sindicales que lo amenazaron y tiraron piedras y palos. Este señor me llamó asustado y tuve que ir a rescatarlo. Lo invité a almorzar y mientras almorzábamos nos llamaron de la planta de Independencia que los trabajadores sindicales (Vitarte) dirigidos por el Secretario General de Vitarte habían tomado la planta. Luego averiguamos que el Gerente de Planta y el Jefe de Recursos Humanos realmente les habían abierto las puertas y no se habían opuesto a la toma del local. Los liquidadores no podían vender la planta ocupada que perdía valor cada día que pasaba y los sindicalistas hacían olla común en la puerta gritando toda clase de arengas. A pesar de que tratamos de negociar muchas veces, ellos se sentían poderosos con la toma del local y querían que se les hiciera la transferencia de propiedad y que no se pagara al resto de trabajadores, lo que no se aceptó. Después de dos años se logró vender el local a un buen precio y el nuevo dueño le pagó al dirigente sindical que dio la orden de abandonar el local. Así se logró pagar a casi todos los trabajadores el 90% de sus beneficios sociales.

CAPÍTULO 6. TEACHING NOTE DEL CASO BATA

6.1. Introducción

En este Teaching Note se analizarán tres momentos de la empresa utilizando el Octógono

En el primer momento

Desde 1894 hasta 1932 TOMAS BATA Fundador
Desde 1932 hasta 1992 (aprox) THOMAS J. Bata

Problemas principales en el primer momento:

- a) Cuatro años de recesión después de la primera Guerra Mundial
- b) 1940 se decide trasladar la central de Bata a Canadá ante el riesgo de la Segunda Guerra Mundial
- c) Tras la Segunda Guerra Mundial y el ascenso del comunismo en la entonces Checoslovaquia, las empresas Bata fueron expropiadas por el Estado al igual que muchas otras industrias del país y de Europa Oriental
- d) En el Perú se infiltra el terrorismo y vuelan la fábrica de la Av. Argentina

En el segundo momento

De 1992 a 1994, venta de Bata Perú a accionistas peruanos y extranjeros

Problemas principales en el segundo momento:

- a) Robos y mermas
- b) Gerentes lejanos
- c) Terrorismo
- d) Corrupción
- e) Caos financiero
- f) No visitaban las fábricas ni locales por miedo al terrorismo
- g) *Due diligence* ineficiente

En el tercer momento

Desde 1994 hasta 2015 aprox. ingreso de Pilar a la empresa

Problemas principales en el tercer momento:

- a) Siguen los mismos problemas del segundo momento

- b) Gerente General y accionista nunca había visitado las plantas ni conocido al personal ni conversado con los sindicatos
- c) Empresa de seguridad robaba en complicidad de los trabajadores
- d) Las deudas que tenía la empresa no se veían totalmente reflejadas en la contabilidad
- e) No se habían cerrado pliegos sindicales por 6 a 7 años

Pasaremos a ver detalles de cada momento.

6.2. Momento 1

En 1894 Tomas Bata funda la empresa Bata en Zlin, Checoslovaquia.

En 1922 enfrenta una recesión mundial con altos precios de la mercadería, lejos del promedio familiar para comprar, hambre, alto costo de vida demasiado stock y se acercaba el invierno. Se adaptó a la situación bajando el precio de los zapatos al 50% para lo cual habló con sus trabajadores para lograr bajar costos.

En 1930 se convierte en el mayor exportador de zapatos del mundo

En 1939 llega al Perú e instala una fábrica en la Av. Argentina, Callao

En 1940 se trasladan a Canadá por el riesgo de la Segunda Guerra Mundial. Luego de esta les expropiaron fábricas y locales en los países de Europa del este los gobiernos comunistas.

EFICACIA

- 1922 Tomas Bata: Para lograr salvar su empresa y el lugar de trabajo de sus colaboradores lanza el afiche DRAHOTA, que se convirtió en una pieza maestra por su simplicidad y efectos.
- 1940 Tomas J. Bata luchó y perseveró por reconstruir la empresa a partir de las entidades restantes situadas fuera de Europa del Este y se mudó a Canadá con más de 100 familias donde estableció la Compañía de Zapatos Bata Canadá.
- Estos dos hechos salvaron a la empresa de la crisis y la convirtieron en la mayor exportadora del mundo.

ATRACTIVIDAD

- Tomas Bata en 1922 con la finalidad de poder mantener a sus trabajadores les habla del plan DRAHOTA y que para lograr esto debían bajar costos.
- En coordinación con ellos logra que acepten la reducción de sueldos en un 40%, atendiendo la provisión de sus necesidades a mitad de precio.
- COLEGIO BATA PARA JOVENES desarrolla un nuevo sistema escolar para su ciudad natal. Saliendo los muchachos certificados y cuyos egresados eran

UNIDAD

- Los pilares del negocio eran precio justo y calidad.
- Tomas Bata tenía muchos valores que transmitía a sus colaboradores como empatía, solidaridad, respeto y trataba que esta cultura llegara a todas las regiones.
- Sabían de la necesidad de sus trabajadores y construían viviendas, colegios, plazas, etc. en las comunidades donde ellos vivían
- Thomas J. Bata traslada a 100 familias checas a Canadá para instalar la central de la empresa y que sus colaboradores no se queden sin trabajo en vista de la llegada de la Segunda Guerra Mundial.

6.3. Momento 2

Thomas J. Bata segunda generación no preparó la estructura sucesoria y su hijo a pesar de tener todos los estudios y títulos, no conocía el manejo de la empresa, por lo que duró muy poco como Presidente de Directorio y fue retirado.

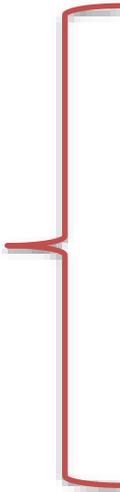
En 1992 venden BATA Perú a un grupo de inversionistas peruanos y chilenos al precio de un dólar, luego de un *due diligence* ineficiente, ya que posteriormente se encontraron muchos más problemas que los estipulados por el estudio de abogados que lo realizó.

Se perdió la cultura empresarial del fundador, se vivieron épocas de miedo debido al terrorismo que hizo que los gerentes estuvieran ausentes de las plantas de producción y locales.

Muchos gerentes: cruce de funciones entre ellos.

Poca comunicación vertical y horizontal con los trabajadores y gerentes.

EFICACIA

- 
- Se fue perdiendo la estrategia delimitada por Bata del precio justo y la mejor calidad.
 - Se fueron creando muchas gerencias, mucha burocracia y hubo mucho temor de los gerentes por la infiltración terrorista entre los trabajadores. No visitaban locales ni plantas de producción.
 - Volaron la planta de la avenida Argentina.
 - Venden Bata Perú y no comunican a sus trabajadores.
 - Al no realizar visitas a las plantas de producción no se conocían las necesidades y mantenimiento de las mismas.

6.4. Momento 3

Ingresa Pilar a inicios de 1994.

Existían 7 sindicatos entre obreros y empleados. Siendo el más radical el de Vitarte (ex planta) que habían sido trasladado a Huarochirí. El gremio sindical del sector calzado era muy fuerte.

La empresa tenía doce gerentes, 800 trabajadores.

Pilar visitaba las plantas para conocer necesidades y ver los mantenimientos requeridos para que no parara la producción, al igual que los locales de tiendas. Hecho que sorprendía

al resto de gerentes que eran hombres y tenían mucho miedo de las amenazas, incluido el gerente general.

En 1997 se decide iniciar al Procedimiento de Reestructuración Empresarial ante el Indecopi.

Hechos más relevantes

1. Caos financiero
2. Robos sistemáticos
3. Gerentes ausentes
4. Falta de comunicación vertical
5. Ausencia de sistemas de control
6. Estrategia
7. Conflictos laborales, juicios (300)
8. Corrupción

EFICACIA

- No había control ni buena administración. Se contrataron auditores para controlar las tiendas comerciales por la cantidad de robos sistemáticos que habían.
- La planta de Huarochirí fue comprada por una empresa del grupo y con este dinero se liquidó a los trabajadores que renunciaron en esta planta luego de la negociación de Pilar y sus colaboradores.
- Pilar visitó todos los locales comerciales junto con sus colaboradores y logró que el 100% de los vendedores y jefes de tienda renunciaran, aceptaran su liquidación y pasaran a trabajar bajo contrato con una tercera empresa del grupo.
- Como vemos decidieron dividir la empresa en 3 diferentes empresas y una de ellas con todas las deudas fue sometida al Procedimiento de Reestructuración de Deudas del Indecopi. La fábrica de calzado de cuero se quedó con el inmueble de Independencia.
- Pilar fue nombrada administradora de la empresa en reestructuración y el gerente general nombró a un ingeniero como gerente de la segunda empresa que comenzó a trabajar en Huarochirí. Hubo muchos roces provocados por este ingeniero criticando la gestión de Pilar.
- Se tuvo gerentes de compras para tiendas que provocaron un desbalance en las finanzas debido a que no comprendían que nuestro público objetivo eran los sectores C, D y E. Compraron zapatos de colores de la moda brasilera que no se vendieron ni a pesar de remates que hicimos. Por otro lado, otro gerente quería entrar al Sector A y compraron contenedores de zapatos para este sector que nunca entraba a las tiendas Bata por lo que también terminaron en remates a precios más bajos que los costos.

ATRACTIVIDAD

- Se fueron reduciendo los gerentes hasta que quedaron solo cinco.
- Se retomaron las negociaciones directas con los dirigentes sindicales y se logró cerrar los pliegos pendientes de varios años.
- Se logró que el gerente general conociera las plantas de producción, se reuniera con los trabajadores y dirigentes sindicales. Después de cambiar la empresa de seguridad que estaba encriptada en una red de corrupción.
- El gerente general se llevaba mucho de dimes y diretes entre gerentes y eso impedía mucho la buena marcha de la empresa. Contrataba personal y al poco tiempo los cambiaba. Siempre comentaba que él no sabía contratar gente eficiente que se equivocaba mucho en la contratación.
- Se logró convencer al gerente general que debíamos tener una política de no coimas ni corrupción.

UNIDAD

- Se logró visitar a todos los trabajadores de la empresa a nivel nacional a pesar del terrorismo y la guerra con el Ecuador.
- Se trabajó para que hubiera mejor relación con los trabajadores y sindicatos salvo el más radical que eran los ex Vitarte. Ellos ingresaron una medida cautelar de embargo por un monto mayor a 5 veces su liquidación y querían que primero se les pague a ellos no importando que teníamos que pagar con equidad y justicia. Para poder vender el local de Independencia se tomó la decisión de ir a disolución y liquidación en el Indecopi.
- Ese día los sindicatos tomaron el local y pasaron como tres años en el local viviendo con olla común y el liquidador sin tener opciones de venta. Hasta que por fin nos compraron el local. El nuevo dueño negoció con el sindicato de ex Vitarte y salieron.
- Se logró pagar el 90% de sus liquidaciones a todos los trabajadores
- Es muy simpático tener todavía relaciones con los ex trabajadores, quienes me llaman por Navidad y mi santo.

6.5. Conclusiones del análisis del caso Bata

Primer Momento: Bata Internacional

En el primer momento vemos cómo no es fácil iniciar un negocio, que existen toda clase de contingencias y problemas que afrontar, que se debe mantener la calma y comunicar a los colaboradores las decisiones que se toman, y escuchar sus opiniones. Así es como floreció el concepto económico de Bata, donde los trabajadores competían entre ellos, pero cuando se trataba de problemas externos se unían y se defendían juntos. También hemos podido ver cómo el tomar decisiones efectivas en un momento crucial puede salvar a una empresa de la crisis y consiguiente quiebra; decisiones como las que se tomaron durante la crisis que se produjo luego del fin de la Primera Guerra Mundial, el sobre stock en la empresa y la decisión de rematar el calzado al 50% con el acuerdo de los trabajadores de bajar sus sueldos en un 40% con la garantía que la empresa cubriría sus necesidades a mitad de precio. De la misma forma, la decisión de la segunda generación de mudar la sede corporativa a Canadá, llevándose a 100 trabajadores y sus familias. Estas decisiones no solo se basaron en el interés económico sino también en el de las personas que eran parte de la empresa.

Segundo Momento: Bata Internacional/Bata Perú

En el segundo momento destacamos la importancia de la preparación y la involucración de la generación sucesoria en el manejo del negocio. Vemos cómo la preparación académica no es suficiente si no se tiene el conocimiento, la cultura empresarial, el sentimiento de apego y la visión de futuro para continuar el éxito de un negocio familiar. El nieto del fundador—la tercera generación—que presidió el directorio no tuvo la capacidad de gestión necesaria para dirigir una empresa internacional con filiales en todo el mundo, ni supo elegir colaboradores eficientes y comprometidos, produciéndose una primera crisis de las sucursales, que tuvo como consecuencia su retiro de la presidencia del directorio. A partir de entonces, la empresa pasó a estar dirigida por terceros. En el Perú la crisis en que entró la sucursal por la infiltración terrorista en la empresa, la voladura de la planta de la Av. Argentina y el temor de los gerentes a afrontar los problemas hizo que esta se volviera una Sucursal inmanejable llena de acreencias y que fuera vendida a inversionistas peruanos y chilenos por prácticamente un dólar.

Tercer Momento: Bata Perú

Por último, en el tercer momento podemos concluir que un gerente no puede vivir de espaldas a la empresa por ningún motivo y menos por temor. Un gerente debe conocer a su personal, comunicar sus decisiones, conversar con ellos, conocer sus necesidades, saber tomar decisiones en el momento preciso, señalar el rumbo de la organización,

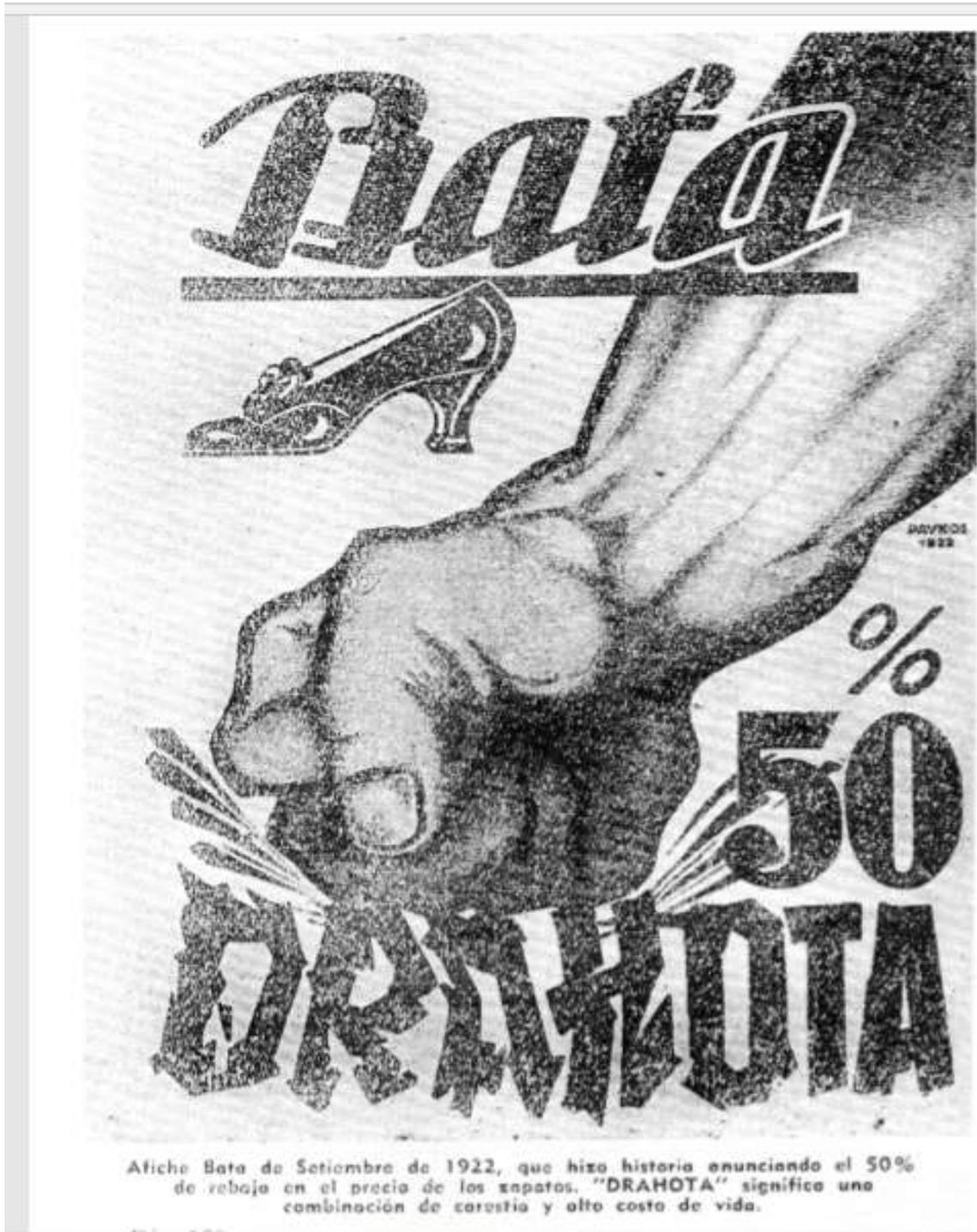
enfrentar situaciones de incertidumbre externas e internas, dar ejemplo de compromiso, responsabilidad y honestidad y no permitir pagos de coimas para evitar conflictos sindicales.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcázar, M. (2018). *Octógono diagnóstico empresarial: Blanco y negro*. Lima, Perú: INFOBRAX.
- Bata Rimac (1960-1974) (2018). *Arkivperu*. Recuperado de <http://www.arkivperu.com/bata-rimac-1960/>
- Cekota, A. (1968). *Un empresario extraordinario: biografía de Tomás Bata*. Lima, Perú: Talleres Gráficos Cecil S.A.
- Ferreiro, P. (2013). *El Octógono, un diagnóstico completo de la organización empresarial*. Lima Perú: Universidad de Piura. PAD Escuela de Dirección.
- Ferreiro, P. y Alcázar M. (2008). *Gobierno de Personas en la empresa* (4a ed.) Lima Perú: Universidad de Piura. PAD Escuela de Dirección.
- Huallanca, E. (2018). *El Capital Humano y el éxito de la empresa*. Trujillo, Perú: Inversiones Gráfica G&M SAC.
- Pacheco, J. C. (2015). *Dirección por competencias, el estratega, el ejecutivo, el líder*. Lima, Perú: Grupo Editorial Mesa Redonda SAC.
- Pérez, J. A. (2018). *Fundamentos de la dirección de empresas*. (7a. ed.). Madrid, España: Rialp.

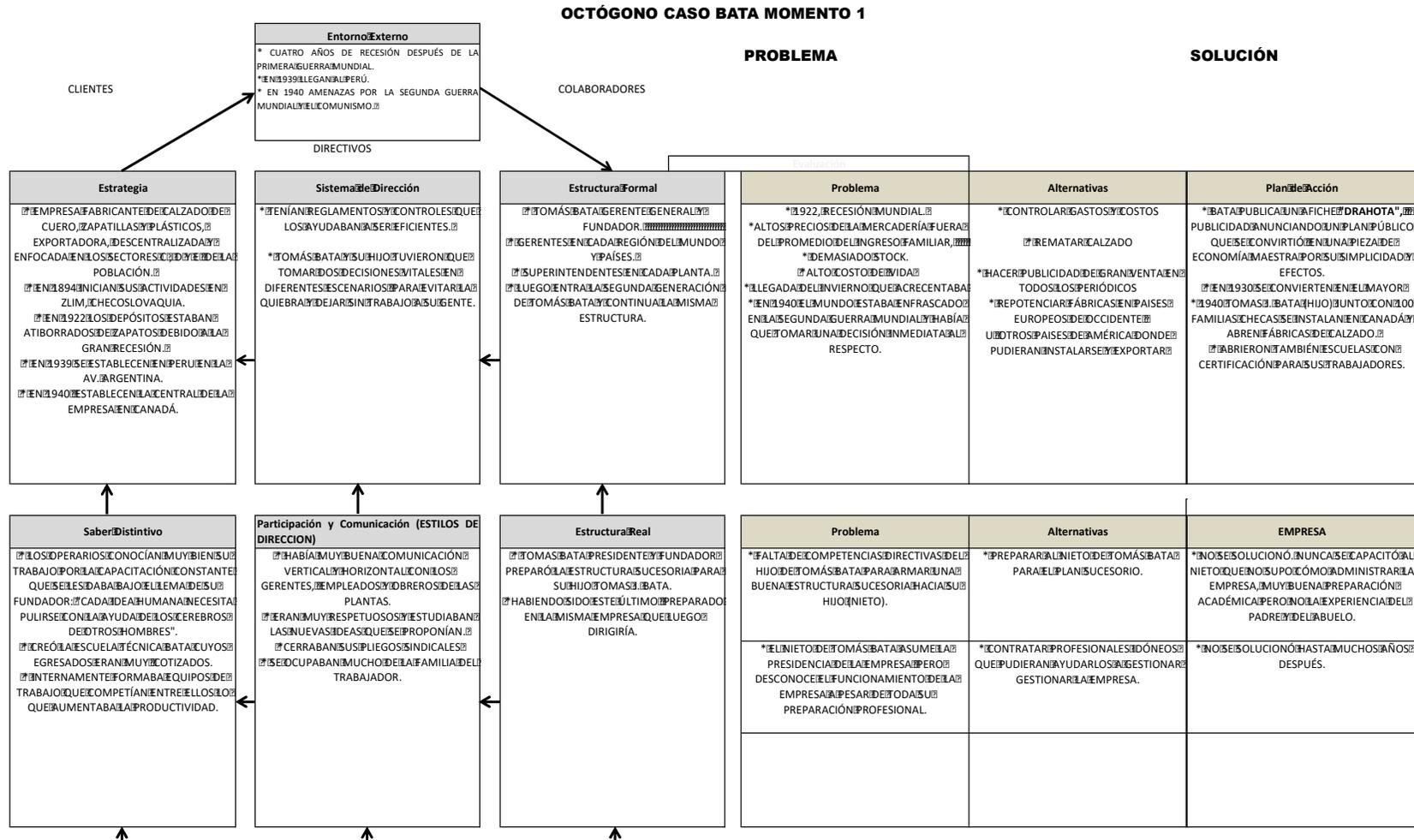
ANEXOS

Anexo 1. Ilustración “Drahota”

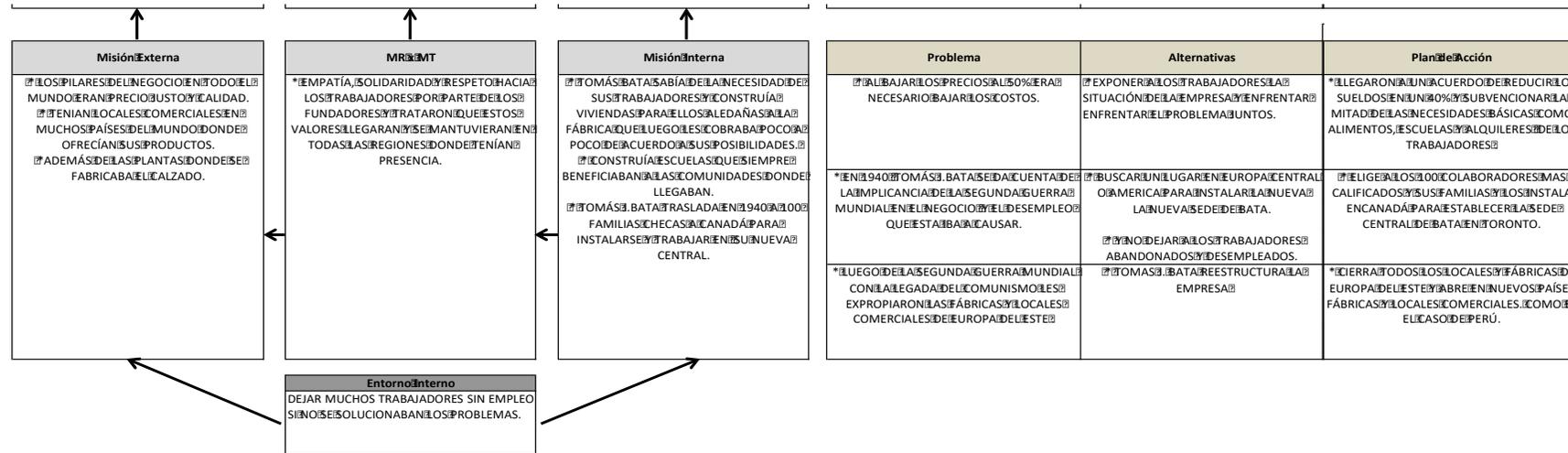


Fuente: Cekota (1968)

Anexo 2. Octógono caso Bata. Momento 1

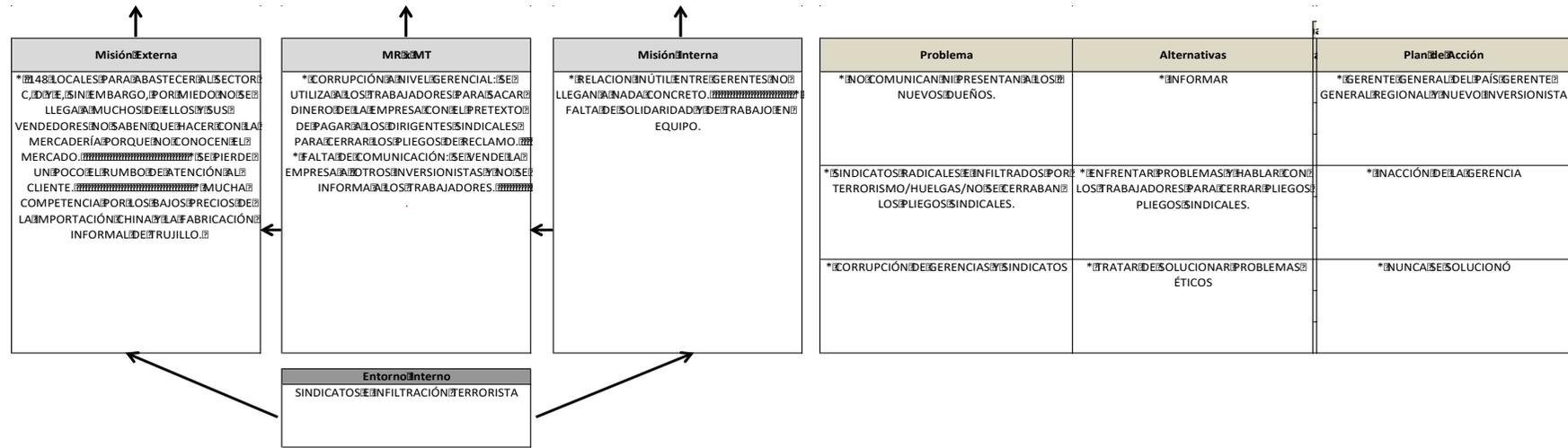


(Anexo 2 continuación)



Fuente: Ferreiro (2013)
Elaboración propia

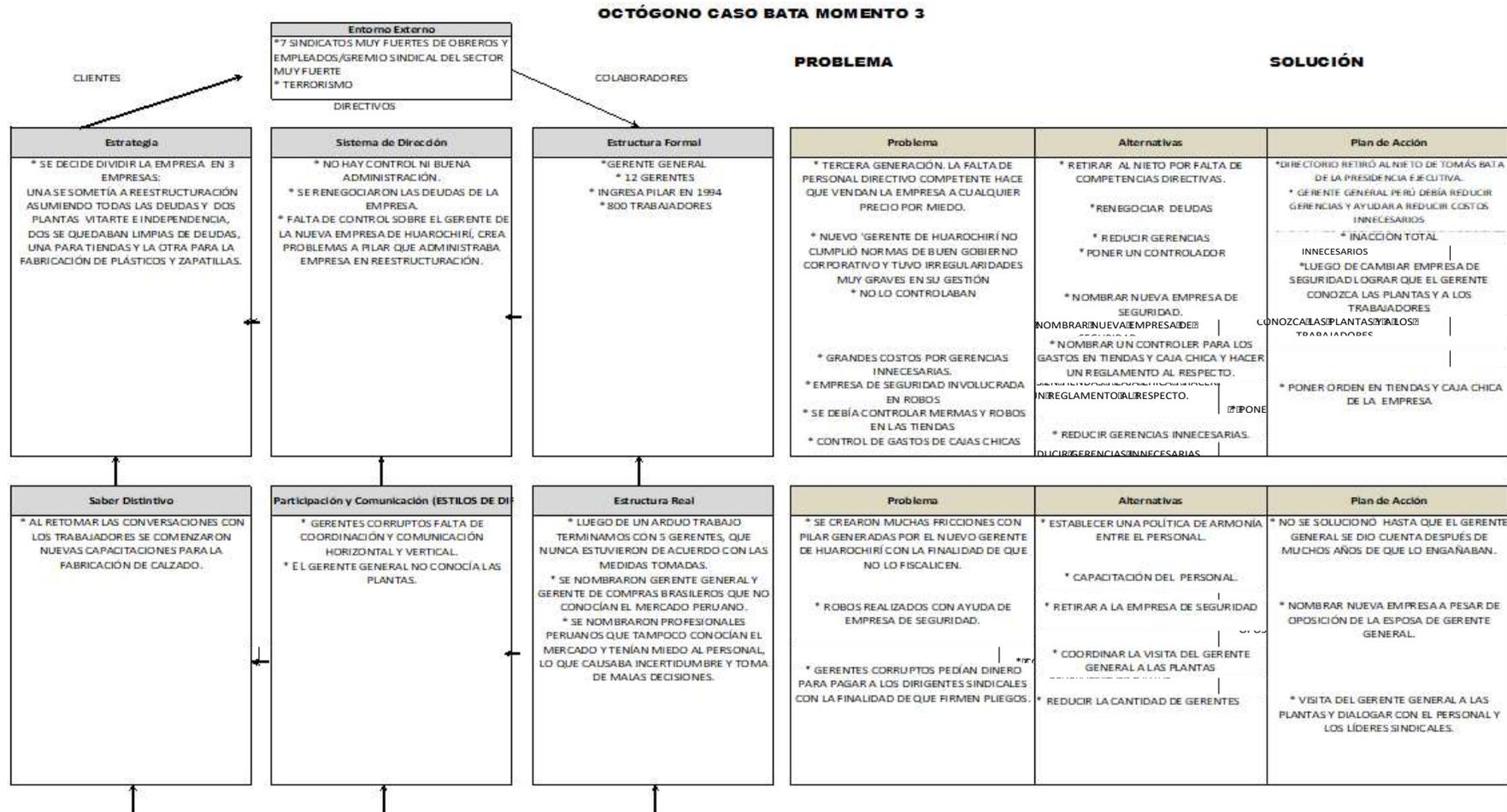
(Anexo 3 continuación)



Fuente: Ferreiro (2013)

Elaboración propia

Anexo 4. Octógono caso Bata. Momento 3



(Anexo 4 continuación)

