

ESTRUCTURA Y COMPORTAMIENTOS ORGANIZATIVOS CASO PRÁCTICO FIN DE BLOQUE “EL ASERRADERO”

Paco Bustelo (La Coruña, 1933) es uno de los muchos hombres inquietos que, a mediados de siglo, consideraron que en su entorno más cercano no podían satisfacer sus ansias de crecimiento económico-personal y se aventuraron a descubrir otros territorios.

Brasil fue el país elegido por razones como el idioma similar, familiares ya establecidos allí y oportunidades. Antes de partir hacia su nuevo destino Paco se licenció en Medicina.

Cuando llegó al sur de Brasil ejerció su profesión visitando a domicilio a personas que demandaban sus servicios; la población estaba muy dispersa y no había hospitales ni grandes núcleos de población. Sólo el tiempo contribuyó a que la gente se fuera agrupando en torno a núcleos importantes, que requerían servicios propios de la vida en sociedad: seguridad, educación y sanidad.

La ciudad en la que se instaló, Umuarama, era joven, sin historia; la gente pobre, sin dinero, algunos sólo podían pagar las facturas de hospitalización en especie (terrenos, frutas, etc), la tierra se vendía barata, era un recurso abundante, y el doctor Bustelo decidió invertir sus ahorros de tres años, en una hacienda que vendía un paciente deseoso de regresar con sus familiares al norte del país.

La hacienda era enorme: hectáreas y más hectáreas de tierra, madera, ganado y caña de azúcar. Inicialmente, su ilusión era el ganado. Más tarde se dio cuenta de que la gran oportunidad estaba en la madera; una cena con Ramiro Fidalgo, español, amigo y propietario de un aserradero en Buenos Aires, fue la bombilla que iluminó su cerebro. La información obtenida de él y otras fuentes (libros, revistas especializadas, conferencias...) le animó a crear una empresa: Termisa (1973).

La misión de la organización era y es comprar árboles, cortarlos, transportarlos hasta la fábrica y transformarlos en productos diferentes (camas, mesas, sillas, mecedoras, armarios, etc.) adecuados en formato, tamaño y tipo de madera a las necesidades de cada cliente. Colateralmente, se comercializa un producto semiterminado (tablas de diferentes tamaños y grosores, que se distribuyen entre mayoristas y grandes empresas fabricación de muebles de la zona centro de Brasil), y también un residuo (serrín, que se vende a empresas fabricantes de conglomerados y a pequeños compradores que viven cercanos a la organización).

Los procesos que conforman el flujo de trabajo de la empresa son:

1. **Aprovisionamiento**. Su máximo responsable es el licenciado en Economía, Antonio Calvo, hombre de edad y muy rodado en la práctica de esta función; es comprador desde que terminó su carrera y, aunque no siempre ha realizado su labor en el sector industrial, es notoria su aportación a la buena marcha de este departamento y de la empresa en general. Él es quien, conjuntamente con Roberto Franco (responsable de la sección de fabricación de tablas) controla el ritmo de tala de árboles, que normalmente es diario y continuo.

El flujo de trabajo interno a este proceso es el siguiente:

- 1.1 *Compra de madera.* El contacto telefónico o por fax, la visita, el control visual de la calidad y el cierre de la compra son labores de cuatro jóvenes Diplomados en CC.EE., con experiencia, buena apariencia y un agradable trato. Todos ellos dependen directamente del Sr Calvo y cada uno es especialista en la compra de un número de variedades de madera.
- 1.2 *Derribo, limpieza (cortado de ramas), carga y transporte hasta fábrica de los árboles.* Las cuadrillas son responsables de ejecutar todas estas tareas. Hay cuatro cuadrillas, cada una está integrada por un jefe y diez personas, que saben hacer todas las tareas y que no siempre hacen la misma. Los jefes de cuadrilla dependen directamente del responsable de aprovisionamiento, y tienen la misión, entre otras, de asignar tareas específicas a sus subordinados en función de las necesidades de producción y de la motivación de cada uno.
- 1.3 *Recepción de almacenaje de los troncos.* El abogado Felipe López lleva a cabo esta tarea, para lo cual cuenta con la ayuda de un complejo programa de ordenador y de dos operarios encargados del traslado de los árboles desde el camión hasta el almacén (ambos con escasa preparación).
- 1.4 *Emisión de facturas de compras, formulación de pedidos y otras labores administrativas de asesoramiento (escribir cartas, archivar, etc).* Esta labor es llevada a cabo por Mary, estudiante de administrativo en formación profesional, que hasta hace tres años llevaba a cabo esta tarea de asesoramiento en otro aserradero. Formalmente, Mary depende del Sr. Calvo, pero informalmente el Sr. López y los compradores de madera también le dan órdenes.

2. ***Fabricación.*** Hasta hace poco tiempo, esta función era responsabilidad de un solo hombre, el Sr. Franco, pero el aumento de la demanda de producto semiterminado hizo necesaria la intervención de otro hombre, el Sr. Tanus. La empresa se vio obligada a dividir el flujo de este proceso (fabricación de muebles) en dos (fabricación de tablas y fabricación de muebles), cada uno con su responsable.

2.1 *La sección de fabricación de tablas* es responsabilidad del Sr. Franco, hombre dedicado desde los 16 años (ahora tiene 50) a labores de talado y fabricación. La gran demanda hace necesarios dos turnos; en cada uno se llevan a cabo las siguientes actividades:

2.1.1. *Transporte y preparación de troncos.* La madera almacenada necesita ser transportada hasta el comienzo de la producción; para ello se necesita una persona. A continuación, cuatro personas preparan los árboles; es decir, los descascaran y los sitúan al principio de la cadena de producción.

2.1.2. *Cortado de troncos.* A partir de aquí el proceso es totalmente automático, sólo se necesita una persona que supervise el funcionamiento de la máquina y que cambie las especificaciones de la misma para fabricar diferentes tamaños de tabla.

2.1.3. *Mantenimiento.* Se dispone, además, de un mecánico especialista, encargado de solucionar los problemas diarios y eventuales de la maquinaria. El

mecánico también se encarga de las reparaciones del flujo de fabricación de muebles si fuese necesario.

2.2. Una parte del resultado del flujo de trabajo anterior se vende al exterior y *la otra es utilizada por la sección de fabricación de muebles*, esa parte del flujo de trabajo es coordinado, como ya se indicó, por Francisco Tanus, que comenzó su trabajo en la empresa cuando ésta nació. Tenía entonces 17 años y poco a poco fue aprendiendo los trucos de la fabricación del mueble trabajando junto con el que entonces era el director de fabricación y su padre. El Sr. Tanus depende directamente del doctor Bustelo y en el campo, que es su responsabilidad, se ejecutan las siguientes actividades:

2.2.1 *Recortado*. Las planchas de madera provenientes de fabricación de tablas son recortadas según las medidas exigidas por los clientes en cuanto a grosor, largo y ancho y son preparadas para su futuro ensamblaje. Esta labor es realizada por cuatro personas.

2.2.2 *Lijado*. Esta fase la llevan a cabo dos personas; disponen, para ello, de una vieja máquina y de utensilios manuales.

2.2.3 *Diseño*. Son cuatro los especialistas en diseño, cuya misión es hacer tallados en la madera o pintar la misma según las especificaciones de los clientes y con una tecnología mínima. Estas personas aprendieron su oficio en la Escuela de Oficios de Curitiba.

2.2.4 *Ensamblaje*. Es totalmente manual. Para hacer esta labor dispone de dos personas que han aprendido su oficio en la empresa. ¡No requiere mucho tiempo aprender a usar cola, clavos y martillo!

2.2.5 *Almacenaje*. Las mismas personas encargadas del ensamblaje son las que transportan, con ayuda de una carretilla mecánica, los muebles terminados hasta el almacén donde esperan hasta que el cliente venga a buscarlos con su transporte propio.

Ninguno de los operarios de fabricación ha superado el Científico (equivalente al Bachillerato en España).

3. **Ventas**. Pedro Martinez es el responsable de esta función y sólo cuenta con la ayuda de su hermana Carmen. Él pertenecía al departamento de compras y fue creciendo hasta llegar al puesto que ahora ocupa; ella tenía el título de Administrativo de Formación Profesional.

La misión de Pedro es, fundamentalmente, contactar con el futuro cliente, ofrecerle toda la variedad de muebles que se fabrican a través de un muestrario que se ha diseñado para tal efecto, recoger especificaciones del cliente sobre lo que desea (tipo de mueble, tamaño, tipo de madera, diseño, plazo de entrega...), pactar las condiciones de pago, etc.

El gran problema de este departamento es su tamaño. Pedro se ve desbordado por la gran cantidad de trabajo a realizar. El contacto con los clientes exige perder mucho tiempo, puesto que la mayoría de las visitas obligan a desplazarse y contactar personalmente con el potencial consumidor. Carmen, su secretaria, sólo puede ayudarle con los compradores fijos, que se abastecen de tablas y que formulan su pedido vía teléfono y fax o con labores puramente administrativas (archivar, buscar información,...).

La escasa dimensión del departamento de venta es su principal desventaja competitiva; la solución es su ampliación. En este momento son varios los anuncios en periódicos de tirada nacional, que circulan por el país; se pretende contratar, lo más rápido posible, a cinco vendedores para la venta nacional y responsabilizar a cada uno de una zona.

Por otro lado, desde hace diez años, nuestro protagonista visita con relativa frecuencia el país que le vio nacer y procura que esas visitas sean fructíferas.- No solamente visita, con morriña, los lugares asociados a su infancia, sino que procura agudizar su instinto empresarial y contactar con personas vinculadas a su fuente principal de beneficios: la madera.

En su última visita asistió a una feria del mueble, observando y charlando con unos y otros concluyó que el principal problema que tienen los fabricantes de muebles españoles es la poca variedad de maderas. ¡Todos tienen las mismas maderas! La única manera de competir es el precio. ¿Qué pasaría si alguien pudiera abastecerse de maderas diferentes y de mejor calidad que las que circulan por el panorama nacional hispano?, se preguntó Paco.

Si la pregunta era ciertamente inquietante, la respuesta no lo era menos: “se revolucionaría el sector y se podría adquirir una ventaja competitiva que permitiese obtener un producto mejor, pero con un precio también superior”.

Él puede disponer de todas las tablas y muebles que se quieran; si no son propios puede comprarlos a amigos que sí los tienen. ¡En ese sentido no hay problema!

“La vida es un pañuelo”; “la suerte consiste en estar en el lugar y en el momento adecuado”; estos dos refranes saltaron en el cerebro del Dr. Bustelo cuando se encontró a Andrea Aparecida en la feria. Su familia tenía una gran experiencia distribuidora en España; su empresa, Teblesa (1990), se dedica a repartir muebles por todo el territorio nacional; ella es mujer seria, trabajadora y con una filosofía de calidad y mejora continua muy satisfactoria a juicio de clientes y proveedores.

Después de la sorpresa y las palabras lógicas, consecuencia de tantos años sin verse, comenzó la tertulia a discurrir por los derroteros que eran objeto del interés del doctor: la empresa sobre la que Andrea tenía casi todo el poder de decisión, como más tarde observó.

Treinta y cinco personas componen la plantilla de Teblesa; cinco dependen directamente de ella y, a su vez, estas cinco tienen autoridad sobre el resto.

David Karam es el responsable de la zona septentrional, tiene 27 años y se formó en la empresa; a su cargo tiene cuatro vendedores con pocos estudios, pero buenos comerciales.

María Obiol es responsable de la zona mediterránea, 32 años, es catalana, proveniente del sector asegurador donde se formó y con otros cuatro vendedores a su cargo.

José Turnes es la máxima autoridad en la zona el sur, el que posee un nivel de estudios superior y una acreditada y contrastada experiencia en esto de la venta; a su cargo están siete vendedores.

La zona centro y las islas son responsabilidad de Marisa Paso. Esta señora se incorporó hace dos años a la compañía, es muy buena vendedora y ha estudiado la especialidad de Marketing. Es la que tiene un mayor ámbito de control, concretamente son catorce las personas que tiene a su cargo.

Jesús Carlos Pampín es abogado y encargado de llevar los aspectos fiscales, contables y de promoción. A realizar esta labor le ayudan una secretaria y Juan Pampín. Este último, Juan, es Diplomado en CCEE y no tiene ningún vínculo contractual con la empresa, es hijo

de Jesús Carlos y hace caso omiso a las indicaciones de su padre: “no sólo hay que teorizar; se deben practicar los conocimientos adquiridos en la Facultad de Empresariales”.

De esa conversación se alcanzó un compromiso formal en virtud del cual Paco se compromete a facilitarle a Andrea, con una sustanciosa comisión, sus productos en la calidad y cantidad que solicite; si dentro de un año el negocio es rentable, se considerará la posibilidad de una fusión, que podría establecerse en los siguientes términos:

1. Ambos formarían parte del Consejo de Administración.
2. Teblesa sería un departamento más de la nueva sociedad y Andrea sería la responsable de su dirección; en todo caso, de acuerdo con lo que se haya decidido en el Consejo.
3. A efectos formales y de estructura Paco sería el director general.

CUESTIONES SOBRE EL CASO

1. ¿A qué configuración estructural está más cercana Teblesa? Justifica la respuesta.
2. ¿Y Termisa? ¿a qué tipología estructural está más próxima? Justifica la respuesta.
3. ¿Se observan diferencias estructurales en las configuraciones de las dos empresas? ¿generarán éstas algún problema en la nueva empresa? Justificar las respuestas.
4. Diseñar la superestructura derivada de la futura fusión.