

REGALO DE NAVIDAD*

Konrad Fischer
Profesor Principal de ESAN

"**E**rnesto, esta Nochebuena te he traído un regalo singular que espero sepas apreciar", don Adolfo Mayer tomó del brazo a su hijo mientras lo conducía suavemente hacia la cómoda sala de estar.

Tomaron asiento frente a la ventana donde se reflejaban las luces del hermoso árbol de navidad.

–Yo tengo más de 70 años y mi socio, el señor Gandolfo, no es nada joven; está casado, pero no tiene hijos y espera retirarse del negocio en uno o dos años a lo más. Quiero que tú ocupes mi lugar en el Almacén y te encargues de hacer reeditar bien mis acciones, y también de proteger las fuertes sumas que le he prestado a la firma durante años. Además, mi socio me ha confiado que también te encomendará su parte tan pronto te familiarices con el negocio.

–Padre –dijo Ernesto, conmovido–, a ti no te puedo negar nada, y menos tratándose del negocio al que has dedicado todo tu esfuerzo desde que llegaste a este país. Además, es una oportunidad que muchos quisieran tener.

–Gracias, hijo, no dudaba que aceptarías. Nosotros ya somos viejos, el concepto de gerencia de un almacén general ha cambiado mucho y a nosotros ya nos resulta imposible cambiar las cosas. Aunque estamos en el corazón de la capital, los nuevos grandes almacenes, ubicados en su periferia, nos hacen sentir su presencia, y te aseguro que cada vez habrá más. Esto seguirá avanzando y es necesario modernizar la administración de nuestro negocio. Nosotros no sabemos cómo hacerlo, y ya estamos un poco cansados para eso. Tú, en cambio, eres joven y te acabas de graduar en Ciencias Económicas y Comerciales. Creo que estás muy bien preparado, para comprender y adaptar más fácilmente el almacén a las nuevas circunstancias.

* Basado en un hecho real vivido por el propio autor hace varias décadas.

—Tanto por lo que he aprendido de ti como por lo que me han enseñado en la universidad, padre. Siempre te he admirado.

Ernesto trataba, sin lograrlo, de contener su emoción. Temiendo contagiarse, el padre prefirió desviar el tema hacia lo material.

—Tendrás plena libertad para actuar en cuanto estés preparado y un futuro asegurado si las cosas van bien: un buen sueldo y comisión sobre utilidades, si las hay, naturalmente.

Se rieron y abrazaron estrecha y largamente, como hacen los hombres cuando el alma cruje. El viejo comerciante por fin soltó una lágrima y el joven cerró los ojos. Entonces sintieron el llamado de la "muti"^{1/}. Era las doce de la noche y los villancicos alemanes llenaban el aire con su dulce melancolía.

El Almacén y su personal

Tres meses después de la escena descrita, Ernesto ya ocupaba la gerencia del Almacén. Se familiarizaba con el modo como había sido y aún era manejado el negocio. El señor Nino Gandolfo, el único socio de su padre y propietario del 60 por ciento de las acciones, ayudaba complacido en todo lo que podía a ese nuevo gerente, a quien prácticamente había visto nacer.

La mayoría de la plana mayor y del personal de apoyo llevaba trabajando ya

muchos años en la empresa. Por lo menos diez o doce personas estaban próximas a la jubilación, que la empresa debía asumir de acuerdo con la legislación vigente.

Don Adolfo se encargaba de las finanzas —labor compartida con su socio—, del personal y de la administración general. El señor Nino Gandolfo era responsable de las compras y las ventas. La publicidad era mínima: el logotipo del nombre del almacén estampado en las bolsas y papeles que servían para envolver la mercadería entregada a la clientela y unos cuantos avisos en el principal diario de la ciudad con ocasión de la temporada navideña.

Ubicado en una esquina de la plaza principal de la capital, el almacén realizaba ventas al por menor y al por mayor —esta última modalidad para el interior de la República—, y contaba con una pequeña sucursal, a cargo de un administrador, en un elegante distrito del sur de la ciudad. El negocio tenía muy buena clientela y gozaba de excelente reputación en sus dos formas de ventas.

La muy diversa mercadería se expendía sobre hermosos y viejos mostradores, salvo los juguetes, dispuestos en anaquelos y vitrinas. Había muchos espacios libres para el tráfico de la clientela; los viejos tablonos rechinaban a su paso. Los espacios aéreos casi no se utilizaban para propósitos de exhibición, y los carteles que anunciaban la mercadería e indicaban sus precios estaban hechos muy rudimentariamente.

Altas y elegantes columnas sostenían el viejo segundo piso, en donde estaba la administración general, incluyendo los depósitos de mercadería para surtir los

1/ Palabra alemana que significa madre en lenguaje familiar.

mostradores del almacén y atender y despachar los pedidos de provincias. Las principales ciudades del interior eran surtidas por un gordo afable, culto y antiguo vendedor viajero a sueldo y comisión. Las ciudades del norte "chico" y del sur "chico" —llamados así por su cercanía a la capital— eran atendidas por un joven y muy eficiente vendedor que trabajaba sólo a comisión y sin el compromiso de exclusividad.

El almacén estaba organizado en varias secciones de atención al público: géneros para damas y caballeros, mercería y lencería, obsequios, ropa interior para ambos sexos, fajas para damas, locería, ferretería básica. A todas ellas se accedía por una de las dos grandes puertas que tenía el almacén.

La otra puerta, que daba a una calle lateral, estaba flanqueada por dos vitrinas atiborradas de juguetes y daba acceso precisamente a la sección juguetes, que constituía uno de los platos fuertes del almacén. Mencionar el nombre del almacén era mencionar juguetes. Estos se importaban de Alemania, de la ciudad de Nürenberg, primer centro mundial de la juguetería. El resto de la mercadería se traía también de Alemania, siempre y cuando su importación no estuviera prohibida, en cuyo caso no quedaba otra opción que vender mercadería nacional, producida por una incipiente industria. Cuando eso sucedía, las utilidades del almacén decrecían considerablemente, pues su ventaja competitiva desaparecía.

Las tribulaciones de Ernesto

Pronto quiso Ernesto conocer cómo se llevaba a cabo el planeamiento de las

finanzas, las compras, las ventas y del personal. Cuál no sería su sorpresa cuando su padre le manifestó que naturalmente todo se planeaba. Casi a diario él y su socio se reunían y organizaban todo poco a poco, para eso tenían años en el negocio y muy buen olfato. Sobre todo se preocupaban de la situación política y comercial y de su influencia sobre las operaciones del almacén. Nunca habían tenido pérdidas, trabajaban con capital propio y para la temporada navideña recurrían al crédito bancario sin problema alguno. Ambos socios habían prestado a la firma gran cantidad de dinero, producto de las utilidades anuales que percibían.

—Bueno, padre, dime cuándo puedo revisar esos planes, me gustaría estudiarlos pronto.

—Aquí estamos, hijo. Puedes preguntar lo que quieras.

—Sí, y lo agradezco. Pero es importante que revise lo escrito, los documentos, ¿dónde están los archivos, los papeles?

—¿Papeles? Nino y yo no estamos acostumbrados a ensuciar papeles de ese tipo. Nunca los hemos necesitado para entendernos, siempre llegamos a una conclusión aceptable para ambos. En casi cuarenta años nunca hemos discrepado en algo, ni siquiera tenido un cambio de palabras. En esto siempre hemos parecido una sola persona.

Ernesto no respondió. La respuesta de su padre lo desconcertó. "Y ahora qué hago", dijo para sí.

Salvo la contabilidad básica que siempre llevaba al día un viejo contador mer-

cantil, Ernesto no tenía siquiera alguna referencia sobre los costos unitarios de la mercadería vendida. "Es cierto -se dijo-, todo es olfato, pero cada día es más difícil sostener las utilidades".

Siempre que podía visitaba otros almacenes de la competencia, sobre todo el gran "Almacén de Departamentos", de propiedad de unos gringos, ubicado en la periferia de la ciudad. Le fascinaba, pero no lo entendía. El no había estudiado eso. Había anaqueles, góndolas y cajas registradoras por todas partes, el público revisaba la mercadería a su antojo y casi no se veían mostradores, tampoco vendedores. Había dos pisos para la venta al público. "¿Qué es esto?", se preguntaba.

Un día cobró ánimo y preguntó cortésmente, al jefe de relaciones públicas, cómo se llamaba esa clase de almacén en inglés. El funcionario le contestó de inmediato con una pronunciación perfecta: "This is a retailing department store". "La mía también", se dijo Ernesto, "y además mayorista". Y se dirigió a la cafetería. Se quedó allí más de una hora pensando. Por fin se decidió y se acercó nuevamente al jefe de relaciones públicas.

-Señor, ¿puedo hacerle una última pregunta?, si es confidencial discúlpeme y no me responda.

-Pregunte no más, no se preocupe.

-¿Dónde se estudia eso? -preguntó Ernesto con cierta timidez.

-En márketing, joven.

"En márketing, en márketing", Ernesto repetía la palabra por si así la entendía, mientras se sobaba pensativo la barbilla.

Y se atrevió a preguntar:

-¿Y dónde se estudia márketing?

-No sé... creo que aquí -contestó el funcionario del almacén sin dar importancia a su pregunta.

-Muy amable, muchas gracias.

Ernesto se quedó muy confundido. Jamás en su vida había oído esa palabra inglesa durante los cinco años que pasó en la universidad. Entonces inició una ansiosa búsqueda por todas las librerías de la ciudad y al final sólo encontró un libro que aparentemente trataba de eso: se llamaba *Mercadotecnia*, estaba escrito por un tal Converse y había sido traducido al castellano en México.

Ernesto se decide

Después averiguó que en universidades estadounidenses enseñaban "eso", y también que se enseñaba en la carrera de administración. Nunca se había enterado que tal cosa existiera. Entonces escribió a varias universidades de Estados Unidos, sobre las que había obtenido información por el agregado cultural de la embajada de ese país. Ese señor le dijo al despedirlo: "Lo felicito por su decisión de estudiar márketing, usted va a ser un pionero en su país".

Y así, un día partió a San Francisco, California, a seguir un curso de *Retailing Marketing* para ejecutivos, de 8 semanas de duración en una universidad de esa ciudad. Ya en el avión, se decía: "Conque márketing; por fin sabré en qué consiste eso" y pidió a la azafata un "Bloody Mary" con bastante tabasco.

Ya de vuelta y con la cabeza llena de proyectos, lo primero que hizo Ernesto fue ordenar que quitaran todos los antiguos mostradores, "porque sólo separan al vendedor del comprador" y el márketing recomendaba lo contrario.

Pero el asunto no era tan fácil, había que construir anaqueles, "¿cómo hacerlo en mercería?", "¿qué hacer con el excedente de personal que no puede ser despedido fácilmente por convenios con el sindicato?", mil y una preguntas sin responder le negaban el sueño y Ernesto fue adquiriendo un aire entre autosuficiente y satisfecho. Nadie entendía lo que decía y menos lo que quería hacer. "¿Se puede trabajar con un personal así?", se decía.

Y sucedió lo inesperado

Eran las 3 de la mañana y en casa de don Adolfo el teléfono sonaba ininterrumpidamente. "Otro equívoco con la discoteca", se dijo el dueño de casa, "esperaré que conteste Ernesto", y se dio vuelta abrazando tiernamente a su esposa. Pero el teléfono seguía timbrando... "Este muchacho, seguro que no ha vuelto, ¿cuándo se casará?...". Don Adolfo no tuvo más remedio que levantarse y contestar.

—¿Aló?

— Aló, ¿don Adolfo? —reconoció la desagradable voz extranjera de doña Irina de Gandolfo, que casi ordenaba—. Venga en seguida con su hijo, mi esposo acaba de fallecer de un ataque al corazón, parece.

Al día siguiente, después del funeral, don Adolfo y Ernesto consideraron su deber visitar a la viuda para ofrecerle su ayuda y algún consuelo; lejos estaban de

suponer lo que les esperaba. Doña Irina era una extranjera analfabeta, hablaba muy mal el castellano y no tenía educación. Nadie conocía a ciencia cierta su procedencia ni su pasado.

Apenas habían cambiado algunas palabras cuando les espetó a boca de jarro:

—Tenía que suceder. Toda la vida se la pasó metido en ese lugar, trabajando como un animal, nunca tuvo tiempo para mí —nerviosa, se paseaba por la habitación—. Sepa, don Adolfo, que yo tomaré el lugar de mi esposo en el almacén desde mañana mismo.

—Me parece una buena idea —respondió cortésmente Adolfo Mayer—. Además, en este caso es a usted a quien le corresponde decidir.

Los nuevos socios

Doña Irina cumplió. Desde el día siguiente empezó a concurrir al almacén respetando exactamente el horario de trabajo: por las mañanas de 8:30 a.m. a 12:30 p.m. y por las tardes de 3:00 a 7:00 p.m. Durante varias semanas trató de comprender el movimiento de la firma sin intervenir prácticamente en nada. Sólo tomó una decisión: que no se hiciera ningún cambio sin que ella lo autorizara. Mientras tanto llevó mercadería de contrabando para vender en el almacén y la exhibía en las vitrinas interiores y en las que daban a la calle.

Poco tiempo después anunció que su única hija, Sofía, que vivía en Checoslovaquia, vendría al Perú con su esposo para hacerse cargo de la sucursal de la empresa. Así, poco a poco aprenderían el castellano y conocerían los secretos del comercio.

Ernesto estaba paralizado. Adiós a su futuro en el almacén, adiós a sus aventuras en márketing. Pero estaba amarrado, pensaba, no podía dejar la firma de la noche a la mañana. Su padre tenía el 40 por ciento de las acciones. Además, la firma le debía mucho dinero por los préstamos que le hacía regularmente para depender menos de los bancos. Decidió que lo menos conveniente era perder los papeles y que, más bien, las circunstancias exigían calma y prudencia.

En cuanto a don Adolfo Mayer, la depresión amenazaba con apoderarse de su ánimo. Para empezar, extrañaba a Nino, su socio y amigo de siempre; y por otro lado, le preocupaba pensar qué rumbo tomarían los acontecimientos. Nino y él tomaban

todas las decisiones de mutuo acuerdo y de palabra y buena fe, basados en la plena confianza que existía entre ambos; jamás faltaron a ella. De su capital invertido sólo tenía prueba por las acciones que, en su oportunidad, emitieron por consejo de su abogado.

Han pasado unos meses y estando próxima la fecha para aprovisionarse para la campaña navideña, los bancos con que trabaja el almacén han comunicado por escrito que no harán ninguna transacción con su antiguo cliente sin la firma de Ernesto Mayer, que si bien trabaja bajo las órdenes de doña Irina, aún conserva el cargo de gerente y goza de la plena confianza de ellos.



NOTA PEDAGOGICA

Este caso presenta una situación cualitativa exenta de números y cálculo. Ha sido desarrollado –y deberá ser discutido– siguiendo la metodología de los clásicos de la economía, es decir, filosófica, de la que deriva la lógica que sentó las bases del conocimiento de la economía.

El caso pretende hacer pensar a los participantes del curso. Pensar al determinar y analizar el problema principal o central y los subsidiarios, pensar al elegir una línea de acción entre las opciones abiertas para hacer frente a la situación descrita; aunque llegar a una solución final es lo menos importante de la discusión de un caso, de acuerdo con el enfoque desarrollado en la Universidad de Harvard. Quien aprende a pensar, también aprende a decidir acertada y oportunamente. Muchas veces la decisión más importante será "no cambiar nada".

Lo dicho no significa de modo alguno que se desprecie el método cuantitativo. Ambos aspectos, el cualitativo y el cuantitativo, son complementarios para la for-

mación del alumno, y no se descarta que este caso también se pueda formular cuantitativamente a pesar de no presentar cifras.

El éxito de la discusión del caso dependerá, en última instancia, de la habilidad del instructor para manejarlo y de qué pretenda lograr –y cómo– en su sesión de clase. De cualquier modo, no se debe perder de vista que la conducta humana, tanto del demandante como del oferente, no siempre es racional ni se puede reducir a fórmulas simples y excluyentes; es previsible sólo dentro de determinados límites. El ser humano es libre por naturaleza, pues goza del privilegio del "libre albedrío".

El caso podría ayudar a discutir los siguientes conceptos:

- Concepto y filosofía del marketing
- Organización empresarial
- Negociación-conflicto societal
- Ética en los negocios