

TERCER PUESTO  
“OTRA VEZ, REINGENIERÍA 1 2 3, OTRA VEZ”

Antonio Téllez Gárate

“**L**a reingeniería no sirve para nada, ¡absolutamente para nada! Desde que se inició el programa de automatización y mejoramiento de los procesos, lo único que se ha logrado es la parálisis de la empresa. ¡Ahora está peor que antes! Yo no soy quién para opinar sobre temas de informatización, para eso se contrató a León Zellet, pero lo que sí sé es que así no se puede trabajar”.

Así expresaba su descontento con los cambios realizados el gerente comercial, ingeniero Fernando Sales, durante una entrevista que sostenía con el gerente general y fundador de 1 2 3 S. A., ingeniero Carlos Calvo, una tarde de los primeros días de marzo de 1997, mientras su interlocutor le mostraba el número de febrero de una revista especializada en management cuyo título era “Otra vez, Reingeniería 1 2 3, Otra vez”.

**La empresa: 1 2 3 S. A.**

Al igual que otras empresas de tecnología de información, 1 2 3 S. A. fue creada por un ingeniero especializado en sistemas de información: Carlos Calvo, un hombre de carácter firme y espíritu emprendedor que tenía especial debilidad por todo tipo de innovaciones tecnológicas.

Desde muy joven, Carlos acariciaba la idea de independizarse y crear su propia empresa. En 1985, un año después de regresar de Rusia, adonde fue a estudiar Cibernética, ingresó a trabajar para una empresa que comercializaba computadoras personales en el norte del país, Micro Norte S. A. Su exitosa experiencia en esta empresa, que gracias a su gestión se expandió por todo el país, y la capacitación recibida en una escuela de postgrado en negocios lo alentaron a fundar 1 2 3 S. A.

La imagen que el ingeniero Calvo quería dar de 1 2 3 S. A. era la de una empresa de vanguardia, en la "punta de la ola", cuya característica distintiva fuera proporcionar soluciones integrales de *hardware* y *software* a las empresas, a partir de los últimos avances tecnológicos en conectividad y sistemas operativos y las tendencias observadas en sistemas y tecnologías de información.

En agosto de 1990, el nuevo gobierno dictó un conjunto de medidas económicas de ajuste ("Fujishock") que causó gran impacto en las empresas. En la tienda de Lince surgieron algunos problemas que preocuparon al ingeniero Calvo hasta el punto de decidirlo a instalar unidades de negocios afines para dispersar los riesgos.

La empresa se inauguró con la comercialización de "clones", el producto más adecuado para empezar, a juicio de Carlos Calvo. Su experiencia le había demostrado el alto margen de beneficios que permitía este negocio y las grandes facilidades con que contaba, como el mercado local de partes y piezas, donde se podía encontrar todo lo necesario para el ensamblaje de computadoras.

Para 1994, 1 2 3 S. A. seguía produciendo "clones", pero con partes y piezas de marcas consolidadas en el medio. También había incursionado en la importación de "containers" de estos productos —en momentos de escasez fungía de mayorista— e instaló un instituto de computación en el norte del país, plaza tranquila y con sobrada demanda de educación técnica.

Con el transcurso del tiempo, la gama de productos, el volumen de ventas y la participación de la empresa en el mercado

crecieron sustancialmente. Este crecimiento animó a Carlos Calvo a ampliar las unidades de negocios de la empresa montando una nueva unidad dedicada al desarrollo de *software* y la producción de títulos de multimedia. La nueva unidad empezó a operar en Miraflores en 1994.

De esta manera, la nueva estructura organizacional de 1 2 3 S. A., que ya tenía cuatro locales en Lima y dos en provincias y cuyo número de trabajadores había crecido de 35 a 97, constaba de dos unidades de negocios: línea de *software*, que incluía servicios de mantenimiento, venta de garantías, soporte técnico a redes y desarrollo de "aplicativos" empresariales, y línea de *hardware*, que comprendía venta de computadoras, accesorios y periféricos, y con la cual 1 2 3 S. A. logró ser distribuidora de las principales marcas.

Desde sus primeros años de vida, la empresa adquiría las partes y piezas de diversos proveedores, teniendo la exclusividad de determinadas marcas. Existía un compromiso con estos mayoristas de adquirir como mínimo un número de computadoras personales que oscilaba entre 100 y 300, lo que equivalía a montos de entre 200 y 300 mil dólares.

En 1992, 1 2 3 S. A., que originalmente fue sociedad de responsabilidad limitada, se transformó en sociedad anónima. Las acciones estaban repartidas entre Carlos Calvo, propietario del 70% del total, y antiguos directivos de los primeros años de la empresa.

### Marketing y ventas

La dirección comercial de la empresa estaba en manos de Fernando Sales, hijo de

un político de renombre en el país. Era un joven dinámico, desenvuelto, con grandes dotes de persuasión, virtud muy apreciable para el tipo de trabajo que realizaba. Había estudiado ciencias de la comunicación y tenía conocimientos de informática. Se incorporó a la empresa en 1993.

El equipo de ventas estaba formado por 15 vendedores que se repartían el mercado nacional. Algunos de ellos eran personas afines al campo informático o se habían capacitado en institutos técnicos. Más tarde, cuando hubo necesidad de vendedores más calificados, se contrató a ingenieros industriales, electrónicos, de sistemas e informáticos.

Dos de los vendedores que atendían el área de Lima y provincias fueron los artífices de las primeras ventas de 1 2 3 S. A. y desde 1989 tenían participación de las utilidades de la empresa. Esto confería un clima de informalidad a las relaciones del área comercial con el resto de la empresa. No resultaba extraño encontrarse en el taller de pruebas a alguno de estos dos vendedores conversando con el gerente del área, al que no pocas veces reprochaban su falta de conocimientos o de información con relación a determinadas cuestiones; estos vendedores se consideraban a sí mismos "genios de la informática".

Como la mayoría de empresas del sector, 1 2 3 S. A. atendía a los dos grandes segmentos del mercado: el sector público y gubernamental, que estaba en franco proceso de modernización, y el sector privado, que ya había asimilado la lección que, en mercados abiertos, sólo lograría sobrevivir y desarrollarse competitivamente con el uso adecuado e intensivo de la tecnología de la información.

Las ventas se hacían directamente a usuarios finales y grandes tiendas. En lugares no cubiertos por vendedores —generalmente zonas extensas y de bajo consumo—, se optaba por vender a través de representantes que se comprometían a comercializar los productos en tiendas o establecimientos de cierta categoría.

El plazo de entrega de los productos a los clientes estaba convenido en dos semanas, aunque variaba en función del tipo de producto. No era lo mismo instalar computadoras personales de configuración estándar que computadoras de configuración complicada, con disco compacto, parlantes, kit de multimedia, fax módem, entre otras características —que con el tiempo se convertirían en estándares—.

1 2 3 S. A. hacía publicidad de marca principalmente mediante vallas, carteles de exposición en tiendas y almacenes y, eventualmente, *spots* televisivos. Todos los mensajes incidían en la tecnología y la modernidad como características inherentes a la empresa y que la diferenciaban de la competencia. También se negociaba para recibir "cuotas" de los mayoristas y fabricantes.

Fernando Sales y Carlos Calvo estaban muy interesados en los productos-mercado que involucraban comunicación remota y el uso de la red internet y en los productos que se derivarían del uso intensivo de esos medios en el Perú. También sabían que la clave del éxito residía en el tipo de lanzamiento de los nuevos productos así como en el apoyo de los distribuidores mayoristas, puesto que las empresas clientes, siguiendo una política selectiva, solicitaban exclusivamente productos de marca.

Antes del lanzamiento de nuevos productos, la empresa organizaba una convención presidida por el ingeniero Calvo donde se exponían las características y bondades de éstos (*show room*). En esta reunión se hacía un levantamiento de la percepción y valoración general del mercado potencial respecto del producto o los productos que se ofertarían, de manera que la gerencia comercial pudiera obtener el pronóstico del resultado que se podría lograr con éste.

El mercado mundial sufría grandes transformaciones; la competencia entre las grandes corporaciones así como las uniones y fusiones estaban a la orden del día. IBM compraba Lotus, se realizaban alianzas estratégicas entre Apple y su más cercano competidor, Microsoft desarrollaba aplicaciones en ambientes gráficos cercanos a Macintosh; todos estos cambios repercutían en los distribuidores mayoristas y minoristas y en las preferencias entre los usuarios finales. En materia de *software*, la tendencia del mercado era hacia entornos gráficos y más sencillos para el usuario final, mientras que en *hardware* se tendía al insumo de memoria de gran capacidad y a la "portabilidad" del equipo.

Fernando Sales estaba al tanto de las nuevas tendencias y cada vez se centraba más en las grandes marcas, como IBM, Compaq, Acer, y en sus diversos modelos y versiones de computadoras personales. Respecto al *software*, en esos años la empresa que lideraba el mercado de computadoras compatibles era Microsoft, cuyo producto Windows 95 había sido lanzado al estilo "hollywoodense" que se imponía entonces en esa industria, con luces, efectos especiales, anfiteatros exclusivos y grandes espectáculos.

### La primera "Reingeniería 1 2 3"

En noviembre de 1993, Carlos Calvo viajó a la ciudad de Las Vegas para asistir a COMDEX 93, encuentro que reunía a la "crema y nata" del mundo informático. Allí tomó contacto con varios *resellers* de equipos de informática y periféricos y tuvo la oportunidad de observar el excelente servicio al cliente que brindaban. Se dio cuenta de que los conceptos que se estaban manejando en el hemisferio norte respecto de la calidad del servicio eran muy diferentes de los que se aplicaban en el Perú.

De regreso al país, comentando su experiencia, Carlos decía a uno de sus colaboradores más cercanos: "Era algo formidable. ¡Qué control en la sección caja, y qué rapidez de atención! ¡Perfecto! Así no hay forma de que se pierda un segundo. ¡Con razón tienen una productividad tan alta! Con casi todos sus clientes están comunicados electrónicamente; es un sistema muy sencillo y, sin embargo..., ¡qué eficaz! ¿Sabes? Estoy decidido a ponerlo en marcha en la tienda de Lince".

Tomada esta decisión, se introdujo en la empresa las modificaciones necesarias y comenzó a implantarse las mejoras de métodos y sistemas. A todo este proceso se denominó "Reingeniería 1 2 3". No eran pocos los clientes y proveedores que asistían a las orgullosas y entusiasmadas explicaciones de Carlos Calvo sobre los cambios que se realizaban.

El establecimiento de Lince constaba de dos pisos, tenía aire acondicionado y excelente iluminación, todo lo que proporcionaba un agradable clima de trabajo. Las áreas de atención al público estaban

en el primer piso y las oficinas administrativas ocupaban el segundo. El sistema de red local permitía utilizar las computadoras portátiles en cualquier oficina. Los vendedores contaban con una sala exclusiva equipada con cuatro aparatos telefónicos, dos líneas directas y cuatro anexos, seis terminales, una impresora láser y otra de matriz de puntos.

Los procesos identificados como críticos fueron:

- Atención al cliente
- Facturas por cobrar
- Ensamble de clones
- Banco de pruebas
- Despacho
- Compras de partes, piezas y componentes.

Lo que pensaba Carlos Calvo era organizar una línea de ensamblaje mediante cinta transportadora, similar a las líneas de ensamblaje automotriz.

Cada proceso se subdividió en actividades principales. El flujo en resumen era el siguiente: el pedido era tomado por el vendedor, se procesaba y se determinaba si el equipo solicitado era especial o estándar. Si era especial, se tenía que preparar los productos con la técnica del prototipo. Si era estándar, es decir, de catálogo, cabían dos posibilidades: cuando era de marca, 1 2 3 S. A. se convertía en un "mueve cajas", pues el producto era trasladado del distribuidor mayorista al cliente final; incluso la garantía la ofrecía el mayorista. Cuando debía realizarse alguna configuración especial o se trataba de alguna venta grande que implicaba diseño, instalación y capacitación, intervenían las otras unidades de negocios: la unidad de Soporte Técnico, la unidad de Capacitación, y a veces la de Desarrollo

de *Software*. Luego se programaba la atención del pedido y las partes componentes del equipo pasaban a la sección de ensamble. Allí se instalaban y eran probados mediante patrones previamente elaborados por los técnicos especialistas. La sección de Ensamble estaba integrada por el encargado asistido por nueve operarios especializados en institutos superiores. Utilizaban un *software* de verificación y control ("testeador") con lo que el desperdicio de tiempo era mínimo. A continuación, el encargado y 3 técnicos revisaban la *performance* y la compatibilidad entre las partes; la complejidad de las pruebas dependía de los tipos de productos.

Una vez preparadas, las computadoras personales pasaban al almacén, donde dos operarios las colocaban en sus respectivas cajas para luego efectuar el despacho. Cuando las computadoras requerían ser instaladas, la entrega era realizada por la unidad de Soporte Técnico.

### Se contrata a un especialista

En marzo de 1996, transcurrido casi un año desde que se cambiaron los procesos de administración de la tienda 1, donde se había implementado la reingeniería, la empresa no experimentó mejoras sustanciales, salvo la euforia de los primeros días. El "campeón" que había sido designado para llevar a cabo el cambio propuesto había identificado los procesos más críticos con su equipo de colaboradores —el Equipo de Mejoramiento de Procesos—, pero, luego de varias reuniones estériles, el entusiasmo de esta persona decayó y los integrantes de su equipo sintieron temor de perder sus puestos de trabajo. Se decía que la "Reingeniería 1

2 3" sólo conseguiría declarar excedente al personal.

Los problemas relacionados con la entrega de pedidos se agudizaron y las relaciones de trabajo entre los departamentos, sobre todo el Comercial y el de Producción, generaban más conflictos que nunca. Carlos Calvo reunió a los jefes de departamento a principios del mes de abril y les dijo: "A pesar de los esfuerzos emprendidos por nuestra empresa, la productividad no marcha como debiera y la responsabilidad siempre se carga a otro departamento: Comercial a Logística, Logística a Soporte Técnico. Estoy convencido de que la solución pasa por contratar a un nuevo directivo, a un verdadero 'campeón' que dirija el cambio y cuyas funciones sean las de coordinar, supervisar e integrar los distintos departamentos. Me han hablado muy bien de un tal León Zellet, master en Administración y Dirección de Empresas, además de ingeniero industrial especializado en Organización y Métodos. Este señor trabaja en Arequipa en una empresa de Sistemas de Información desde hace tres años y tiene interés en trasladarse a Lima. Ya he tomado contacto con él y hemos concertado una entrevista para la próxima semana".

Días después, el ingeniero Calvo conversó largamente con el candidato para el nuevo puesto.

—Bien, supongo, señor Zellet, que antes de todo usted desea conocer la actual situación de la empresa. ¿No es así?

—Sí, claro, sería muy recomendable.

—Pues bien, vamos a ello. Tenemos en total una planilla de 120 empleados, de los cuales 70 son técnicos y están distri-

buidos en las tres tiendas de Lima; el resto es personal administrativo y de ventas. No tenemos problemas laborales ni es preocupante la rentabilidad de la empresa. En 1995 las ventas fueron de 10 millones de dólares, y en 1996 esperamos alcanzar los 16 millones de dólares. La productividad de la empresa es muy alta. Antes de la reorganización, a la que denominamos "Reingeniería 1 2 3", la empresa afrontó la alta competencia de las empresas del sector, así como los cambios sustanciales de la política macroeconómica del Gobierno, que exigía una adecuación rápida a los cambios. Actualmente estamos identificando nuevos nichos de producto-mercado. Con el auge de los teléfonos celulares, por ejemplo, estamos estudiando la posibilidad de incursionar en este rubro, así como de intensificar nuestro accionar en la educación técnica relacionada con la informática. También estamos considerando las posibilidades que ofrece la Zotac (Zona Franca de Tacna). Por último, estamos pensando en desarrollar espacios en aplicaciones concretas de la tecnología de información, como la contabilidad y el derecho. Todavía, por ejemplo, nadie ha pensado en sistematizar las normas y leyes que expide el Gobierno.

—Perdón —lo interrumpió el ingeniero Zellet—, me gustaría preguntarle algo.

—Adelante.

—Esta apertura hacia otras actividades, esta ampliación en la variedad, ¿es una política de la empresa o responde a una falta de rumbo fijo?

—Bueno... no tenemos una política de objetivos que nos marque un norte fijo, pero, por supuesto, ingresar a otras acti-

vidades nos parece conveniente y lo apoyamos.

—¿Hacen estudios de mercado?

—Sí, pero sólo cuando introducimos nuevos productos... En realidad, como los productos ya vienen "probados" de mercados desarrollados y éstos marcan la pauta y las tendencias del avance de la tecnología, muchas veces no son necesarios...

—Disculpe la interrupción, pero yo me refería a estudios de mercado para la generación de las nuevas unidades de negocio.

—¡Ah no, de ninguna manera!, yo tengo un buen olfato para los negocios. Desde mi punto de vista, los estudios de mercado sólo sirven para probar las preferencias de un producto existente o para identificar algunas necesidades, pero lo que impulsa a los nuevos negocios es la capacidad de riesgo, sustentada por el "olfato".

—Bueno, ya hablaremos de ello. Y dígame ¿saldan los productos que son de tecnología anterior?

—Nooo, porque esos productos pueden venderse en determinadas zonas, en lugares que llevan un año de retraso con respecto a áreas más industrializadas. ¡Sería una lástima perder este mercado! ¿Por qué vamos a saldar computadoras que sabemos que se pueden vender en otros mercados?

—Lo que me dice me hace pensar que su fuerza de ventas se distrae con esos productos y no apunta a las nuevas tendencias. ¿No es así?

—Yo creo que no, señor Zellet, porque en este sector, como usted sabe, lo que hoy es nueva tecnología, mañana ya es obsoleto...

—¿La rotación de su fuerza de ventas es alta?

—Sí, y es algo que no termino de comprender. A pesar de que gozan de comisiones elevadas y un buen sueldo base, los vendedores no permanecen mucho tiempo en la empresa. Creo que la sociedad actual hace que las personas sean inestables.

—¿Cuál es la situación de la competitividad de 1 2 3 S. A. con respecto a otras empresas del sector?

—Cada día más difícil. Nuestros productos son buenos, pero la competencia cumple mejor que nosotros con los plazos de entrega. Si no mejoramos el servicio, en el mediano plazo nuestra participación en el mercado se va a reducir. En realidad, nuestros rivales ya nos están empezando a quitar clientes... Bien, León, ya está usted al tanto de cuál es nuestra situación. Yo creo que el problema radica en que los procedimientos y procesos no están bien enfocados; falta coordinación, supervisión. Por eso quiero contratarlo. Usted dirigiría la reorganización con el cargo de subgerente general. Sólo espero su respuesta.

—Reflexionaré sobre ello y me comunicaré con usted el próximo lunes. ¿De acuerdo?

—De acuerdo. Pero considere que nuestra empresa no puede esperar mucho tiempo.

### El diagnóstico de León Zellet

En los últimos días de mayo de 1996, luego de una negociación que le procuró una situación ventajosa, León Zellet se integró a 1 2 3 S. A. como subgerente general. Como primer paso para familiarizarse con el funcionamiento de la empresa e identificar sus problemas, decidió conversar con los jefes de departamento. El primer citado fue el ingeniero Pedro Farfán, jefe del departamento de Soporte Técnico.

—Pedro, como sabes, ya el ingeniero Calvo me resumió la situación por la que atraviesa 1 2 3 S. A. Ahora me gustaría que tú me pusieras al tanto de los problemas del taller de Soporte Técnico. En tu opinión ¿qué pasa en el taller?

—Mira, León, lo que pasa es que Comercial, o más concretamente Ventas, quiere todos los pedidos a la vez, y nosotros tenemos que empezar por uno, dejarlo a medio camino y continuar con otro.

—Sí, pero me han informado que existen excesivos retrasos en la atención de los pedidos. Algunos pedidos están en proceso hasta tres semanas.

—Bueno, la media está sobre los tres días. El problema se solucionaría si Comercial nos diera las previsiones de ventas con mayor antelación, pero dicen que no les es posible hacerlo. Además, Logística se demora en comprar los componentes y Comercial se opone a que los pedidos se atiendan por partes; quiere todo completo. Así, mientras se espera reunir todos los componentes, llegan otros pedidos menores y para atenderlos se toma los artículos que ya se había separado para el anterior. “Se desviste a un santo

para vestir a otro”. Mi gente trabaja bien; el problema lo crean en Logística, nunca tienen los componentes a tiempo. Soy consciente de que a veces se nos acumulan las computadoras en la línea de pruebas y de que no las probamos bien por la presión de Ventas. Es un círculo vicioso, porque después regresan los equipos vendidos y se satura la línea de pruebas.

—Ya veo, Pedro. Esto último hace que los costos aumenten y que la utilidad inicial se pierda por la aplicación de la garantía.

—Bueno, con tanta prisa en acabar, los resultados no son tan buenos como debieran. Tenemos rechazos internos y se presentan anulaciones de pedidos debido al incumplimiento de los plazos cuando el trabajo ya está en proceso.

—Pedro, ¿qué opinarías si, como unidad de negocio, Soporte Técnico nos “vende” la garantía? Ustedes garantizarían la calidad de los ensamblajes y de las instalaciones, y el costo de la garantía anual se fijaría como porcentaje del precio de venta del equipo. Podemos formalizarlo con la emisión de un certificado de garantía emitido por Soporte Técnico 1 2 3, y los costos que involucren las atenciones por fallas durante el periodo de garantía corre por parte de ustedes. ¿Qué te parece? ¿Te solucionaría muchos problemas?

—Pues, mira, no lo había pensado, pero me parece una buena idea. Si resulta, incluso se puede formalizar una empresa: SOTEC 1 2 3 S. A.

—Bien, Pedro, muchas gracias. Hablaré con Fernando Sales y pasaremos a resolver los problemas.

–Gracias a ti, León.

Días después, el ingeniero Zellet conversó con Fernando Sales, el gerente comercial.

–Fernando, he hablado con Pedro Farfán acerca de los problemas de su departamento. Ahora tengo interés en que comentemos lo que pasa en el departamento de Ventas.

–Perfecto, te los voy a resumir. Tenemos buenos vendedores, buen mercado, buen producto, buenas previsiones de ventas, pero un servicio que deja mucho que desear. El retraso en la entrega es excesivo, continuamente se presentan reclamos por fallas en los equipos, al cliente no se le ofrece facilidades de pago, no trabajamos con crédito.

–Pedro ha mencionado alguna vez que los pedidos deben estar bien especificados. ¿Qué me dices tú?

–¿Más todavía? Si nuestros pedidos son claros y específicos.

–Pedro me decía que cuando van a instalar los equipos, el cliente solicita *software* adicionales y otros detalles que los vendedores les habían prometido. Pero, los de Soporte Técnico no están enterados y a los ojos del cliente quedan como los malos de la película. ¿Qué me dices tú?

–Me parece exagerado decir eso sólo porque en dos o tres pedidos del último mes les solicitaron algunos elementos adicionales, que además no representan gasto alguno para la empresa. Si ellos quisieran, lo harían al momento como un servicio al cliente... Lo que pasa es que

no tienen la menor idea de cómo tratar al cliente. ¡El cliente es el rey!

–Fernando, ¿crees tú que la forma de cobranzas es la adecuada?

–A veces los mismos vendedores tienen que cobrar, porque de lo contrario no les pagan las comisiones. Eso, obviamente, nos distrae de nuestras funciones de ventas. Creo que le compete a Finanzas, primero, definir formas de ventas, y luego, tener una fuerza de cobranzas. Pero ellos permanecen en la oficina o están en los bancos haciendo "lobby" para que les presten dinero..., dinero que no cobran a nuestros clientes, ¿no te parece contradictorio?

–Bien. Creo que de momento tengo suficiente, ya te buscaré si te necesito de nuevo. Muchas gracias.

–Perfecto, ya se me estaba haciendo tarde. En estos momentos tengo una reunión en las oficinas de un cliente, y ¡el cliente es el rey! Seguiremos conversando en otra oportunidad. Chau...

Sonó el teléfono y, ya cerca de la puerta, León Zellet pudo oír cómo Fernando Sales se disculpaba con un importante cliente por el retraso en la entrega de un equipo.

### **La reforma propuesta por León Zellet**

Durante los dos meses que llevaba en la empresa, León Zellet había pasado horas enteras observando y analizando todos los procesos para conocer personalmente cómo funcionaban. No tardó en darse cuenta dónde radicaba el problema: en el control de los pedidos, desde su generación hasta

la entrega a los clientes. Así se lo explicaba al ingeniero Carlos Calvo:

—El cuello de botella está en Trámite Documentario. Tenemos excelentes vendedores, excelentes técnicos, pero fallamos en las compras por no controlar adecuadamente las existencias, y fallamos en elaborar la documentación de los pedidos de materiales, las guías de remisión, las facturas, y también en el seguimiento de las cobranzas. Tengo ideado un sistema mediante el cual se va a facilitar el control. Mire, vamos a sistematizar nuestros procesos mediante el SIGA (Sistema Integrado de Gestión Administrativa). En mi anterior trabajo desarrollé algo similar y, a pesar de estar en ambiente D.O.S., era una herramienta de gestión potente. He visto que en 1 2 3 S. A. los problemas son similares, así que aquí podemos desarrollar el sistema en ambiente gráfico.

—Creo que vamos por buen camino, León. Ya me mantendrá informado.

La reforma propuesta por el ingeniero León Zellet se puso en marcha. Fue contratada una empresa con experiencia en el desarrollo de sistemas en ambiente gráfico y luego se desarrolló un equipo propio para afinar el programa. Asimismo, se revitalizó los equipos de mejoramiento de procesos. El sistema se implantó en forma progresiva; se empezó con un programa piloto y luego se fue extendiendo a todos los procesos. Todo ello significó una gran inversión en equipos (*hardware*).

Poco tiempo después, sin embargo, fue evidente que el sistema no había tenido éxito en solucionar los problemas. La atención de los pedidos demoraba igual o más que antes y los conflictos se acre-

centaron, a pesar de que cada unidad de negocio era flexible y autónoma. Se había logrado un alto grado de frugalización, pero sin efecto sinérgico. Y todo este caos se reflejaba en los resultados financieros.

León Zellet pensó en la conveniencia de elaborar semanalmente una lista de urgencias para atender los problemas con cierto orden de prioridad; parecía que esto ayudaría a brindar un mejor servicio. En la primera semana de diciembre de 1996, los vendedores comenzaron a entregar sus pedidos por correo electrónico desde computadoras portátiles (*notebooks*). Los resultados a muy corto plazo fueron felices, pero, como consecuencia de la utilización de estas herramientas sin una política definida, las bandejas electrónicas se llenaban y la memoria se saturaba. Hubo necesidad de recurrir nuevamente a las coordinaciones verbales y se volvió a caer en la informalidad y la inmediatez. Todo era tan urgente, que a la pregunta “¿para cuándo?”, la respuesta obligada era “para ayer”.

Esta situación se había estado manteniendo todo el año 1996 y seguía sin mejorar en 1997. La tensión entre las diferentes áreas era creciente. Carlos Calvo conversó sobre ello con el ingeniero León Zellet.

—Los resultados de este primer periodo de 1997 son tan desastrosos o más que los del año pasado. En 1996 las ventas decrecieron en 20% respecto a 1995 y 1994, debido a lo cual 1 2 3 S. A. dejó de ganar más de 3 millones de dólares. Si a esto le añadimos el descontento general de los clientes por el retraso en las entregas, el progresivo aumento de la competencia y el aumento de los costos debido a las horas extras del personal de

Soporte Técnico, las devoluciones y los rechazos por fallas, no es exagerado definir la situación de preocupante.

—Es cierto, señor Calvo. Pero también es cierto que la situación actual es más compleja: hay más variedad de productos; han entrado al mercado grandes consorcios, este año han ingresado 10 mayoristas y más de 50 empresas de nuestro tamaño; nuestro personal sigue con alta rotación por la misma razón que hay empresas ingresantes al sector, y...

—Sé positivamente que es imposible competir con estos monstruos de manera frontal, por lo que es necesario elaborar una estrategia de cómo sobrevivir y crecer en el corto, mediano y largo plazo. Por ejemplo, la empresa de mi amigo Charles Happy ha contratado a una empresa americana especializada en sistemas de información y en "levantar muertos" para que le ayude a elaborar este tipo de estrategias. La gracia le ha costado 700

mil dólares y todavía no se conocen los resultados. La pasada Navidad pensé en la posibilidad de contratarla, pero creo que 1 2 3 S. A. ya paga a un equipo de directivos para que le solucione los problemas. ¿No opinas lo mismo?

**"Otra vez, Reingeniería 1 2 3, Otra vez"**

Mientras que el último número de la revista especializada en management del mes de febrero de 1997 descansaba en el escritorio de Carlos, León pensaba: "Pero los resultados de todo el año 1996 no son mi responsabilidad, yo recién tomé la batuta a medio año; además, la injerencia de Carlos en las cosas menudas y operativas es tal que cualquier reorganización fracasaría".

Por su parte, Carlos pensaba en que debía buscar otro "campeón", y el titular de la revista ahora estaba más claro: "Otra vez, Reingeniería 1 2 3, Otra vez".

