



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
**PIRHUA**

# ARIEL HOME CENTER: UN PEDIDO A TAIWAN

Alan Jenssen-Mazzino

Lima, septiembre de 2016

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas



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

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



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

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE  
MASTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**CASO: ARIEL HOME CENTER – UN PEDIDO A  
TAIWAN**

ALAN GABRIEL JENSSEN MAZZINO

(Lima, Setiembre de 2016)

Dedicado a Carolina, André, Michella y Martina

## Prólogo

Se tuvieron dos motivos para la elección del tema de la presente tesis. El primero es demostrar que constantemente tomamos decisiones que afectan severamente nuestro futuro profesional. Ante estas situaciones, ¿cómo elegir cuál es el mejor camino a seguir?, ¿cómo evitar poner en riesgo nuestro puesto laboral?, en el presente trabajo se pone de manifiesto una de ellas. El segundo motivo es hacer notar la importancia y las consecuencias que ocasionan el estilo en que los directivos se expresan e imparten instrucciones a los trabajadores, pues el centro laboral debería adoptarse como un segundo hogar, y no donde se tiene que ir por obligación o necesidad.

En la actualidad, el autor del caso, Jhon Satriani, cambió de centro de labores y la empresa Ariel Home Center Perú fue absorbida por el grupo empresarial extranjero Vainimac, quien a sus inicios fue su principal competidor.

## Índice

Carátula .....	pág. 1
Dedicatoria .....	pág. 2
Prólogo .....	pág. 3
Índice .....	pág. 4
1. Introducción	
1.1 Resumen Introductorio .....	pág. 5
1.2 Temas Académicos .....	pág. 5
1.3 Datos Principales .....	pág. 5
2. Caso	
- Ariel Home Center: Un pedido a Taiwán .....	pág. 6
- Mercado de las Ferreterías en el Perú.....	pág. 6
- Ariel Home Center Perú : Historia.....	pág. 7
- Jhon Satriani.....	pág. 8
- Departamento de Compras .....	pág. 8
- Comité de Compras .....	pág. 9
- Los Jefes de Compras y el Proceso de Compras .....	pág. 10
- Ferias Ariel Hardware USA .....	pág. 11
- Four Winds .....	pág. 12
- Anexo1: Organigrama Ariel Home Center Perú .....	pág. 14
- Anexo 2: Cargos y funciones de los colaboradores .....	pág. 15
- Anexo 3: Reporte de Ventas .....	pág. 16
- Anexo 4: Productos Four Winds .....	pág. 17
- Anexo 5: Carta de Ariel Home Center Peru a Four Winds .....	pág. 19
- Anexo 6: Carta respuesta de Four Winds .....	pág. 20
3. Teaching Notes .....	pág. 21
4. Conclusiones .....	pág. 27

## 1. Introducción

### 1.1 Resumen

Jhon Satriani, Jefe de Compras, se ve forzado a tomar una decisión contraria a su experiencia y buen criterio pues su jefe inmediato, el Gerente General, le ha pedido colocar una orden de compra de gran volumen a pesar de que el nivel de ventas no lo justifica. Asimismo, a lo largo del caso se podrán identificar dos problemas principales, uno, relacionado al proceso de compras y la forma cómo se deciden las adquisiciones y otro, relacionado con el estilo de dirección de la gerencia.

### 1.2 Temas académicos:

- Análisis de Gobierno de Personas. Análisis de la problemática del ambiente laboral generado por el estilo de dirección del Gerente General.
- Análisis Logístico. Análisis de la situación del mercado y consumo de materiales e insumos de ferretería y artículos para el hogar.

### 1.3 Datos principales:

- Empresa: ARIEL Home Center Perú
- Fecha: Setiembre de 1998
- Intervienen: Gerente General, Directorio, Jefe de Compras.
- El autor actúa como Jefe de Compras
- Proveedores de la franquicia y de la mercadería: ARIEL Hardware USA, Four Winds proveedor y fabricante taiwanés.
- Profesor asesor: Ian Rios

## **ARIEL HOME CENTER: UN PEDIDO A TAIWAN**

**Por Alan Jenssen**

Eran las 3:30 de la madrugada del 16 de Setiembre 1998, y Jhon Satriani se encontraba frente a la pantalla del computador redactando una orden de compra a los señores de Four Winds, proveedor taiwanés de la línea de artículos de ferretería, con la que se concretaría la adquisición de un lote de mercadería para ser comercializada en las tiendas ARIEL Home Center en el Perú.

A medida que iba redactando el documento, surgían en su cabeza varias preguntas: *¿será este el pedido correcto?, ¿serán las cantidades correctas?, ¿será cierto que el comprar a este nivel de precios y estos volúmenes, hará que las ventas en el departamento de ferretería se incrementen?* Estas y otras preguntas seguían apareciendo mientras terminaba de redactar.

Hacia unas pocas horas que el Gerente General de ARIEL Home Center Perú, Andreas Burberry, le había llamado la atención debido a que se estaba demorando más tiempo de lo que regularmente tomaba hacer una orden de compra.

Tan pronto terminaron de conversar, Jhon Satriani intentó contactarse con los señores de Four Winds, quienes no respondieron pues se encontraban con doce horas de diferencia horaria. De todos modos Jhon no estaba seguro de realizar el pedido, pues según su criterio y la información con la que contaba, las cantidades mínimas de compra exigidas por el proveedor excederían considerablemente las proyecciones de consumo.

### ***El Mercado de las Ferreterías en el Perú.***

En 1990, la reinserción del Perú en el sistema financiero internacional, tuvo como objetivo restablecer las relaciones del país con sus acreedores internacionales. El gobierno peruano inició la aplicación de un profundo programa económico dirigido a revertir la peor crisis de la historia moderna del Perú. En este escenario, la confianza en realizar inversiones extranjeras en el Perú era limitada.

Para el año 1994, la actividad comercial y el PBI del país registraron un incremento de 12,8% respecto a las de 1993 debido mayormente al aumento de la inversión privada, teniendo como consecuencia el crecimiento de la capacidad adquisitiva de la población y mayor disponibilidad de crédito de consumo<sup>(1)</sup>. En ese entonces, en el

(1) Informe Juan Nunura – El empleo en el Peru

[http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/CNTPE/Diagnostico\\_Peru\\_1990\\_2000.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/CNTPE/Diagnostico_Peru_1990_2000.pdf)

Perú solo existían tres grandes cadenas de ferreterías nacionales con un limitado surtido de productos: La Sirena, Ferreterías Richards y La Piemontesa.

Ante una mejor situación económica del país, aparece una nueva oportunidad de negocio, cubrir las necesidades de un mercado en crecimiento, y la familia Burberry, apostó por traer al Perú la cadena de tiendas ARIEL Hardware USA (cadena de ferreterías y productos para el hogar, líder en los Estados Unidos). De esta manera, brindaría un surtido de productos importados mucho más amplio del que se contaba en ese momento.

Para 1998 el mercado nacional ferretero estaba valorizado en US\$ 1,500 millones, y esta cifra creció a la par con el sector construcción y de autoconstrucción o el “hágalo usted mismo”. Respecto a 1997 tuvo un crecimiento de 15% y se esperaba un aumento similar para este año. Ariel Home Center Perú tenía una participación de mercado de 5%<sup>(2)</sup>.

## ***ARIEL Home Center Perú.***

### ***Historia***

ARIEL Hardware USA, ingresó al Perú en el año 1994 bajo el modelo de franquicia con la denominación ARIEL Home Center Perú. Su introducción al mercado lo hizo la familia Burberry, para ese entonces propietarios de la fábrica de pisos vinílicos TechoPack, madera aglomerada y melanina MarcaPack. Sus ventas las realizaban principalmente por medio de distribuidores y comercializadores de maderas y acabados de construcción y contaban un local de exhibición ubicado en el distrito de San Isidro.

La primera tienda ARIEL Home Center fue instalada en el distrito de Santiago de Surco, y desde su apertura sus ventas superaron en un 150% las expectativas, además tuvo una rentabilidad neta del 18% para el primer año, el cual se mantuvo constante durante los siguientes cinco años. Para finalizar el año 1997, tenía en funcionamiento cuatro tiendas más (San Miguel, San Isidro, Monterrico y Chorrillos). Desde sus inicios, todas mantuvieron la rentabilidad al mismo nivel de la primera tienda. Además, se implementó una tienda especializada en la venta de pinturas en el distrito de Miraflores y un almacén central ubicado en el distrito de Breña y se esperaba que para el 1998 la venta total en conjunto superara los 20 millones de dólares anuales.

Asimismo, se avizoraba que para inicios de 1999, ingresaría al Perú un competidor directo de cadenas de tiendas de tipo Home Center proveniente de Chile, VAINIMAC, líder en su país por ofrecer productos a bajos precios con un buen nivel de calidad, además de tener una estrategia de crecimiento similar a la de ARIEL Hardware USA. El manejo de su logística de suministro era reconocido como el más eficiente de todo Sudamérica.

### ***Vainimac en Sudamérica***<sup>(3)</sup>

*Con más de 60 años de historia, Vainimac se ha transformado en la principal firma de mejoramiento del hogar de Sudamérica. Para el año 1999 sus ventas anuales superaban los 2,000 millones de dólares y su proyección es estar presentes en los cinco principales países de la región* <sup>(3)</sup>.

A pesar de que las tiendas ARIEL Home Center Perú se consideraban como tiendas exclusivas para un público selecto debido al elevado precio de sus productos, el exitoso crecimiento de la cadena se atribuyó a la novedad y variedad del surtido, pues por muchos años la prohibición de las importaciones en el Perú limitó el ingreso de

(2) <http://gestion.pe/empresas/mejoramiento-hogar-mercado-que-crece-y-se-reestructura-2136640>

(3) <http://www.sodimac.cl/static/site/nuestra-empresa/historia.html>

1. Pinturas
2. Construcción y acabados
3. Eléctricos
4. Jardinería
5. Hogar y decoración
6. Artículos de estación
7. Automotriz
8. Ferretería
9. Herramientas

El personal en cada tienda estaba organizado tal como se detalla en el organigrama del **Anexo 1** y la descripción de sus posiciones se precisa en el **Anexo 2**.

### ***Jhon Satriani***

Luego de laborar cuatro años (de 1993 a 1997) en un Banco como Jefe de Logística, es convocado en abril de 1997 a participar de un proceso de selección para trabajar en ARIEL Home Center Perú. Estaban en la búsqueda de una persona con conocimientos en logística, mecánica y aficionada al concepto “hágalo usted mismo”.

Satriani contaba con una carrera técnica en Mantenimiento Industrial y profundo conocimiento en mecánica. Además de la experiencia ganada en el Banco en temas logísticos, tenía como pasatiempo hacer labores de mantenimiento dentro de su casa y hacer reparaciones de su vehículo en la cochera.

La entrevista de trabajo con Andreas Burberry, Gerente General de ARIEL Home Center Perú, se sostuvo de manera poco convencional. Burberry le pidió que tradujera al español un artículo de un boletín en inglés emitido por la casa matriz ARIEL Hardware USA; adicionalmente le hizo un par de preguntas relacionadas con las tiendas ARIEL Home Center Perú sobre surtido y cuáles serían las propuestas que haría para mejorar las tiendas. Las respuestas de Satriani dejaron a Burberry sorprendido. Le había dado en el clavo respecto a las falencias que tenían las tiendas en relación a los stocks de determinados productos. Estos problemas los venían sufriendo por semanas y no tenía quien los resuelva. De manera inmediata Satriani fue contratado como Jefe de Compras para encargarse de la gestión de tres de los nueve departamentos que se manejaban en la tiendas: Ferretería, Automotriz y Herramientas.

### ***Departamento de Compras.***

El Departamento de Compras era considerado como el más estratégico de la empresa. En este se hacían las investigaciones, estudios de mercado y precios. Se

gestionaban y negociaban las compras de los productos que se comercializaban dentro de las tiendas. Organizativamente estaba bajo el liderazgo del Gerente General, y hasta antes de la llegada de Satriani, contaba con dos Jefes de Compras, Roberto Gomez y Ricardo Vasquez. El salario de ellos, al igual que el resto de la organización, constaba de un sueldo fijo mensual similar al del promedio del mercado.

En la Tabla 1. se detalla cómo se encontraban asignados los departamentos para cada Jefe de Compras y la cantidad de SKU que manejaban, antes y después de la llegada de Jhon Satriani. Un SKU es el código de fábrica de un producto.

<b><u>Cantidad SKU's</u></b>	<b><u>Departamento</u></b>	<b><u>Jefe Compras</u></b>	<b>Luego de la llegada de J. Satriani <u>Jefe de Compras</u></b>
2,500	Pinturas	R. Vasquez	R. Vasquez
1,200	Materiales de Construcción	R. Vasquez	R. Vasquez
3,600	Materiales Eléctricos	R. Vasquez	R. Vasquez
6,000	Ferretería	R. Vasquez	J. Satriani
3,000	Herramientas	R. Vasquez	J. Satriani
4,800	Automotriz	R. Gomez	J. Satriani
1,500	Jardinería	R. Gomez	R. Gomez
2,300	Hogar y Decoración	R. Gomez	R. Gomez
3,400	Artículos de Estación	R. Gomez	R. Gomez

Fuente: Autor del Caso

Del 100% de las compras, 70% se realizaban a ARIEL Hardware USA, 20% a proveedores extranjeros (Alemania, China, Taiwán, etc.) quienes en la mitad de las ocasiones eran los mismos proveedores de ARIEL Hardware USA, y un 10% a proveedores nacionales. ARIEL Hardware USA no mantenía contratos de exclusividad de compra, si sus subsidiarias franquiciadas lo veían conveniente, podrían además realizar compras a otros proveedores, extranjeros y/o nacionales.

### ***Comité de Compras.***

Todos los lunes por la tarde se reunía el “Comité de Compras” compuesto por los tres Jefes de Compra, el Gerente General, el Gerente de Operaciones y un Director. En este comité los Jefes de Compras proponían los productos que consideraban conveniente comercializar en las tiendas. Hacían una presentación, que contenía estudios de precio, mercado y una propuesta de ubicación en las tiendas.

Estas propuestas eran sometidas a diversos cuestionamientos por parte de los miembros del comité y en la medida que todos estuviesen de acuerdo, se aprobaba o rechazaba la comercialización del producto presentado. En ocasiones, cuando se

rechazaba una propuesta, cualquiera de los miembros de comité podía solicitar que se haga un análisis más profundo sobre el producto y se volvía a presentar en el siguiente comité. Una vez aprobada la propuesta, el Jefe de Compras se encargaba de realizar el proceso de compra.

Era común que antes o durante el comité, el Gerente de Operaciones, Rudoph Rednose se dirigiese indistintamente a cualquiera de los Jefes de Compra e hiciera los siguientes comentarios:

*“... ni se te ocurra presentar en este comité ese nuevo producto que tienes en las manos, pues me parece que es horrible...”.*

*“... Roberto, siempre que traes un producto nuevo, nos pasamos horas perdiendo tiempo discutiendo si se va a vender o no, sería bueno que hagas tu trabajo antes de venir a este comité y presentes productos que se van a vender bien...”.*

*“... ustedes compradores son responsables de las ventas, no interesa si sus oficinas no están en las tiendas, los productos que ustedes compran se tienen que vender por sí solos sin necesidad de que tengamos vendedores...”.*

*“...quiero verlos sufrir, ustedes no saben cómo la pasan nuestros Gerentes de Tienda. Algún día los vamos a cambiar de puesto de manera definitiva para que sepan lo que es bueno...”.*

Burberry se mantenía pasivo ante este tipo de comentarios, permitiendo que en ocasiones el Comité de Compras fuese un momento para que él y Rednose descarguen todas sus preocupaciones y frustraciones sobre los Jefes de Compras. Solía decir:

*“...no me traigan a este comité productos que no me permitan ganar más del 40% de margen operativo, pues los costos de los arrendamientos no se pagan vendiendo clavos y tornillos...”.*

Mientras oía estas palabras, Jhon Satriani pensaba:

*“...la única manera de obtener esos márgenes es subiendo los precios, o bajando los costos. Si subimos los precios las ventas caerán, y si queremos bajar costos tendríamos que exigir más a nuestros proveedores a quienes ya les hemos exigido bastante, dudo que ellos quieran..., en este plan vamos a quedarnos sin proveedores y sin mercadería...”.*

### **Los Jefes de Compras y el Proceso de Compras**

Los Jefes de Compras eran los encargados de presentar las propuestas de nuevos productos, de realizar las compras de aquellos productos aprobados en el Comité de Compras y de las compras de reposición de los productos que regularmente se comercializaban en todas las tiendas. Negociaban las condiciones de compra, como por ejemplo: plazos de pago, volúmenes, descuentos o fechas de entrega.

Para realizar las reposiciones de productos comprados a proveedores nacionales, todos los lunes los Jefes de Compras dedicaban la mañana a recorrer las tiendas y el centro de distribución (CD). En este recorrido ellos llevaban consigo un reporte

impreso de todos los productos que se compraban a los proveedores. En el **Anexo 3** se exhibe un modelo del reporte donde aparecían los siguientes datos: stock actual, venta de la semana anterior, ventas de las cuatro semanas anteriores y pedido sugerido. Era sabido que los datos de este reporte no eran precisos, pues en varias ocasiones se encontraban diferencias con las existencias de las tiendas, por lo que la mayor parte del recorrido los Jefes de Compras se dedicaban a corregir los datos del reporte.

La última escala del recorrido se hacía en el CD, ahí los Jefes de Compra revisaban las existencias que se encontraban almacenadas y que consideraban que deberían ser distribuidas a tiendas, pues si bien las tiendas debían de solicitar al CD directamente la reposición de las mercaderías, a menudo esto no se hacía. Era frecuente que en las tiendas no hubiese productos que se encontraban en el CD.

En algunas ocasiones, Andreas Burberry acompañaba a los Jefes de Compras en los recorridos de los lunes, haciéndoles observaciones sobre los problemas que encontraba en la tienda. Asimismo manifestaba constantemente que era responsabilidad de los Jefes de Compra que las tiendas estuviesen debidamente surtidas, con la etiqueta de precio, ubicación, exhibición y volumen adecuado. Su frase típica era:

*“...ustedes son responsables de que nos vaya mal en las ventas. Su trabajo no termina colocando órdenes de compra, deben de asegurarse de que los productos lleguen a las tiendas y se encuentren ordenados y exhibidos...cualquier otra cosa me hace daño...”*

Los Jefes de Compra utilizaban un software diseñado a la medida por un programador in house, el cual se alimentaba con información de las tiendas. En este software se podían:

1. Registrar productos nuevos.
2. Ingresar o modificar los precios regulares y precios de oferta de productos nuevos o antiguos. Los precios se calculaban en base a un multiplicador que por lo general arrojaba un resultado que traería beneficios brutos del 50% en promedio.
3. Ingresar la descripción de los productos que aparecerían en las etiquetas de venta. De acuerdo a un formato establecido.
4. Realizar consultas de las ventas diarias, semanales y de las últimas semanas por cada producto.
5. Realizar consultas de stock.
6. Elaborar órdenes de compra.

Adicionalmente, se podían emitir los reportes que los Jefes de Compra solicitasen siempre que la información estuviese registrada.

Dada la confianza que la Gerencia de Operaciones y la Gerencia General depositaba sobre los Jefes de Compras, en ocasiones eran llamados para reemplazar a los Gerentes de Tiendas los fines de semana o en las ocasiones en que cualquiera de ellos no pudiese ir a laborar por encontrarse indispuerto.

### **Las Ferias ARIEL Hardware USA**

Dos veces al año, ARIEL Hardware USA organizaba ferias en diferentes locaciones dentro de los Estados Unidos, en donde por un periodo de una semana, todos sus proveedores a nivel mundial implementaban stands de exhibición y ventas e invitaba a todos sus líderes regionales y empresas a quienes les había concedido la franquicia. En estas ferias, los proveedores, compradores y franquiciados asistían para conocer las últimas novedades que se ofrecían en el mercado. Asimismo, se negociaban y se colocaban pedidos directos, de modo que se podían obtener descuentos especiales por volúmenes de venta y por tratar directamente con los fabricantes.

Como único costo, ARIEL Hardware USA cobraba un 2% como comisión por el uso de la franquicia sobre el volumen de las compras que sus franquiciados realizaban, tanto a la casa matriz como sobre los pedidos directos a sus proveedores. ARIEL Home Center Perú enviaba a estas ferias un equipo de representantes compuesta por el Gerente General, el Gerente de Operaciones, el Gerente de Marketing y los Jefes de Compra.

### **Four Winds.**

El 14 de Agosto de 1998, Burberry le solicitó a Satriani como jefe de compras del departamento de ferretería, que revisara el catálogo de Four Winds, un proveedor directo de ARIEL Hardware USA. Four Winds era un fabricante de origen taiwanés que proveía a la casa matriz la mayoría de los artículos de ferretería que se comercializaban en toda la cadena a nivel nacional e internacional. En el **Anexo 4** se detallan imágenes de los productos fabricados por Four Winds.

### **El Pedido.**

A fin de mejorar el nivel de ventas basado en una estrategia de precios, Burberry manifestó que quería realizar un pedido directo a este fabricante, para lo cual Satriani debía revisar todos los artículos del catálogo e identificar aquellos que ARIEL Home Center Perú comercializaba en sus tiendas. Una vez realizada esta búsqueda, debía preparar un pedido de productos que fuesen iguales o tuvieran similares características. Debido a la complejidad de este encargo, a Satriani le tomó aproximadamente dos semanas en terminarlo. Durante este proceso, Burberry le había preguntado en tres ocasiones por qué estaba demorando tanto tiempo en concluir el trabajo. Y en la última ocasión manifestó:

*“...no me interesa si te tomó una o dos semanas en hacer el pedido, tampoco si te quedas despierto hasta las tres de la madrugada, lo que veo es que no lo has terminado y eso es lo que importa. Espero que para mañana tengamos novedades.”*

Para cumplir con el requerimiento, Satriani preparó el pedido durante la madrugada de ese día y al día siguiente se lo mostró a Burberry, quien dio su aprobación.

Luego, el 03 de Setiembre se puso en contacto con el departamento de ventas de Four Winds y redactó una carta manifestando el interés de ARIEL Home Center Perú en la compra de un grupo de productos y solicitó su cotización (ver **Anexo 5**). La carta fue enviada por fax y debido a la diferencia de horario, Satriani madrugó para asegurar la llegada a su destino.

La respuesta de Taiwán tardó once días en llegar, ver **Anexo 6**. Al recibirla, Satriani confirmó lo que sospechaba, las cantidades mínimas para colocar una orden de compra a Four Winds sobrepasaban varias veces la demanda que ARIEL Home Center Perú tenía. Al día siguiente, preparó una nueva comunicación consultando la posibilidad de reducir las cantidades mínimas en el presupuesto que habían remitido. La respuesta fue que por políticas de producción los volúmenes de los pedidos mínimos deben de respetarse, de modo que el presupuesto enviado siguió siendo el mismo.

Satriani se reunió nuevamente con su jefe para comentarle que en su opinión este pedido no debería de realizarse pues las cantidades mínimas que solicitaba la fábrica Four Winds supondrían un stock de mercadería equivalente a diez años en el peor de los casos.

Satriani le dijo:

*“Andreas, he revisado una y otra vez el pedido que quieres que coloque, y sinceramente no creo que la demanda de los artículos de ferretería que nos vende Four Winds vaya a mejorar mucho, por más que logremos mejorar los precios al público vamos a tener stocks que van a sobrepasar los diez años”.*

Burberry se mostró indiferente ante esta sugerencia y se limitó a decirle:

*“Me parece que aún no entiendes cuál es mi estrategia, el mercado está en crecimiento y vas a ver que con los precios que lograremos, las ventas se van a disparar y tus proyecciones de diez años van a desaparecer, lo que pasa es que no tú no me crees. Tengo más experiencia y olfato en esto que tú.”*

Satriani respondió:

*“Concuerdo en que tienes más experiencia que yo, solo quiero que tengas claro que estamos tomando un gran riesgo al hacer este pedido, pues nuestro historial de ventas no es tan alentador. Acuérdate que en los comités de compras siempre aparecen opiniones diferentes que nos ayudan a decidir mejor y en esta ocasión este pedido no se está llevando al comité. Además, en otras oportunidades ya hemos anunciado artículos de ferretería en oferta y el incremento en las ventas fue nulo. Pero si tu decisión es de colocarlo, en este instante enviaré la orden de compra”*

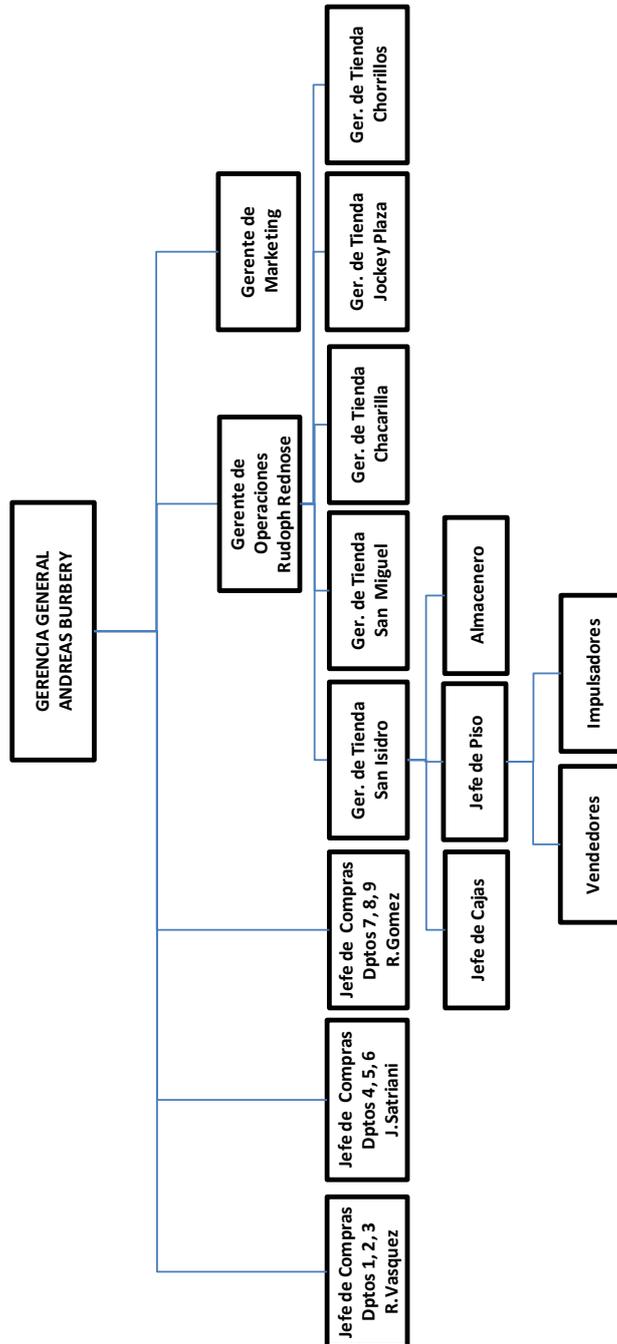
Burberry terminó la conversación diciendo:

*“Acuérdate que el Comité de Compras lo convoco y lo lidero yo, así que ponte a trabajar y haz el pedido de una vez que ya te has demorado mucho con este tema, y poco me importa si te amanece haciéndolo”.*

Satriani se dirigió a su oficina pensando en lo que su jefe le había dicho y la forma en la que lo hizo. Sabía que los resultados del departamento de ferretería estaban bajo su responsabilidad y que un pedido de esa magnitud podría afectarlos negativamente, además tenía el presentimiento de que su puesto estaba en juego.

ANEXO 1

**ORGANIGRAMA ARIEL HOME CENTER PERU**



## ANEXO 2

Se detallan a continuación los principales cargos:

**Gerente de Tienda**, responsable general de la operación de la tienda. Su función principal era velar por su correcto funcionamiento y supervisar el desempeño de los colaboradores. Asimismo, podía replantear la ubicación de las góndolas y exhibidores dentro de la tienda.

**Jefe de Piso**, responsable de la exhibición de los productos y del personal de ventas. Supervisaba a los especialistas encargados de la atención de clientes. Tomaba los pedidos de los vendedores, revisaba las ventas diarias y solicitaba al almacenero la reposición de los productos dentro de la tienda según considerase necesario.

**Vendedores**, encargados de atender directamente a los clientes, por lo general había un vendedor por departamento. Los vendedores eran especialistas del departamento en el que trabajaban y eran constantemente capacitados sobre los productos que se comercializaban en las tiendas. Parte de sus funciones era solicitar la reposición de productos al Jefe de Piso en la medida que estos se fuesen vendiendo.

**Impulsadores de ventas**, contratados por los proveedores para apoyar la venta de sus productos. Atendían directamente a los clientes, tomaban pedidos y sugerían volúmenes de compra. Por lo general los impulsadores no tenían el mismo horario que el resto de los empleados por ser personal externo.

**Jefe de Caja**, responsable de supervisar a los cajeros, velar por el cumplimiento de los protocolos de cierres y apertura de las cajas registradoras. Por lo general, había solo un Jefe de Caja por turno.

**Cajeros**, responsables de los cobros a los clientes. Trabajaban como mínimo dos cajeros por turno y máximo diez, dependiendo del tamaño de la tienda.

**Almacenero**, responsable de recibir las entregas de mercadería que solicitaba al Centro de Distribución. Surtía a la tienda con lo recibido y mantenía el almacén surtido con los productos de más alta rotación. Dos auxiliares se encargaban de apoyar la labor de reponer las góndolas con los productos para la venta.

## ANEXO 3

### ESTADISTICO DE VENTAS

**FECHA :** 13/09/1997  
**PROVEEDOR :** ACE HARDWARE

ARTICULO ACE	SKU	ULT. 7 DIAS	ULT. 14 DIAS	ULT. 28 DIAS	SUGERIDO SEMANAL
GARRUCHA 2"	51-3524	12	21	34	10
GARRUCHA 2.5"	51-3525	21	39	70	19
GARRUCHA 3"	51-3526	23	43	78	21
GARRUCHA 4"	51-3527	14	25	42	12
GARRUCHA GIRATORIA 2"	51-3528	23	43	78	21
GARRUCHA GIRATORIA 2.5"	51-3529	21	39	70	19
GARRUCHA GIRATORIA 3"	51-3530	24	45	82	22
GARRUCHA GIRATORIA 4"	51-3531	8	13	18	6
TOPE DE PUERTA X2	51-3532	89	175	342	87
CORREDERAS 12"	51-3533	37	71	134	35
CORREDERAS 14"	51-3534	28	53	98	26
CORREDERAS 16"	51-3535	36	69	130	34
CORREDERAS 18"	51-3536	23	43	78	21
CORREDERAS 20"	51-3537	16	29	50	14
BISAGRA 2"	51-3538	39	75	142	37
BISAGRA 3"	51-3539	54	105	202	52
BISAGRA 4"	51-3540	28	53	98	26
BISAGRA CANGREJO	51-3541	48	93	178	46
BISAGRA DOBLE	51-3542	10	17	26	8

Fuente : Propia del Autor

**fourwinds**  
CATEGORIES

ANEXO 4

FW Design	Handles	Castors	Feets	Bathroom Fittings
				
<b>Slides</b>				
<b>Sliding &amp; Folding Door</b>				
<b>Handles &amp; Knobs</b>				
<b>Feet</b>				
<b>Wheel Castors</b>				



ANEXO 4 ( Continuación )

**Shelf & Glass Fittings**

				
Glass Door Hinges	Showcase Connectors	Glass Shelf Supports & Fittings	Shelf Supports & Fittings	Nails & Wall Plugs

**KD Fitting & Fasteners**

				
Screws	Connector Bolts	KD Fittings	Insert Nuts	Allen Keys

**Table & Bed Fittings**

			
Table Connectors	Table Hinges & Slides	Table Swivels	Bed Fittings

**Kitchen & Bathroom Accessories**

			
Corner Storage	Pull-out Storage & Waste Bins	Kitchen Fittings & Accessories	Towel Rails

**Wardrobe Fittings**

				
Clothes Hanger Accessories	Wardrobe Hooks	Hangers & Shoe Racks	Wardrobe Accessories	Album Wardrobe Organizers

## ANEXO 5

### **ARIEL HOME CENTER S.A.**

Lima, 03 September, 1998

Sirs. :  
**FOUR WINDS I.N.C.**  
Att. Sales Department

Dear Sirs:

As ARIEL Hardware partners and according to our telephone conversation, please quote the following SKU's in the quantities detailed. You can contact me to tel (51) (1) 243 061 or fax (51) (1) 243 062.

<b>DETAIL ARIEL</b>	<b>SKU</b>	<b>QTY</b>
GARRUCHA 2"	51-3524	204
GARRUCHA 2.5"	51-3525	420
GARRUCHA 3"	51-3526	468
GARRUCHA 4"	51-3527	252
GARRUCHA GIRATORIA 2"	51-3528	468
GARRUCHA GIRATORIA 2.5"	51-3529	420
GARRUCHA GIRATORIA 3"	51-3530	492
GARRUCHA GIRATORIA 4"	51-3531	108
TOPE DE PUERTA X2	51-3532	2052
CORREDERAS 12"	51-3533	804
CORREDERAS 14"	51-3534	588
CORREDERAS 16"	51-3535	780
CORREDERAS 18"	51-3536	468
CORREDERAS 20"	51-3537	300
BISAGRA 2"	51-3538	852
BISAGRA 3"	51-3539	1212
BISAGRA 4"	51-3540	588
BISAGRA CANGREJO	51-3541	1068
BISAGRA DOBLE	51-3542	156

Regards,



**John Satriani Malmsteen**  
Procurement Manager

## ANEXO 6



Taiwan, 14th September, 1998

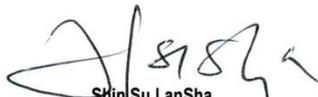
Sirs. :  
**ARIEL HOME CENTER PERU**  
Att. Sir. John Satriani

Dear Sir:

Regarding your recent communication, please take note of the prices FOB Keelung you ask. We cannot take purchase orders for minor quantities as indicated below.

Regards.

SKU	FOB \$	Qty	Sub Total
51-3524	0,14	7.500	1.080
51-3525	0,16	7.500	1.215
51-3526	0,17	7.500	1.242
51-3527	0,29	7.500	2.160
51-3528	0,20	4.000	792
51-3529	0,21	4.000	840
51-3530	0,24	4.000	960
51-3531	0,31	4.000	1.248
51-3532	0,13	10.000	1.320
51-3533	0,67	5.000	3.360
51-3534	0,71	5.000	3.540
51-3535	0,78	5.000	3.900
51-3536	0,84	5.000	4.200
51-3537	0,96	5.000	4.800
51-3538	0,26	8.000	2.045
51-3539	0,31	8.000	2.496
51-3540	0,34	8.000	2.688
51-3541	0,37	5.000	1.860
51-3542	0,47	2.500	1.170
		<b>Total</b>	<b>40.916</b>

  
**Shin Su LanSha**  
International Sales Manager

## 7. Teaching Note

## **7.1 SINTESIS**

Ariel Home Center Perú, es una empresa peruana que ha adquirido los derechos de la franquicia Ariel Hardware USA, cadena de ferreterías y Home Centers líder en Estados Unidos. El caso muestra dos problemas principales, el primero es el maltrato constante que el Gerente General ejerce sobre los trabajadores. El segundo es consecuencia del primero, pues uno de los trabajadores Jhon Satriani, Jefe de Compras, se ve presionado por su jefe inmediato a tomar una decisión contraria a su experiencia y buen criterio.

Para efectos prácticos, este caso podría incluirse en el curso de Gobierno de Personas, donde se podría analizar en profundidad los móviles que llevan a la dirección de una empresa a tomar decisiones que para muchos pueden parecer equivocadas.

## **7.2 OBJETIVOS PEDAGÓGICOS**

Se sugiere desarrollarlo en una sesión. Los alumnos deberán identificar que se trata de dos contenidos.

- Análisis de Gobierno de Personas. Análisis de la problemática del ambiente laboral generado por el estilo de dirección del Gerente General.
- Análisis Logístico. Análisis de la situación del mercado y consumo de materiales e insumos de ferretería y artículos para el hogar.

## **7.3 OPORTUNIDAD DE ANÁLISIS**

Para resolver este caso, se utiliza el método de desarrollo en base al Octógono. En él se podrán identificar los problemas, sus causas y los responsables de resolverlos en cada nivel.

Uso y construcción del octógono:

## **ENTORNO EXTERNO**

- Nula competencia en el rubro de Home Centers (solo una gran amenaza externa de una cadena chilena experta: Vainimac Home Center).
- Es un mercado de US\$1,500 millones y tiene un crecimiento del 20% anual.

## **ESTRATEGIA**

- Ofrecer surtido y exclusividad de productos importados de alta calidad con precios diferenciados más altos.
- Compras: preponderancia de los productos importados, los productos nacionales se incluyen solo para completar el surtido.
- Introducción del sistema “hágalo usted mismo”
- Venta en tiendas propias y atención al cliente personalizada

## **SISTEMAS DIRECCION Y CONTROL**

- Software diseñado internamente para registrar y controlar resultados.
- Reuniones semanales del Comité de Compras.
- Visitas semanales de los Jefes de Compras a todas las tiendas para controlar stocks.
- No hay sistema de reconocimiento ni de incentivos. Los salarios son fijos bajo un horario de trabajo regular.
- Los jefes de compras son responsabilizados al 100% de los resultados de la compañía.

## **ESTRUCTURA FORMAL**

- Organigrama.
- Posiciones correctamente definidas.
- Existe el comité de compras en donde se toman decisiones sobre los productos que deberían de comercializarse dentro de las tiendas.

### **1er Nivel**

En lo que respecta a la eficacia, la estructura, estrategia y los sistemas de control están alineados. Los resultados económicos lo respaldan pues tienen un crecimiento y rentabilidad por encima del promedio. Sin embargo no se respeta el procedimiento de compras.

## **SABER DISTINTIVO**

- Apoyo de la casa matriz quienes son especialistas en retail de cadenas home center.
- Conoce las necesidades del mercado
- Amenaza de Vainimac quien tiene mayor experiencia en retail de Ferreterías.

## **ESTILO DE DIRECCION**

- Maltrato del Gerente General hacia sus subordinados: quien demuestra un estilo absorbente.
- El Gerente de Operaciones exige que los jefes de compras realicen funciones que no le corresponden

- Los gerentes de las tiendas son abdicantes.

## **ESTRUCTURA REAL**

- El Gerente General no respeta la cadena de mando.
- El Gerente de Operaciones da órdenes a compradores sin corresponder a su área.

### **2do Nivel**

A pesar que la buena imagen de la empresa dentro del mercado, la atraktividad se ve afectada por el hecho que hay maltrato por estilo de dirección de la gerencia general y la gerencia de operaciones.

## **MISION EXTERNA**

- Ofrecer productos de calidad que excedan y satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes.
- Brindar un servicio integral con calidad internacional.

## **VALORES DIRECCION**

- La gerencia general se preocupa de aumentar la rentabilidad a costa de exceder la presión y maltrato a los trabajadores.

## **MISION INTERNA**

- Los trabajadores son capacitados constantemente para mejorar el servicio al cliente, sin embargo son exigidos al máximo sin importar como se sienten.
- Abuso del poder por parte de la gerencia general
- Jhon Satriani es constantemente presionado y maltratado y forzado a realizar trabajo que no le corresponde hacer.

### **3er Nivel**

Hay maltrato por parte de la gerencia general el cual afecta la unidad negativamente, los trabajadores se preocupan por complacer a la Gerencia General por más que no estén de acuerdo con lo que les piden por temor a perder su empleo.

Jhon Satriani sabe que es responsable de los resultados de los departamentos a su cargo y se lo recuerdan a cada momento a manera de presionar constantemente. Pero la manera como lo hacen y el maltrato lo hace cuestionarse si es que debe de seguir soportándolo. Debe de tomar una decisión, seguir adelante y mantenerse en el mismo status o cambiar el rumbo por una alternativa más profesional.

## **ENTORNO INTERNO**

- Plana gerencial dedicada a explotar a sus empleados pidiéndoles que hagan labores que no corresponden a sus funciones.
- Desmotivación y temor en los trabajadores, se sienten maltratados y con miedo a perder el empleo.

## **7.4 IDENTIFICACION DE PROBLEMAS Y EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN**

**ARIEL HOME CENTER PERU : UN PEDIDO A TAIWAN**

NIVEL	DEFINICION DEL PROBLEMA	RESPONSABLE	QUIEN PODRIA RESOLVERLO?	ALTERNATIVAS	CRITERIOS			DECISION
					E	A	U	
E	EL GERENTE GENERAL NO RESPETA EL PROCEDIMIENTO DE COMPRAS	GERENTE GENERAL	GERENTE DE OPERACIONES	CAMBIAR EL PROCEDIMIENTO DE COMPRAS DONDE LAS COMPRAS MENORES LAS DECIDA EL COMITÉ, Y LAS COMPRAS MAYORES LAS DECIDA EL GERENTE GENERAL	↑	↑	↑	✓
				GERENTE GENERAL DECIDE TODO Y SE ELIMINA EL COMITÉ DE COMPRAS	↑	↑	↓	
A	EL GERENTE GENERAL UTILIZA UN ESTILO ABSORBENTE Y MALTRATA A LOS JEFES DE COMPRAS Y DEMÁS TRABAJADORES	GERENTE GENERAL	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	HACERLE VER AL GERENTE GENERAL QUE TIENE QUE EXIGIR DE ACUERDO A LAS FUNCIONES DE CADA UNO	↑	↑	↑	✓
				PROPONER CAMBIAR LA ESTRUCTURA DEL ORGANIGRAMA Y FUNCIONES	↓	↑	↑	
U	GERENTE GENERAL EXIGE DEMASIADO A SUS TRABAJADORES	GERENTE GENERAL	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	HACERLE VER AL GERENTE GENERAL QUE TIENE QUE CAMBIAR SU ACTITUD ABSORBENTE POR UNA MÁS CONCILIADORA Y PARTICIPATIVA	↑	↑	↑	✓
				PROPONER CAMBIAR LA ESTRUCTURA DEL ORGANIGRAMA Y FUNCIONES	↓	↑	↓	
	JHON SATRIANI ES MALTRATADO POR EL GERENTE GENERAL Y FORZADO A COMPRAR EN EXCESO	GERENTE GENERAL	JEFE DE COMPRAS JHON SATRIANI	HACERLE CASO AL GERENTE GENERAL	↓	↓	↓	✓
				NO HACERLE CASO Y NO HACER LA COMPRA	↑	↑	↓	

**7.5 PLANES DE ACCION**

## **Principal Problema de la Empresa**

### **Maltrato del Gerente General a todos los trabajadores y su estilo absorbente.**

1. El Jefe de Recursos Humanos debe de evidenciar que el Gerente General está maltratando al personal y afectando ambiente laboral.
2. El Jefe de Recursos Humanos propone realizar una evaluación 360° para todos los trabajadores a todo nivel incluyendo las Gerencias y Directores. Asimismo, hacer adicionalmente una encuesta de Clima Laboral, para evidenciar los problemas que están afectando a todos.
3. Contratar una consultora externa que se encargue de estas dos evaluaciones.
4. Corroborar los KPI y la rotación del personal.
5. El Gerente General debe de asesorarse para identificar los procesos y procedimientos que son llevados dentro de la empresa para poder tomar decisiones o impartir políticas que no generen conflictos entre las áreas.
6. En un acto de humildad, el Gerente General debe reconocer cuáles son sus capacidades y sus áreas donde puede mejorar en su actuar.
7. Tratar mejor a sus empleados, respetar la cadena de mando.
8. Cambiar la estructura del comité de compras, donde los Jefes de Compras tengan mayor protagonismo

## **Principal Problema de Jhon Satriani**

### **Es maltratado constantemente por su Jefe, el Gerente General y forzado a tomar decisiones erradas.**

¿Qué hacer cuando ya no hay muchas opciones? A menos que el Gerente General cambie su actitud de maltrato, John Satriani debería (4):

1. Ganar tiempo, evitar que lo vean como enemigo cumpliendo con los encargos que le encomiendan. Particularmente hacer la compra del pedido a Four Winds.
2. No dejarse corromper.
3. No dejar que abusen de él.
4. Buscar otro trabajo antes que lo echen, pues a pesar de haber esperado por mucho tiempo por un mejor trato, ya no hay solución a la vista.
5. Renunciar y buscar un mejor lugar donde pueda crecer profesionalmente.

(4) Manolo Alcázar – Como Mandar Bien, págs. 62 a la 66

## 8. CONCLUSIONES

Basados en que el éxito de las empresas se logra con colaboradores motivados y comprometidos en los tres niveles del octógono, cuesta entender como algunos Directivos de empresas logran altas posiciones apoyados en el abuso de autoridad y maltrato de sus subordinados. La realidad es que tanto el abusador como quien se deja abusar son responsables de esta situación.

Por lo general este abuso se encuentra disfrazado tras la imagen de un Jefe “exigente” y no lo notamos. Entendemos exigencia como parte de nuestro compromiso diario para salir adelante y lograr los tan anhelados objetivos que nos planteamos nosotros mismos o que nos imponen los empleadores. La intención de mantener satisfechos a los Jefes y ser reconocidos nos induce a actuar de tal forma que dejamos de lado el propio bienestar físico, mental, y en ocasiones, nuestros valores.

Un Jefe abusador difícilmente se involucra y generalmente se dedica a evidenciar los errores de los demás antes que los logros, denigra y cuestiona la inteligencia y buena disposición del equipo de trabajo.

En caso esto suceda, debemos de tomar acciones para resolver la situación. Si la empresa tuviese una política contra el maltrato laboral debemos acudir a ella, de lo contrario debemos denunciarlo ante una autoridad superior o el área de Recursos Humanos. Si ninguna de estas alternativas es posible, lo mejor es dedicarse a buscar otro empleo y dejar aquel en el que somos maltratados, tal como se explicó en el plan de acción de Jhon Satriani. Esto debe de hacerse con paciencia y evitando conflictos.

Lo correcto es que los Jefes sean exigentes e íntegros, es decir, que nos hagan exigirnos a nosotros mismos por ser mejores en todo aspecto, que nos alienten a lograr objetivos y nos acompañen a hacerlo. Un buen Jefe no se vanagloria con los resultados de otros, es humilde en su trato, agradece y reconoce el esfuerzo y resultados de todos.

- *“No debemos permitir que el miedo a perder el empleo nos impulse a actuar de modo que atente contra nuestra salud, valores, conocimientos y principios”. Como dice José María Escrivá de Balaguer en su libro “Camino”: “Acostúmbrate a decir que no.”*
- *“No debemos interponer el beneficio económico sobre la integridad de las personas”.*