

Centro Europeo de Estudios de Caso para la Creación de Empresas

Patrocinado por la Comisión Europea para la Industria y la Empresa bajo la dirección del
CIP (Programa de Competitividad e Innovación 2007-2013)

Código del proyecto: ENT/CIP/09/E/No2S001
2011

Getmor (Polonia)

Jerzy Cieslik
Universidad Kozminski

Izabela Kołodkiewicz
Universidad Kozminski

Thomas Cooney
Instituto Tecnológico de Dublín

Este caso de estudio de empresa ha sido elaborado como base para motivar la discusión en clase. El caso no busca ilustrar una buena o mala gestión de una situación empresarial.

Usted puede:

- Copiar, distribuir, mostrar y realizar el trabajo
- Realizar trabajos derivados

Bajo las siguientes condiciones:

- Atribución.
Debe dar el crédito al autor original del caso.
- No comercial.
No debe usar este caso con fines comerciales.
- Compartir igual.
Si usted altera, cambia o construye sobre este caso; podrá distribuir el trabajo resultante, solamente bajo idénticas condiciones a las de este caso de estudio.

Para cualquier utilización de este caso de estudio, se deberá reconocer y aceptar las condiciones de uso aquí presentadas. Con el permiso explícito de los autores, se podrán omitir cualquiera de estas condiciones de uso.

Empresa Familiar Getmor

“Otro día apagando fuegos”, se dijo a sí mismo Lukasz Mroczkowski, director general de Getmor. “¡Hasta aquí hemos llegado! No puedo seguir así. Tengo que tomar algunas decisiones. Si no, esta lucha constante para superar el día me va a matar y no sólo a mí, sino también cualquier posibilidad de que la compañía siga creciendo.”

Como de costumbre, su programa inicial de esa mañana preparaba algo completamente diferente. Lukasz se fue a trabajar por la mañana con la esperanza de ser capaz de evaluar la situación del mercado y aprovechar las oportunidades de desarrollo para Getmor basándose en los resultados recientes. Por desgracia, la vida dicta sus propias reglas para los directores ejecutivos, y estas raras veces coinciden con lo que ellos esperan o desean. Alrededor de las 10h. de la mañana, Lukasz fue sacado por una llamada telefónica fuera de la reunión donde se trataba la revisión de las tendencias de ventas. La recepcionista tenía al teléfono a un cliente potencial interesado en los productos de la empresa y le preguntó si podía pasarle la llamada. La conversación duró unos 40 minutos. Lukasz colgó el teléfono molesto consigo mismo por no haber ideado aún un procedimiento para tratar con los posibles clientes. Cada nueva persona que llamaba se pasaba a él, en vez de a una persona de ventas que podría dar un servicio profesional al cliente. Tan pronto como terminó la llamada, empezó la rutina diaria. Los problemas en los puntos de venta de Getmor comenzaron a aparecer como setas. Y, como siempre, Mroczkowski era la única persona considerada capaz de resolverlos. Como si todo esto fuera poco, se tenían que tomar decisiones relacionadas con las ventas de exportación (nuevos clientes, nuevos procedimientos de transacción) y el departamento de tecnología requería urgentemente su ayuda. Y por último, pero no menos importante, Lukasz tenía que encontrar tiempo para gestionar el departamento de exportación de Getmor. Y así siguió hasta bien entrada la noche.

Los acontecimientos de los días anteriores dejaron claro a Lukasz que tendría que delegar a otra persona las operaciones de ventas nacionales, incluida la administración de la red de tiendas al por menor. Lukasz no se atrevía a nombrar a un director nacional de ventas que se hiciera cargo de las funciones del director general en esa área, a pesar de que la empresa contó

con un departamento de ventas durante varios años. Por el momento, Lukasz no era solamente el director general de Getmor sino también el director del departamento de ventas. Es aparentemente evidente que esto es de lejos demasiado trabajo para una sola persona. Delegar parte de las labores de venta a un director de ventas significaría que Lukasz finalmente podría realizar sus funciones de director general de Getmor de una manera mucho más eficaz. Por último, podría dejar de preocuparse de perder las oportunidades de mercado a causa de sus tareas de rutina diaria. Con el tiempo, hasta podría ir un paso más allá y, en lugar de rastrear las oportunidades del mercado, podría crearlas él mismo, para Getmor. Todo esto, sin embargo, requiere de una mente despejada. Lamentablemente, la decisión de nombrar un nuevo director de ventas no era fácil. Getmor es una empresa familiar fundada por los padres de Łukasz Mroczkowski y entregar una de sus áreas clave de operación a un total desconocido era emocionalmente difícil. Suponía un enorme desafío confiar en que alguien que no tenga lazos familiares podría comprometerse con el desarrollo de la organización como lo habían hecho Lukasz y sus padres. Otra decisión importante con respecto a la contratación del nuevo director era si él o ella debían ser designados de entre el personal existente o si el puesto tendría que de ser anunciado en el mercado laboral.

De cultivadores de setas a planta de procesamiento de carne

La historia de los Mroczkowski es la de una típica empresa familiar de Polonia. Su planta familiar de procesamiento de carne, Getmor, está actualmente dirigida por el hijo de los fundadores, Łukasz, que ha tomado gradualmente la gestión cotidiana de la compañía de sus padres. Getmor se clasifica como una empresa de tamaño medio, con 144 empleados, y su estructura organizativa se está volviendo cada vez más elaborada. La empresa familiar se compone actualmente de dos entidades de negocios - Getmor, una empresa unipersonal creada por el Sr. y la Sra. Mroczkowski (los padres de Łukasz) y una compañía sucesora, Merca-Meat, una sociedad de responsabilidad limitada constituida por el mismo Łukasz. Él es el director general de ambas compañías. Getmor se dedica al sacrificio de cerdos, ganado y caballos y a la producción de cortes primarios de carne de cerdo, vacuno y aves de corral. La compañía ofrece cortes de carne (cuartos de carne de cerdo y vacuno) para satisfacer el mercado interno y los pedidos de los clientes particulares. El procesamiento de los embutidos, es otro de sus operaciones de negocio clave. Los logros de los negocios anteriores del Sr. y la Sra. Mroczkowski y de su hijo Łukasz, son el resultado directo de permanecer fieles a su camino elegido, ser coherentes en la acción y permanecer abiertos al riesgo.

Los Mroczkowski comenzaron su negocio poco después de casarse. Su primer negocio fue una granja de setas que crearon desde cero. Sin recursos financieros propios, tuvieron que solicitar un préstamo bancario, lo que les permitió empezar. Esta primera empresa fue la oportunidad de adquirir experiencia en la gestión de una empresa, incluidas las ventas de exportación. Con el tiempo, sin embargo, por los cambios en las condiciones del mercado, el negocio se iba haciendo poco a poco menos rentable. Finalmente, los Mroczkowski se vieron obligados a tomar una decisión difícil en cuanto a qué hacer a continuación. Su siguiente paso fue establecer la planta de carne Getmor en el 1992, mientras eliminaban progresivamente el negocio de setas. Los fundadores seguían siendo los mismos, pero la actividad de la empresa era completamente nueva.

Getmor - cambios y más cambios

La elección de la actividad comercial de los Mroczkowski se vio influida en gran medida por la región en la que vivían (una zona rural a unos 100 km de Varsovia), así como de una escasez de productos cárnicos en Polonia a principios de los años 90. Decidieron satisfacer las necesidades del mercado y aprovechando su ubicación, fundaron una fábrica de carne que en un principio se ocupó principalmente de la matanza de cerdos. Además de las muchas oportunidades obvias que se abrían a la empresa, también había amenazas importantes que no podían ser ignoradas. Al participar en un nuevo sector de mercado, los Mroczkowski estaban de nuevo en el punto de partida, tanto en lo referente a los contactos de negocios, como en la creación de una presencia en el mercado. Sin embargo, todavía tenían la experiencia de negocios que habían adquirido con el cultivo de setas.

Durante sus primeros cuatro años de operación, Getmor se ocupó principalmente de la producción de carne de cerdo y la compañía distribuía sus productos a las plantas procesadoras de carne. Después de haber investigado las tendencias imperantes en el mercado, el matrimonio Mroczkowski llegó a la conclusión de que tendrían que hacer algo más si querían avanzar con su negocio. Adquirieron pronto la tecnología para el procesamiento de carne, junto con varias recetas de productos básicos que, según Łukasz Mroczkowski, “*resultaron ser “dianas”*”. Las tecnologías de producción se importaron desde Occidente, pero las recetas de productos eran locales y totalmente fieles a la tradición polaca de curar y ahumar la carne.

Contratar a un experto con una experiencia amplia en una gran planta de procesamiento de carne era una decisión importante que iba a tener un gran impacto en el éxito del negocio.

Basándose en su experiencia anterior, este profesional aplicó con éxito la tecnología recién adquirida, los procedimientos y las recetas en Getmor. El procesamiento de carne comenzó en el año 1996, año en que los cortes de carnes frías de Getmor aparecieron por primera vez en el mercado. Los Mroczkowski se centraron en asegurar que las necesidades de los clientes se satisficieran mientras la planta de carne estaba en sus primeras etapas de desarrollo. De hecho, estaban tan abrumados por mantener vivo su nuevo negocio, que no supieron ver las oportunidades futuras de expansión. Puede decirse que el ambiente de negocios volátil y bajista, los cambios económicos radicales que tenían lugar y el nacimiento prolongado de una economía de mercado en Polonia, iban en contra de hacer planes a largo plazo. Hasta el 2001, los Mroczkowski estaban convencidos de que sus operaciones se limitarían al mercado interno local.

Desafortunadamente, como se suele decir, el cambio es la única certeza en la vida. Los Mroczkowski, a pesar de haber elaborado un proceso de acción, se encontraban una vez más ante una decisión crucial sobre la existencia continuada de su empresa. Esta vez, el factor que generaría el cambio era la próxima adhesión a la Unión Europea y, en particular, las directivas que regulaban las operaciones del sector de la carne aprobadas en el período del 2001-2002. La legislación establecía los requisitos que los productores de carne tenían que cumplir para que sus productos pudieran ser vendidos en el mercado de la Unión Europea (las directrices estipulaban requisitos relativos a la adaptación de los procedimientos locales a las normas veterinarias y la tecnología de producción de la UE, la aplicación del sistema APPCC y otros certificados de calidad). A ningún productor de carne que no haya ajustado sus operaciones para cumplir con la legislación de la UE se le permitió operar después del período de transición que expiraba en el 2005. Este fue un golpe importante a los productores de carne y productos cárnicos polacos, incluidos los Mroczkowski. Para cuando las nuevas directivas estaban en vigor, la planta de carne de los Mroczkowski ya había sido renovada, pero solo fue capaz de cumplir parcialmente con los requisitos de la UE, con las líneas del proceso tecnológico todavía por debajo de los estándares requeridos.

La familia Mroczkowski se enfrentó al problema de qué hacer a continuación. Podrían no hacer nada y limitarse al mercado nacional después del 2005, y además, tener su producción restringida por la normativa, o podrían modificar sus operaciones a fin de que Getmor pudiera vender sus productos en toda la UE. Los Mroczkowski hicieron una sesión de “lluvia de ideas” en la que tomó parte activa un representante de la próxima generación -su hijo Łukasz-

La reunión concluyó con la decisión de responder al desafío de la UE y no darse por vencidos. Los Mroczkowski y su hijo se dedicaron a la adaptación de las operaciones de la compañía para cumplir con las normas de la UE. El resultado fue el diseño de una nueva gran planta de producción. La compañía decidió financiar la inversión con fondos de la UE y un préstamo bancario. Lukasz Mroczkowski preparó una solicitud de fondos de la UE para subvencionar la construcción. Y así, una vez más, los Mroczkowski, en palabras de su hijo Lukasz, “*fuleron a por todas*”. La construcción de la nueva planta se terminó en el año 2004. Fue equipada con tecnología de última generación, procedente de Dinamarca y Suiza, que la familia había visto en fábricas similares estos países. La nueva planta tenía dos líneas independientes de procesamiento de carne de cerdo y carne de aves de corral (éstas no pueden entrar en contacto las unas con las otras según las normas de la UE). Se aplicaron soluciones innovadoras a la gestión de residuos. La nueva planta logró obtener todos los certificados exigidos por las directivas comunitarias aplicables, incluyendo la certificación APPCC. La producción se trasladó progresivamente a la nueva planta entre finales de 2004 y principios de 2005. Las antiguas instalaciones se convirtieron entonces en un almacén y en otras instalaciones. Cabe señalar también que las actividades emprendidas por la familia Mroczkowski fueron más allá de la reestructuración de la empresa en términos de tecnología y los requisitos de calidad de la UE. Un aspecto importante del cambio fue la contratación de personal nuevo con las debidas calificaciones y experiencia. En el año 2004, se contrataron unas 50 personas nuevas que habían trabajado previamente en plantas con sistemas de producción similares.

Uno de los pasos más importantes para el desarrollo de Getmor fue consolidar su posición en el mercado interno mediante el lanzamiento de su cadena propia de tiendas. Sin embargo, el desarrollo de la red al por menor fue paralizado mientras la nueva planta estaba siendo construida y equipada de acuerdo con las normativas de la UE. Después del año 2005, los Mroczkowski se involucraron de nuevo en la apertura de puntos de venta y comenzaron a construir su red de clientes al por mayor y al por menor. Es interesante observar que Getmor no trabajaba con las grandes cadenas comerciales en el mercado nacional. La razón de esto es que la compañía teme poner en peligro la buena voluntad asociada a una marca con productos de alta calidad. El alto precio que el consumidor tendría que pagar por los productos de calidad era otro factor que obstaculizaba ésta cooperación.

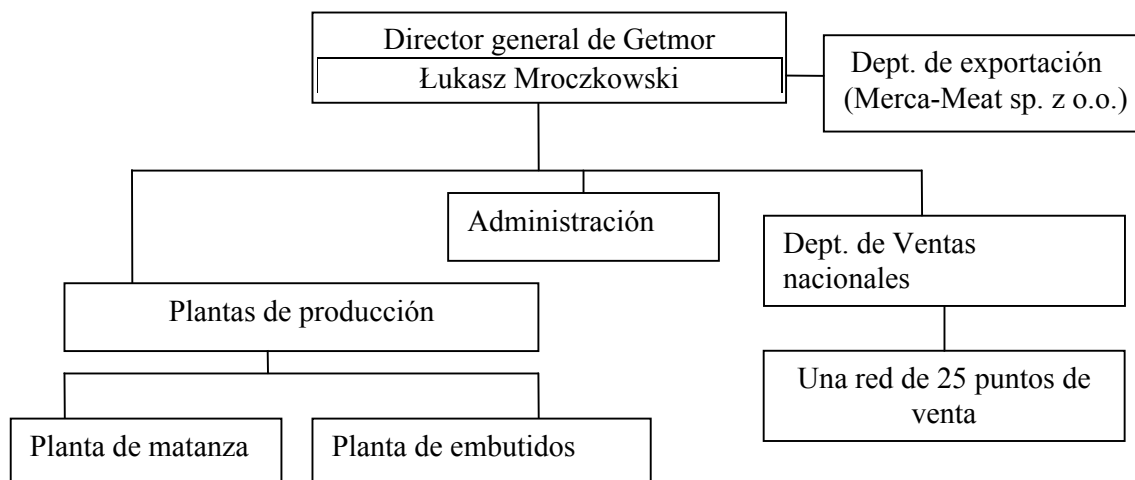
Gestión de recursos humanos en Getmor

Las experiencias acumuladas por Getmor con respecto a la gestión de los recursos humanos indican que llenar las lagunas de información que se identificaron dentro de la empresa fue un criterio básico a la hora de seleccionar nuevos empleados. Este fue el caso cuando Getmor se expandió con las carnes curadas en el año 1996. Se contrató a un especialista que tenía los conocimientos necesarios y la experiencia de haber trabajado anteriormente en otra planta procesadora de carne. Los propietarios de la empresa pronto se dieron cuenta de que la contratación de un profesional con experiencia fue una decisión correcta. La misma decisión fue tomada cuando se abrieron las nuevas plantas de producción certificadas por APPCC en el período que iba del 2004 al 2005. Se contrataron trabajadores que habían trabajado anteriormente en empresas similares, donde también se aplicaba el APPCC y que poseían las cualificaciones necesarias (aproximadamente 50 personas en el 2004). Contratar a un director profesional de ventas de exportación de otra empresa con amplia experiencia en exportaciones fue otra decisión importante que la compañía hizo cuando lanzó su negocio de exportación en el 2006. Cabe señalar que Getmor no puso como condición la experiencia previa en la industria de la carne en la contratación del personal nuevo. Por ejemplo, ninguno de los empleados contratados para las ventas internas del departamento había trabajado en el negocio de la carne antes. Estas personas tuvieron que aprender los conceptos básicos de la industria de la carne de abajo hacia arriba.

Dependiendo de la necesidad, Getmor utilizó una variedad de fuentes y medios para contratar personal nuevo. La práctica habitual para los puestos de menos responsabilidad, tales como los trabajadores de un nivel de producción inferior, es la de publicar ofertas de empleo y, a continuación es el director de producción quien lleva a cabo un proceso de reclutamiento y selección. Los empleados potenciales a menudo se recomiendan por los actuales miembros del personal cuando se publican ofertas de empleo (pero sólo si es necesario). Muchos de los candidatos aspirantes a estas posiciones son personas que regresan del extranjero y que han adquirido experiencia en la industria en los países de la UE. Mientras tanto, las relaciones personales, profesionales y/o de negocio han sido un criterio de selección clave para cubrir más puestos estratégicos. El director de ventas de exportación (que no se sentía atraído sólo por los incentivos financieros, sino también por los retos y las oportunidades de desarrollo profesional) es un ejemplo de ello. Łukasz se dio cuenta de que el “factor de relaciones de negocios” dejará de ser suficiente en el futuro y que la empresa tendrá que recurrir a una empresa profesional de caza de talentos para encontrar personal superior, ya que las

consideraciones de confidencialidad pueden descartar las ofertas de empleo como una herramienta de selección.

Gráfico 1: La Estructura Organizacional de Getmor



Lukasz era consciente de que, a pesar de haber tenido éxito en la construcción de un buen equipo -lo demuestra la sustitución relativamente baja de personal superior y los cambios de personal moderado en el caso del personal subalterno- encontrar las personas adecuadas para las posiciones correctas, especialmente para los altos puestos de dirección, no era una tarea fácil. En el caso del personal directivo, la cuestión de tomar la decisión correcta se complicaba aún más por el hecho de que los fundadores de Getmor habían estado dirigiendo la compañía junto con su hijo durante mucho tiempo. Ceder el poder y la autoridad que habían ejercido hasta entonces, no era fácil. Tampoco sería fácil confiar la ejecución de los elementos más grandes de su negocio a un extraño. La transferencia de obligaciones a una persona ajena a la familia siempre induce al estrés y a la incertidumbre en cuanto a su estilo de gestión, pero la rápida expansión de la compañía dejaba a los Mroczkowski con pocas opciones. Łukasz recuerda muy bien que él y sus padres fueron los responsables de todo cuando la nueva planta se inició en el periodo 2004-2005 y que esto supuso un gran desgaste personal para ellos. En vista de la complejidad de la empresa, querían conservar tanta energía como podían; querían tener el máximo control sobre todo lo que pasaba dentro de la organización para poder detectar inmediatamente cualquier problema que necesitaba una mejora. Éste fue un período

particularmente difícil en sus vidas. Con el tiempo se unieron a la compañía foráneos, profesionales que comenzaron a asumir gradualmente una parte de sus funciones.

En el año 2009, Łukasz Mroczkowski se enfrentó a otro desafío de la gestión de los recursos humanos. Sus padres, que estaban envejeciendo y con una salud cada vez más delicada, comenzaron a retirarse poco a poco del negocio, dejando la dirección de la empresa en manos de su hijo Łukasz. Éste no estaba exactamente solo, ya que uno de sus hermanos estaba al cargo de las operaciones técnicas de Getmor, aunque él no era un miembro del equipo de alta dirección. Su hermana y su otro hermano aún estaban estudiando y era difícil saber si ellos querían llegar a estar profesionalmente vinculados con el negocio familiar. En cualquier caso, por el momento, Łukasz era el único miembro de la familia Mroczkowski encargado con plena autoridad sobre el negocio y responsable del futuro de la empresa familiar. La gestión del personal de Getmor implicaba un cierto grado de confianza en sus empleados, contribuyendo al carácter de la empresa. Esto se ejemplificaba con un estilo informal de trabajo y la falta de una estricta supervisión. Este enfoque se basa en gran medida en el hecho de que los propietarios hicieron una regla de alentar a sus empleados para que estos se sientan responsables de su trabajo desde el principio. Todos los trabajadores contratados por Getmor fueron informados de sus responsabilidades de inmediato. Este enfoque también resultó en que el personal se identificara fuertemente con la empresa.

El desarrollo constante y el aumento de la cualificación de su fuerza de trabajo es un grado importante de acercamiento de Getmor a los Recursos Humanos. En gran medida, esto se logra a través de la aplicación de los recursos internos. Los trabajadores junior se someten a una formación básica, llevada a cabo por los trabajadores más antiguos que cuentan con las licencias necesarias. Dependiendo de las necesidades individuales, el personal de un nivel más alto podrá asistir a cursos de formación externa. Esto, sin embargo, no es común. El alcance de la formación interna de Getmor es limitado y la formación subcontratada es una rareza (por ejemplo, se dedicó un curso de formación para la adquisición de certificados de calidad). El director general de Getmor considera que la base de conocimientos existentes es satisfactoria, pero el desarrollo del personal y la necesidad de ampliar los recursos de conocimiento de la organización siguen siendo los principales problemas. Después de todo, la empresa está en continua expansión. Es por eso que una de las tareas más importantes de la lista de cosas para hacer en el futuro más cercano es abordar la cuestión de la formación de los empleados de una manera más eficiente y bien pensada. En cuanto a la motivación de los

empleados se refiere, los pluses económicos son el principal factor motivador en la actualidad. Aún no se ha concebido ningún sistema de motivación para conocer todos los requisitos del personal. En la empresa no hay ningún responsable de la gestión de RRHH en la actualidad. Todas las actividades que están dentro de este apartado se consideran cuestiones administrativas relacionadas con el personal y son dirigidas por dos personas.

El departamento de ventas

Łukasz Mroczkowski creó un departamento de ventas para manejar las ventas nacionales a finales del 2004, cuando volvió al negocio después de completar su educación universitaria. La actividad principal del departamento de ventas era gestionar una red de puntos de venta en el Voivodato de Mazovia. Łukasz era el cerebro de detrás del proyecto. Se le ocurrió la idea de establecer tiendas de este tipo en el 2001, cuando estaba estudiando administración. Ya se habían creado cuatro tiendas en el 2004, pero la creación del departamento de ventas aceleró el crecimiento de la red. A principios del 2010 se habían abierto veinticinco puntos de venta y hubo planes para abrir aún más en un futuro muy próximo. En el 2005, Łukasz contrató a Anna para trabajar en el recién creado departamento de ventas y apoyar el desarrollo de la red de comercio al por menor. Anna pronto resultó ser un empleado valioso. Tenía relativamente poca experiencia en ventas y poco conocimiento del sector de la carne, pero esto se compensaba con su apertura a los nuevos retos y su voluntad de ponerse al día en la industria. Ella actuó como asistente de Łukasz y, gracias al trabajo conjunto, llegó a conocer las reglas que rigen el mercado de la carne y el estilo de gestión de Łukasz. Por su parte, Łukasz le dio mano libre sobre una amplia gama de actividades en vista de la rápida expansión de sus aptitudes y el conocimiento sobre el mercado y la empresa. Puso una gran confianza en ella. Su comprensión extraordinaria de la naturaleza específica de la empresa y su aporte creativo en el desarrollo de la red era lo que más valoraba Łukasz. Juntos habían contratado managers y asistentes de ventas competentes para sus puntos de venta al por menor. Anna tenía una buena intuición sobre las personas y Łukasz le consultaba a la hora de contratar al personal. Los candidatos seleccionados fueron siempre la mejor opción, gracias a su agudeza y a un excelente conocimiento de la compañía de Anna.

Hoy en día, su trabajo consiste en la gestión de los puntos de venta de los que se encarga, para que éstos funcionen de forma eficaz y efectiva. Anna también está involucrada en la creación de nuevos puntos de venta. A finales del 2009 y principios del 2010, por ejemplo, fue la responsable de la apertura de 3 nuevas tiendas, la selección y contratación del personal (manager de la tienda y de 4 a 6 auxiliares de ventas en cada tienda), la decoración interior y

los procedimientos para que puedan ser aprobadas por las autoridades pertinentes (por ejemplo, las autoridades sanitarias). Łukasz le delegó a Anna la mayoría de los contactos con los proveedores de diversos servicios de las tiendas (desde contactar con los proveedores de medios hasta con los productores de equipamientos para las tiendas). Aparte de todo eso, todos los managers de las tiendas pasaban informes a Anna, así que ella también gestionaba el resto del equipo de ventas, que en la actualidad se compone de otras dos personas (uno fue contratado en el año 2007 y otro en el 2010). Cada uno es empleado como un representante de ventas, recibe un salario mensual, y es responsable de aproximadamente 8 puntos de venta. Ellos se encargan de monitorear las tendencias del mercado. Este mercado en particular tiene su propia idiosincrasia y es muy volátil, sobre todo cuando se trata de los precios. Los representantes de ventas tienen que estar alerta en todo momento y no pueden permitirse el lujo de apartar la vista de la competencia. La velocidad con la que Getmor puede reaccionar a los cambios del mercado depende en gran medida de su vigilancia. Anna es claramente el jefe *de facto* del departamento de ventas y es la responsable de puntos de venta de la empresa. Sin embargo, es Łukasz quien toma todas las decisiones. Él es la persona a la que acude todo el mundo cada vez que surge un problema y es el que viene con todas las soluciones. Anna sólo se hace cargo de las cosas una vez que Łukasz le comunica sus soluciones. Pero esto puede llevar mucho tiempo y la operación diaria de las tiendas al por menor ya es bastante lenta.

Puntos de venta al por menor - recursos clave de la compañía

Getmor posee una red de puntos de venta de carne al por menor que tienen intención de desarrollar mediante la apertura de nuevos mercados y asegurando que cada tienda ofrece un servicio de alta calidad al cliente, así como productos de alta calidad. Las tiendas de Getmor ofrecen una gama completa de carne de cerdo, de vacuno, aves y embutidos. La compañía ha completado su gama de productos de pan (horneados frecuentemente en los locales) y especias, para satisfacer todas las necesidades de sus clientes. Getmor ha estado vendiendo una línea de carne ecológica (una línea de 7 productos de alta gama “Premium”, de calidad superior con la sal como único conservante) durante más de un año. Getmor garantiza que las carnes que ofrece en sus tiendas al por menor son de máxima calidad. La garantía de calidad ha sido siempre la máxima prioridad a la familia Mroczkowski. Los productos de alta calidad de Getmor requieren de los mejores empleados disponibles y los requisitos establecidos para el personal de la tienda son estrictos. El hecho de que están vendiendo productos de alta calidad y de que la calidad tiene su precio es algo que tiene que quedarles claro desde el primer día. Esto se aplica tanto al personal de ventas tanto como a los managers de las tiendas.

En la práctica, esto significa que cada cliente debe salir de la tienda sabiendo que él o ella acaba de comprar un producto de alta calidad. El personal de cada establecimiento consta de un manager y entre 4 y 6 auxiliares de ventas. Anna es la persona responsable del proceso de selección y contratación. La remuneración de los trabajadores del establecimiento se basa en las comisiones. Łukasz visita las tiendas de vez en cuando. Esto es en parte para comprobar si todo está funcionando sin problemas y en línea con sus expectativas, pero sobre todo para conocer a su personal y a los clientes en persona. Esto es lo que dice Łukasz de estas visitas:

“Me gusta hacer un pequeño tour por las tiendas cuando hay tiempo. Es bueno hablar con el personal a veces en persona y ver cómo nuestros productos se exhiben, escuchar lo que nuestros clientes tienen que decir acerca de nuestra carne y hablar con ellos. A menudo la primera oportunidad que tengo de conocer en persona al personal contratado por Anna surge durante estas visitas.”

Según Łukasz, el potencial del mercado interno aún no está plenamente explotado, dada la calidad de los productos Getmor. Se está considerando ampliar la cadena de venta al por menor de la Voivodia de Mazovia para aumentar así las ventas nacionales. La compañía está planeando más puntos de venta en los próximos años, y esto significará más representantes de ventas. A la empresa le gustaría tener un representante por cada 10 tiendas, pero a efectos prácticos, esto también significará más problemas en la operación diaria del departamento de ventas y de las tiendas individuales. Los representantes de ventas actuales se relacionan bien con la compañía y los problemas son poco frecuentes. No tener el control total de su trabajo es una preocupación continua para Łukasz. Cuantos más representantes de ventas haya, más supervisión se necesitará. Y con éste problema, se pierde gran parte del tiempo del director de ventas. Ya hay bastantes dolores de cabeza ahora con 25 puntos de venta y cerca de 120 empleados. Łukasz lo sabe mejor que nadie. Algunos días, cada una de las 25 tiendas le llama por problemas. Todo el mundo sabe que Anna es la responsable de las tiendas, pero aún así lo llaman a él. Parece haber un problema en comunicar que es Anna la persona a quien tienen que llamar si surgen problemas en el día a día. Esta barrera invisible de comunicación tendrá que eliminarse antes de que pueda crearse ninguna otra tienda más.

Łukasz también se ha propuesto a sí mismo el objetivo de expandirse más allá de la red de distribución existente y el establecer una presencia a escala nacional. Prácticamente todos los productos se venden a través de las tiendas de la compañía. Por un lado, debido a la alta calidad de sus productos, Getmor no está interesado en trabajar con las grandes cadenas minoristas que anteponen el precio a la calidad de sus productos. Por otra parte, para llegar a

las tiendas de venta al por mayor y a las redes que puedan estar interesadas en la venta de productos de alta calidad de Getmor, se requerían actividades de promoción dirigidas a estas tiendas. Desafortunadamente, en este momento, no hay ningún responsable de la promoción en el mercado dentro de la empresa. Aparte de unas cuantas sesiones rudimentarias, la empresa no se dedica a este tipo de actividades de promoción. No hay nadie en la compañía responsable de producir cualquier tipo de catálogo que contenga un portfolio de productos completo y actualizado, ni de actualizar su página web. Łukasz no tiene tiempo para ocuparse de este aspecto de la empresa y todos los intentos de externalizar estos servicios han demostrado hasta la fecha ser desastrosos (porque, en la opinión del director general “*los diseñadores de sitios web no pueden satisfacer las expectativas de la compañía si la empresa no sabe lo que quiere*”). Otro problema clave es designar a un miembro del equipo de ventas para que fuera el responsable del manejo de las perspectivas y responder a sus preguntas. Łukasz insiste en que la persona adecuada para el trabajo no es él.

Un reto para el director general de Getmor

Los planes de desarrollo de negocio de Getmor y las necesidades que éstos generan han dejado claro al director general que la decisión de nombrar a un director de ventas y delegar oficialmente la responsabilidad a esa persona no se puede aplazar durante más tiempo. La situación actual en la que Anna es extraoficialmente responsable de los departamentos y de la cadena de tiendas, es muy ineficiente. Łukasz a menudo se encontraba, que era él y no Anna, la persona de contacto cuando surgían problemas. No hace falta decir que la decisión de que el departamento de ventas fuera gestionado de forma profesional tenía que tomarse pronto, pero la cuestión de cómo encontrar el candidato adecuado para el puesto seguía sin respuesta. A primera vista, Anna parecía ser el candidato obvio. Ella llevaba el período de tiempo más largo a cargo del departamento de ventas, estaba familiarizada con el estilo de gestión del director general, conocía la empresa de dentro hacia fuera y su intuición se había demostrado en numerosas ocasiones en las que había elegido los mejores candidatos para Getmor. También estaba activa y efectivamente involucrada en la creación de la cadena de distribución al por menor. Por desgracia, Łukasz pensó que había un gran signo de interrogación pendiente sobre ella. A Łukasz le causaba incertidumbre el futuro de Anna y su compromiso con el departamento de ventas ya que ésta estaba pensando en tener otro bebé. Él sabía por la experiencia previa que cuando su niño necesitaba atención, Anna tenía que dejar el trabajo para tratar el asunto, así que tener otro niño, posiblemente, se sumaría a esta dificultad. Łukasz sabía que podría ser acusado de ser sexista por pensar esto, pero sospechó que todo

propietario de una PYME pasaba por este dilema. Él también sabía que debía juzgar la capacidad de Anna para hacer el trabajo por su capacidad profesional y no por su vida personal. Se consideraba una persona comprensiva con una actitud positiva hacia los demás, pero se preguntaba si podría dejar que su empresa familiar se vea afectada por cualquier demanda que conllevara la paternidad, que rivalizara con el tiempo de Anna.

Contratar a alguien de fuera de la empresa podría ser problemático debido a la ubicación de Getmor. Tanto la empresa como la planta de producción se sitúan cerca de ciudades pequeñas como Pułtusk u Ostrołęka, ambos a unos 100 km de Varsovia. Otro problema con la contratación de un extraño es que el candidato tendría que aprender los aspectos específicos de la empresa y empezar a pensar de “*manera Getmor*” muy rápidamente. Esto era crucial ya que los productos de Getmor son de muy alta calidad, que se traduce en precios más altos, y que a su vez hace que la adquisición de nuevos clientes sea más difícil de lo que sería en el caso de la carne de calidad regular (las grandes cadenas de tiendas están más interesadas en los precios bajos que en la calidad). El director de ventas potencial debería tener experiencia en la industria de la carne y un buen conocimiento del mercado. Él o ella también tendría que tener un “saber hacer”, que es lo que Getmor más necesita en éste momento. Otra cuestión sería ¿cómo reaccionaría Anna cuando descubra se ha contratado un nuevo director de ventas desde el exterior? ¿La desmotivaría esto o, en el peor de los casos, le instaría a irse la empresa? Lukasz tenía que decidir cómo llevar a cabo el proceso de contratación y qué recursos debía utilizar, ¿cazatalentos, anuncios en prensa o alguna otra opción?

El director general también se enfrentaba al reto de la elaboración y aplicación de mecanismos eficaces de control del nuevo director de ventas y del departamento. Por un lado, estas medidas deberían dar al director un amplio grado de autonomía, pero por el otro, necesitarían dar a Łukasz una sensación de seguridad de que el departamento está trabajando eficazmente y que los resultados cumplen con las expectativas de los propietarios de la empresa. Esto era especialmente importante teniendo en cuenta que el desarrollo de los puntos de venta era uno de los objetivos principales de Getmor. Łukasz consideraba que era importante que el nuevo mecanismo de supervisión no pusiera en peligro su identidad de empresa familiar ni transformara su negocio en una corporación sin rostro. Hasta el momento dotó a su personal de una gran libertad, pero, al mismo tiempo, se aseguró de que todo el mundo conocía el alcance exacto de su responsabilidad. Mroczkowski era consciente de que un mayor crecimiento de la compañía podía hacer que este enfoque fuera insuficiente y hacer que los mecanismos de control eficaces fuesen necesarios.

Łukasz intentó que la comunicaci3n interna de la empresa fuera m1s formal. Teniendo en cuenta la especificidad del mercado y las fluctuaciones considerables de los precios de los productos c1rnicos, la direcci3n deba ser informada de estos asuntos tan pronto como hubiera nueva informaci3n disponible, si se pretendia que la empresa funcionase de manera eficaz. Las soluciones adoptadas hasta entonces haban demostrado ser ineficaces. El r3gimen actual de reuniones de personal de ventas que se celebraba cada lunes o cada dos lunes no estaba produciendo los resultados esperados. O las reuniones se cancelaban debido al surgimiento de algo urgente, o el volumen de datos recogidos por los representantes de ventas era tan grande que se hacfa diflcil extraer los datos y las cifras m1s importantes.

La siguiente 1rea que necesitaba ser resuelta era el diseo y aplicaci3n de los procedimientos de apoyo a los puntos de venta. Algunos problemas no se limitaban a una sola tienda, como podfa verse en el historial de la compaia. Por lo tanto, el desarrollo de un manual 1nico o c3digo de conducta que contenga las formas de lidiar con los problemas m1s frecuentes, racionalizarfa la labor de los dos managers de las tiendas y del personal del departamento de ventas. Tambien les darfa m1s tiempo para dedicarse a otras tareas. El director de ventas tambien se beneficiarfa de esto, ya que 3l o ella podrfinalmente centrarse en la expansi3n de la cadena de tiendas y buscar nuevas ubicaciones.

Delegar oficialmente la gesti3n del departamento de ventas a un gerente reci3n nombrado, definitivamente le darfa al director general m1s tiempo para hacer frente a tareas m1s estrat3gicas, tales como el crecimiento de la empresa y la consolidaci3n de su posici3n en los mercados nacionales y extranjeros. El nuevo director de ventas asegurarf el desarrollo de la cadena minorista de una forma m1s eficaz, que serfa de una importancia crucial para las operaciones de la empresa. Łukasz es consciente de que la sobreabundancia de deberes que conlleva ser el director general de dos compaia le impide gestionarlas de manera eficaz. Continuar con la situaci3n actual, donde Anna y los dos representantes de ventas son los responsables del desarrollo de la red al por menor no serfa completamente efectiva. La gesti3n diaria de las tiendas les dejarfa sin tiempo para buscar nuevas ubicaciones. El nuevo director de ventas tambien garantizarfa que se lleve a cabo un proceso de seguimiento del mercado de manera que Getmor pudiera reaccionar frente a los cambios del mercado tan pronto como estos surgieran.

Conclusión

Habiendo apagado la luz en su oficina después de otro largo día, Łukasz Mroczkowski estaba casi convencido de que nombrar un director de ventas y delegar su trabajo a esta persona era inevitable. Él sabía, sin embargo, que esto no iba a ser tarea fácil. Lo que le había impedido dar este paso antes era su preocupación de que alguien de fuera de la familia no pueda ser capaz de hacer frente al puesto de trabajo. Estaba seguro de que él ya no podría hacer frente a todo pero aún no estaba preparado para superar la barrera psicológica de delegar parte de sus funciones a un extraño. Esto era así debido a que él sabía lo mucho que había trabajado la familia para crear la empresa desde cero. La carga se había vuelto enorme ahora que sus padres ya eran mayores y con una salud delicada y le habían traspasado prácticamente la gerencia a él. Por el momento, Łukasz, el único representante de la familia Mroczkowski, dirige la compañía él mismo y es el responsable de todo. Este sentido de la responsabilidad es aún mayor ya que, siendo el hijo mayor, también es responsable de sus hermanos menores. Sus hermanos pequeños todavía están estudiando y nadie sabe si van a querer unirse a la empresa familiar cuando acaben. ¿Debería seguir trabajando duro durante los próximos años y esperar a que éstos se unan a la empresa, o tiene que actuar pronto?