

## TEMPERATURA S. A.

Enrique Valdez Flórez

**T**emperatura S.A. es una compañía establecida en Santiago de Chile y que desde su creación, hace 25 años, se dedica a la fabricación de ladrillos refractarios con los cuales diversas industrias—incluso ella misma— construyen sus hornos. Cubre aproximadamente el 60 por ciento de la demanda nacional de su producto; el restante 40 por ciento del mercado se reparte entre otras empresas fabricantes y representantes de productos importados.

La empresa está dirigida desde hace diez años por el Ing. Carlos Gonzales, cuya preparación y experiencia nadie discute, pues se capacitó en la planta matriz y anteriormente ocupó diversos cargos administrativos en la empresa.

El Ing. Enrique Grados es el jefe de Cómputo. Ocupa este puesto desde hace

diez años y hasta enero de 1989 reportaba al Ing. Raúl Vargas, gerente de Desarrollo de Productos, y quien es uno de los ingenieros más antiguos de la empresa.

Mientras el Ing. Grados trabajó bajo las órdenes del Ing. Vargas tuvo una labor bastante limitada porque el gerente de Desarrollo de Productos tenía un concepto desactualizado del proceso de integración vía la automatización de la información; sin embargo, esta misma persona fue quien tomó la decisión acerca de la compra del equipo de cómputo y lo más probable es que eligió el de menor costo en el mercado. Con este equipo de cómputo se trabaja actualmente.

A partir de febrero de 1989, el Ing. Grados reporta al Ing. Juan Cornejo, el gerente administrativo, uno de los fundadores de la empresa y amigo personal

del gerente general. Con este cambio se pensó que el área de cómputo adquiriría mayor relevancia dentro de la empresa.

El Ing. Grados puso a su jefe al tanto de que la obsolescencia del equipo de cómputo dificultaba su labor. El Ing. Cornejo tomó nota de este hecho y dejó pendiente la posibilidad de adquirir uno nuevo de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Cuando en 1985 se instaló el equipo de cómputo, sólo se integraron al sistema el Departamento de Contabilidad y el Departamento de Almacén de Productos Terminados. Recién en 1989 y luego de cuatro años de esta rutina, se había sumado al sistema el Departamento de Ventas.

El Ing. Jaime Sifuentes es el gerente de Ventas y el más joven de los gerentes; lleva cinco años en la empresa y uno como gerente.

El Ing. Luis Fushimura trabaja desde hace tres años en la empresa y se desempeña como asistente de ventas. Se ha ganado la estimación de sus compañeros por su actitud responsable y su trato cordial. Tiene conocimientos y experiencia en el uso y programación de computadoras y, entre otras tareas, debe hacer el seguimiento de los pedidos recibidos y actualizar el inventario de productos terminados a partir de los documentos de ingreso y egreso del almacén que le hace llegar el encargado de despachos.

Aunque en términos generales el Ing. Fushimura se siente satisfecho en el puesto, no puede dejar de preocuparse por ciertas irregularidades en el despacho de la mercadería que le impiden mantener –y proporcionar– información precisa en to-

do momento. En primer lugar, el almacén es un área abierta que carece de seguridad. En segundo lugar, como los horarios del almacén y los de la planta de producción no son los mismos –el primero trabaja desde las 07:00 hasta las 16:00 horas, mientras la segunda lo hace en tres turnos cubriendo las veinticuatro horas del día–, muchas veces el supervisor de turno de la producción se ve obligado a retirar por su cuenta el material que necesita, dejando en la oficina del encargado del almacén un formulario de pedido debidamente llenado. Al día siguiente, el encargado prepara el correspondiente documento de egreso del almacén y lo remite al ingeniero Fushimura, quien recién entonces consigna el movimiento del inventario.

En repetidas ocasiones, el ingeniero Fushimura ha puesto en conocimiento del gerente de Ventas estos problemas, pero sin consecuencia alguna. Su jefe se limita a recomendarle que no se preocupe por pequeñeces. El no puede dirigirse directamente al jefe de Cómputo porque ésa es atribución del gerente de Ventas.

Hace unos meses, en marzo de 1990, la empresa aceptó un pedido de la compañía Líder S.A. por 20.000 piezas de su producto. El monto de la operación asciende a aproximadamente 500 mil dólares.

Cuando el documento del pedido llegó ante el Ing. Fushimura, éste consultó el *stock* disponible de ladrillos en su terminal de computadora. Como encontró un saldo de 7.000 piezas, procedió a solicitar la fabricación de otras 13.000 a la planta de producción, con los cuales completaría el número necesario para atender al cliente. El gerente de Producción le informó que las piezas serían entregadas a fines de mayo.

Por su parte, enterada de este plazo, Líder S.A. programó la "parada" de sus hornos para la tercera semana de mayo y pagó el 20 por ciento del monto convenido, que era una condición establecida para la venta.

La segunda semana de mayo, el cliente se comunicó con Temperatura S.A. para averiguar por el estado en que se encontraba la producción de su pedido y también para confirmar la "parada" de sus hornos. El gerente de Ventas le respondió que podía hacerlo sin cuidado, pues su pedido estaba prácticamente listo.

Hoy, dos semanas después, cuando el cliente se dispone a girar el cheque por el saldo a cancelar y pasar a recoger su mercadería, el Ing. Sifuentes ha pedido la información pertinente al Ing. Fushimura. Así, se ha enterado que hace algunas horas el gerente de Producción ha informado que en abril el Departamento de Producción había tomado las 7.000 piezas del almacén para efectuar una reparación en sus hornos, y que por olvido no ingresó dicha información en el sistema. Por otro lado, sólo se han podido fabricar 4.000 de los 13.000 ladrillos solicitados, porque ocurrió un percance en la última fase del proceso productivo, y por deficiencias en el sistema de cómputo no se mantuvo el *stock* mínimo de materias primas, lo cual imposibilitó la reposición.

Por propia iniciativa, el asistente de Ventas ha averiguado que en Chile ningún otro proveedor de ladrillos refractarios tiene el producto o algún sustituto para entrega inmediata; que el trámite de importación de este producto requiere por lo menos dos

meses y que la reposición de *stocks* de materia prima recién estará lista en agosto.

## GUIA PARA EL INSTRUCTOR

### Objetivo

El presente caso ilustra al lector acerca de cómo los errores cometidos en una empresa ocasionan un grave perjuicio a uno de sus principales clientes.

El objetivo es motivar a los estudiantes respecto de lo difícil que es entender la tecnología que otros dominan y uno no; lo cual muchas veces pone al gerente en desventaja frente a los demás y suscita en él la desconfianza o el recelo hacia sus subordinados. Y así, en vez de aprovechar la distinta tecnología o aprovechar la capacidad de otras personas, el gerente puede llegar a considerarlas desleales o contestatarias.

### Metodología

Seguramente los participantes encontrarán que el problema central está en la falta de una adecuada planificación, lo cual no debe ser rechazado como malo.

No obstante, el profesor, mediante preguntas apropiadas deberá procurar que los participantes se den cuenta del peligro permanente de la desactualización tecnológica o del menosprecio por la tecnología desconocida. Y deberá incentivar en ellos una disposición a ser más cautos cuando perciben información que no entienden y a aprovechar las oportunidades que benefician significativamente a quienes sí lo hacen.