



Análisis de Caso

EMPRESA EL MUEBLE 1 LTDA.¹

Por:
Mauricio Nieto
Rafael Pérez

¹ Para este análisis de caso se ha adaptado y modificado la información de la empresa, las fechas y los nombres de los personajes, lo cual garantiza la confidencialidad exigida por los trabajos que realiza la EAN en consultoría de empresa.

Carlos y Rodrigo, los dos socios de **EL MUEBLE 1 LTDA.** y hoy Gerentes, tienen problemas. Desde las épocas de las "vacas gordas" a hoy que están enfrentando una aguda crisis, mucha agua ha corrido bajo el puente.

Siendo dos muchachos, en 1982 constituyeron su empresa en una bodega de 500 metros cuadrados en la zona industrial de Puente Aranda. A los dos años, adquirieron una bodega adicional cercana, de igual área y dos más tarde (1986), una tercera. En estas tres bodegas se estabilizaron a partir de ese año. En 1985, en pleno auge de la modalidad de "oficina abierta" en Colombia, la producción de archivadores horizontales, verticales, superficies, gabinetes altos y bibliotecas, les abrió la posibilidad de trabajar con diseños exclusivos de varias compañías. Los pedidos llegaron a 2.000 archivadores y de 4 a 5 mil superficies mensuales. Sus ventas llegaron a oscilar entre \$150 y \$200 millones de pesos al mes. Crecieron rápido. Eso llevó a la empresa, a mediados de los 90, a ampliar su capacidad de planta física y de personal. Sus clientes estaban en auge. En 1992, comenzaron a concretar negocios de exportación indirecta, a través de un almacén de cadena, llegando a mercados como Panamá, Ecuador, Chile, Venezuela y EE.UU.-Miami. En algunos de estos negocios comercializaron con su propia marca.

Para 1993 y 1994, con el deseo de resolver problemas de estrechez en las plantas, decidieron comprar un lote para construir sus propias bodegas. Así, encontraron en Funza (Cundinamarca), un lote en el que construyeron de manera independiente sus plantas, pero en alianza con 6 industriales más que construyeron sus propias bodegas, Los empresarios de MUEBLE 1 LTDA., lideraron personalmente su obra.

A partir de allí, la empresa inicia una serie de negociaciones tales como la creación de una nueva sociedad "Z" que realizaba parte del proceso de producción y alianzas con un almacén de gran superficie "M", en la que MUEBLE 1 LTDA., se encargaría de la parte administrativa y productiva y se le seguiría facturando al almacén de gran superficie "M", como socio y

principal cliente. Con esta alianza, se tenía una elevada cifra de facturación mensual asegurada.

Así pasaron varios años hasta que en 1995, conversaciones como esta empezaron a hacerse muy comunes:

"Carlos, tenemos que hacer un esfuerzo para sobrellevar el peso de las responsabilidades en forma conjunta, yo no puedo solo con todo esto".

"Esta bien, pero no se ponga bravo, exclamó Rodrigo. ¿Por qué no repartimos las tareas así: yo me encargo de las comercialización y el mercadeo y usted de la producción y las cotizaciones?"

"Bueno pero espero que esta vez si cumpla".

En la noche contándole a un amigo el acuerdo al que había llegado con su socio, Carlos le comentó: *"Bueno parece que ahora si, Rodrigo aceptó su parte de la responsabilidad y los dos vamos a compartir la carga. Todo el personal sabrá que la responsabilidad es de los dos. Así, nunca tendremos problemas, cuando no esté yo, estará Rodrigo y por lo tanto siempre habrá jefe en el taller. Me preocupa eso si, es la situación del almacén "M", los veo mal ya no hacen los pedidos de antes y un amigo mutuo me comentó que tenía serios problemas. Y acuérdesese que el 85% de nuestras ventas dependen de M".*

Los socios tenían entonces la fábrica bajo control, pero Gerardo, el Gerente de Producción, estaba incómodo pues, además que parte de sus operarios se habían convertido en Rodriguistas y la otra parte en Carlistas, también le sucedían cosas como esta:

"Gerardo, es muy importante que nos reunamos hoy, para discutir el programa de producción de esta semana", le dijo Carlos, uno de los dos gerentes de la compañía.

"Si jefe, pero don Rodrigo dijo que yo me fuera para Bogotá y que me hiciera cargo del pedido de Familoc".

"¿Ah?", exclamó Carlos frunciendo el seño, "bueno haga lo que él le diga y yo veré como me las arreglo para hacer la programación".

