



Análisis de Caso

RELACIONES TORMENTOSAS

Por:
Juan Gonzalo Castellanos M.
Grupo GPyMES- EAN

Don César tenía una sensación agridulce, los treinta y cinco años que llevaba al frente de su empresa estaban siendo puestos en duda por la apreciación de un grupo de expertos que desde la universidad intentaban calificar su vida profesional.

Había explicado en la entrevista sostenida días atrás, que su empresa familiar había comenzado con su padre y que él la había recibido y la había convertido en lo que hoy era, una empresa de calzado para hombre que vendía en diecisiete puntos de venta de su propiedad un producto "suave, confortable, de alta calidad y alto precio, con finos acabados"; que los zapatos no eran de diseño propio sino copias respetuosas de diseños extranjeros fruto de los viajes que él y la diseñadora de la empresa habían hecho y de búsquedas juiciosas en las páginas web de la competencia y de empresas líderes en el mercado internacional; que los clientes seleccionaban en las dos ferias nacionales en las que participaba cada año, solo seis o siete estilos de entre los casi treinta que presentaba y los casi cien que producía como prototipos.

Había comentado también a los entrevistadores, una sicóloga, un ingeniero y un experto en finanzas, que había transformado la empresa, contratando personal profesional para que se dedicara a las tareas de mercadeo, desarrollo de personal, diseño y exportaciones; mientras que su hija se responsabilizaba por las finanzas de la empresa, él, que era el Gerente, se encargaba personalmente de la producción y de los costos en las dos plantas que poseía la empresa, una antigua y otra un poco más moderna, aplicando su experiencia como ingeniero y basándose en una estrategia que había elaborado varios años atrás; que además su empresa mantenía contactos con el gremio de fabricantes de calzado y con el centro de investigaciones del mismo gremio, contactos que habían dado como fruto que la empresa se viera involucrada en el desarrollo de un programa de computador para la planeación de la producción de calzado, programa que había sido financiado por la entidad nacional de fomento a la investigación y que estaba para concluir y para aplicar en su planta más moderna; y por encima de todo que su empresa

había recibido la acreditación de una entidad nacional en la que constaba que homologaba una norma internacional que exigía la descripción y la documentación de todos los procesos.

Pero todo esto al parecer no bastaba, pensaba Don César, porque los expertos universitarios le habían dicho que su empresa no era innovadora, que su calificación en este aspecto era insuficiente. "¿Entonces qué carajo es la innovación?" les alcanzó a decir en tono fuerte el día en que le presentaron los resultados.

Su sensación era agridulce porque él se consideraba un empresario exitoso, así también lo veían en su gremio; él personalmente estaba orgulloso de su empresa y de su propia gestión pues estaba sacándola de los problemas en los que se había visto envuelta al tener que acogerse a la Ley Nacional de quiebras hacía ya tres años, estaba cumpliendo estrictamente con el plan de pagos al que llegó como acuerdo con los bancos y proveedores, luego que en los años malos las ventas había descendido a raíz de la recesión económica que azotó al país y de la competencia que le estaban haciendo desde hacía rato los muy baratos productos extranjeros. Después de todo... el pensaba, que la empresa ya presentaba al mercado dos colecciones de zapatos al año y que para salir de problemas había creado la línea de calzado para mujer en la que le estaba yendo bien aunque era el producto que competía directamente con los importados baratos; después de todo... el gobierno se iba a ver obligado por las presiones del gremio a proteger a la industria nacional aplicando medidas de salvaguardia frente a esos importadores, después de todo...

Por su parte en la universidad, Mauricio, Gonzalo y Rafael también se sentían frustrados. Habían respondido rápidamente a una solicitud del gremio de fabricantes de calzado; allí iban a recibir la pronta visita de unos asesores extranjeros que apoyarían a las empresas en asuntos de producción y de diseño para que estuvieran más preparadas para exportar y para competir; los asesores necesitaban conocer el perfil general de las empresas asociadas y sus capacidades de gestión, y la

universidad realizaría este trabajo basándose en la experiencia que poseían sus investigadores y en la aplicación de un instrumento que calificaba las empresas.

Luego de programar la realización de las entrevistas con los responsables del gremio, habían visitado diez empresas. Las entrevistas, pensaban, habían transcurrido normalmente, aunque habían tenido que improvisar expertos en varios temas porque la premura del tiempo no les permitió seguir los procedimientos que ya habían probado con anterioridad y además no habían podido realizar una reunión conjunta posterior a cada entrevista para integrar opiniones en torno a los hallazgos en cada empresa y producir así una opinión de consenso.

Las reuniones de presentación de resultados a los empresarios no resultaron como se esperaba. Varios, entre ellos Don César, mostraron su descontento con las calificaciones obtenidas y con las recomendaciones que dieron los expertos universitarios.

Mauricio, Gonzalo y Rafael, estaban preocupados en la universidad, porque el objetivo del equipo de expertos era establecer relaciones duraderas con los empresarios y apoyarlos en los asuntos de la competitividad y la productividad, y pensaban que esta experiencia con el gremio y con los empresarios podía cerrar puertas con otros.

Más al fondo estaba en discusión el papel de la universidad frente a la empresa y la tarea que se había trazado el grupo de contribuir a convertir las empresas en empresas innovadoras. Pero fundamentalmente deberían encontrarse respuestas a ¿Cómo relacionarse mejor con los empresarios? ¿Cómo ayudarlos a incorporar nuevos conceptos e ideas a su trabajo como empresarios, y ¿Cómo ayudarles a implementar las recomendaciones o los hallazgos y creaciones conjuntas?.

Quedaba resonando la pregunta de Don César... ¿Qué carajo es entonces la innovación? ¿Cómo se debe producir ésta en conjunto con el empresario? ¿Qué tienen que ver en esto las relaciones con él, el lenguaje que se utilice, la comunicación que se establezca?.

