



Análisis de Caso

EMPRESA **STAR OFFICE LTDA.¹**

**La increíble y triste historia de esta empresa
y sus socios demandados**

Por:
Gerardo Duque Gutiérrez
Luz Marina Sánchez Ayala
José Divitt Velosa García

¹ Este caso es una corta historia de una empresa desde su origen y de los problemas que surgieron medida que esta fué creciendo. Contiene diversos elementos, que involucran Planeación Estratégica y Análisis Organizacional.

Introducción

Como de costumbre el trabajo para la Caja de Compensación no se iba a entregar, aunque es el cliente más grande de la empresa y han sido muy condescendientes al aceptar entregas tardías en los proyectos anteriores, éstas habían sido a lo sumo de una semana, pero esta vez la entrega del pedido estaba atrasada 23 días y no existía la menor posibilidad de entregar antes de 10 días más y eso suponiendo que todos los demás pedidos se detuvieran y la empresa se concentrara sólo en éste.

La historia

Star Office Ltda., nació el 17 de enero de 2000. La iniciativa surgió cuando Hugo López comentó la idea de crear una empresa a su compañero de trabajo Donald Rodríguez. Hugo y Donald trabajaban en una importante empresa multinacional productora de muebles de oficina y Hugo se dio cuenta que muchos de los clientes de la empresa solicitaban mantenimiento de muebles de sus oficinas ya existentes, que era un servicio que esta empresa no ofrecía.

Donald apoyó la idea de Hugo, pero Hugo manifestó que solo crearía la empresa si Donald se asociaba con él. Donald aceptó (con el tiempo se convirtió en la persona más importante para la empresa por su excelencia en el diseño de ambientes de oficina y por su habilidad para la planeación de proyectos). Sin embargo, la falta de dinero para empezar llevó a Hugo a pedir a dos amigos suyos: Paco Pérez y Luis González, que se asociaran con ellos.

La organización

Pasados 3 meses de esta propuesta se creó la empresa cuyo objeto era "el servicio de reparación de muebles de oficina, remodelación de espacios y diseño con nuevos elementos", con Hugo ejerciendo como Gerente General, Donald como encargado de la Producción, Paco como encargado de Finanzas y Mercadeo y Luis en el área de Compras y Administración de Proyectos. Además de los socios trabajaban en la empresa 5 personas que se encargaban de los mantenimientos, su vinculación se hacía a través de contratos de prestación de servicios de acuerdo con las necesidades existentes.

Luego de constituir Star Office se adoptaron los mismos procedimientos que se llevaban en la empresa multinacional en que trabajaban Hugo y Donald anteriormente, teniendo en cuenta que allí funcionaban perfectamente y habían permitido a la empresa convertirse en el líder del mercado.

Pasada esta primera fase de instalación se observó la necesidad de empezar a hacer ajustes a la idea original. Aunque inicialmente la idea del servicio de mantenimiento era trabajar en el sitio donde el cliente tenía su mobiliario, con el tiempo se hizo necesario instalar una planta para mantenimientos mayores o procesos especiales como pintura, soldadura, corte y ensamble. El principal criterio que se tuvo en cuenta para localizar la planta fue la cercanía con los proveedores, principalmente con los de madera aglomerada ya que por su volumen y peso el transporte desde un sitio más alejado podría aumentar los costos de producción.

El mercadeo

Luego de instalada la empresa se inició la etapa de mercadeo utilizando dos estrategias, la primera fue la de hacer contactos con empresas de gran tamaño, para lo cual se recurrió a

clientes conocidos (Los mismos que habían solicitado el servicio de mantenimiento, cuando Hugo y Donald trabajaban en la empresa anterior) la segunda fue atraer clientes nuevos, este proceso se desarrolló a través de los encargados de los departamentos de compras, suministros y mantenimientos de grandes empresas que, según el criterio de Hugo, tuvieran muchos puestos de trabajo y por lo tanto requirieran de una empresa especializada en el mantenimiento de su mobiliario.

Rápidamente la empresa empezó a recibir pedidos, muchos más de los que había proyectado y la mayoría provenientes de los clientes nuevos, pero casi todas eran empresas pequeñas que no encontraban quien arreglará sus muebles, porque a las empresas de mantenimiento les interesaban principalmente los clientes grandes. Dentro de este grupo de clientes nuevos, una de las pocas empresas grandes que los contactó fue una de las Cajas de Compensación Familiar más importantes del país y ésta se convirtió en el mejor cliente de la empresa, tanto por la frecuencia de sus pedidos como por el volumen de reparaciones que se tenían que llevar a cabo.

La producción

La primera dificultad a la que se enfrentó la empresa fue la falta de maquinaria adecuada para la realización del mantenimiento y de la manufactura. La empresa contaba con algunos equipos que permitían hacer los mantenimientos básicos, pero no contaba con maquinaria para procesos más complejos, ya que era costosa y la empresa no contaba con recursos para comprarla. Por esta razón la empresa se vio en la necesidad de subcontratar este tipo de procesos especializados con otras empresas lo que aumento sus costos de producción, ya que en la planeación inicial este tipo de procesos no estaba previsto.

A medida que se amplió el mercado nacieron otros productos y servicios como retapizados, mantenimientos de persianas,

obras civiles, fontanería, avisos y publicidad, diseño de mobiliario, suministro y cambio de vidrios, reparación de remolques de servicios ambulantes de la Caja de Compensación y hasta alquiler de baños portátiles. La diversificación fue grande ya que en la búsqueda de aprovechar las oportunidades de los contactos, se aceptó todo tipo de solicitud de las empresas cliente.

Esta situación llevó a replantear la visión de la empresa a la de "poder satisfacer cualquier necesidad de un cliente respecto a sus instalaciones", esto debido al hecho, que la mayor parte de los ingresos provenía de los servicios que la empresa no había contemplado inicialmente. Esta posición dividió a los socios, mientras Hugo y Paco, creían que esta estrategia de diversificación era buena para la empresa, Donald y Luis opinaban que la empresa debía especializarse en pocos productos y ofrecer la mejor calidad en ellos.

A pesar de las diferencias entre los socios, se adoptó la estrategia de la diversificación, inicialmente fue una buena idea ya que al lograr un contacto con un cliente se abrió la posibilidad para ejecutar otra labor en cualquiera de la amplia gama de productos y servicios ofrecidos, rápidamente nuevos clientes y nuevos contratos llegaron. Además, los ingresos se multiplicaron debido a que cada contrato representaba una suma grande debido a los múltiples servicios que se prestarían a la empresa que los contrataba. En este momento la empresa ya había comprado algunas de las máquinas necesarias y contaba con 10 operarios de tiempo completo que normalmente trabajaban en la producción de planta, más otros 10 que trabajaban por contrato de prestación de servicios de acuerdo con las necesidades de la empresa y normalmente hacían los mantenimientos en las instalaciones de las empresas contratantes.

A medida que la empresa se involucraba en la ejecución de dichos contratos surgieron múltiples dificultades:

- ♦ La planeación de nuevas actividades en las que no se tenían experiencias, involucraba un gran riesgo, normalmente terminaban presentando cotizaciones que parecían muy favorables a la empresa, pero en el desarrollo del proyecto se presentaban tantos imprevistos, que la utilidad se reducía considerablemente.
- ♦ Los conocimientos técnicos de los trabajos a desarrollar eran casi nulos.
- ♦ Los costos se incrementaban rápidamente en la medida que el alquiler o las actividades de subcontratación eran más frecuentes.
- ♦ Era difícil medir la mano de obra y los insumos requeridos, por la misma falta de conocimiento de los proyectos en los que la empresa se involucraba.

A pesar de estos inconvenientes Hugo se sentía feliz al revisar el estado de ingresos de la compañía, sin embargo Donald, se dio cuenta que aunque los ingresos estaban creciendo, los costos lo estaban haciendo en una proporción mayor, pero la tensión que se venía presentando en la empresa estalló con el contrato del Banco.

En una reunión familiar Paco conoció al Jefe de Servicio Generales del Banco más grande del país, quien le comentó que necesitaban contratar a alguien para que lavara las sillas y los tapetes de las 136 sucursales de Bogotá, si las cosas salían bien el contrato se extendería al resto del país. Hugo no lo podía creer e inmediatamente hizo los contactos para firmar el contrato, a Donald le preocupaba la total falta de experiencia en ese campo, ya que dentro de las múltiples facetas que había adoptado la empresa, nunca había hecho este tipo de trabajo, sin embargo Hugo, Paco y hasta Luis que se había mostrado renuente a la exagerada diversificación, creían que este era el gran negocio de la empresa, principalmente por la importancia del cliente, lo que en el futuro traería más contratos.

Una vez se firmó el contrato y con el anticipo que les dio el Banco, lo primero que hizo Hugo fue comprar varias máquinas lavadoras de última tecnología para iniciar el trabajo, además contrataron personas con mucha experiencia en este tipo de actividad, lo que fue un factor positivo. Al comienzo las cosas iban bien, pero unas cuantas semanas después de iniciar el trabajo y al revisar el avance, Luis se dio cuenta que era imposible cumplir con las fechas establecidas en el contrato, por esta razón se citó a una Junta de Socios y se tomó una decisión: nuevamente era necesario subcontratar. Era muy difícil contratar a una sola empresa que tuviera la capacidad que ellos necesitaban, así que se pensó en contratar varias empresas pequeñas, sin embargo esto no solo elevaba los costos sino que dificultaba el control. Por fin después de una búsqueda intensa encontraron una empresa que se ajustaba a los requerimientos buscados, pero sus costos eran tan altos que Star Office no obtendría prácticamente ningún beneficio, sin embargo en ese momento lo más importante era salvar la reputación de la empresa.

Desde el primer día se presentaron dificultades con la compañía subcontratada ya que su nivel de organización y de experiencia en ese campo eran ampliamente conocidas, en pocos días ellos tomaron el liderazgo y empezaron a planificar las actividades de acuerdo con sus propios criterios, cambiaron métodos e insumos utilizados y esto generó mayores costos y mayores dificultades, en una de las discusiones entre Hugo y el Gerente de la empresa subcontratada, estos deshicieron el contrato y Star Office se quedó nuevamente sin quien hiciera el trabajo, la última parte del trabajo la realizaron contratando pequeñas empresas. La última oficina fue limpiada un mes después de lo planeado, el Banco decidió no volver a contratar con ellos, perdieron varios millones de pesos en la transacción y las máquinas lavadoras se encuentran en proceso de oxidación en un rincón de la empresa.

A estas alturas ya Hugo no está feliz con los estados financieros, los problemas del pasado han puesto en serios apuros económicos a la empresa y hoy ocurrió el hecho que rebosó la copa, la Caja de Compensación llamó muy disgustada

por el atraso en su último pedido y amenazó con buscar otro proveedor. Donald citó a una reunión a sus socios y empezó con la siguiente frase: "O las cosas cambian definitivamente en Star Office o empecemos a pensar en la disolución de esta sociedad". Por primera vez en los años que lleva operando la empresa, el silencio fue la única respuesta.

Una vez leído y analizado el caso, responda lo siguiente:

- ♦ ¿Qué elementos del entorno deben ser analizados y cómo pueden influenciar el desarrollo de la empresa?
- ♦ ¿Qué estrategias competitivas ha venido generando la empresa?
- ♦ ¿Que factores internos están influenciando el desarrollo de la empresa?
- ♦ ¿Cuál ha sido la estrategia operacional que ha venido trabajando la empresa?
- ♦ ¿En qué forma está afectando la estructura organizacional a la empresa?
- ♦ ¿Cuál es el nicho de mercado de Star Office?

Después de realizar el diagnóstico ustedes van a ayudar a Star Office a desarrollar su nueva planeación estratégica:

- ♦ Defina un proceso para establecer la misión, visión y políticas de la empresa.
- ♦ Proponga una misión, visión y políticas para la empresa.
- ♦ Proponga la estrategia operacional y la estrategia competitiva que debe adoptar la empresa.
- ♦ Proponga una estructura organizacional para mejorar los canales de comunicación y la forma en que la empresa toma decisiones.
- ♦ Proponga el nicho de mercado en el que se debería concentrar Star Office

