

Industrias Catatech, el problema del comercio electrónico.

Marisa Rivera, CIO (Directora de Recursos Informáticos) de una compañía internacional de herramientas de medición electrónica denominada “Industrias Catatech”, sorbía una taza de café y miraba fijamente el tráfico a través de la ventana de su oficina, en el Paseo de la Castellana de Madrid. Marisa había esperado este día por algún tiempo, calculando cómo debía abordar a su Director-Gerente, Carlos Fernandez. Pese a que la formación académica de ambos era similar, y el desempeño de Marisa en su trabajo era realmente bueno, ella y Carlos no habían sintonizado nunca demasiado bien. Carlos había rechazado despreocupadamente sus avisos respecto a la importancia creciente de Internet, comentando que: “esto no es algo sobre lo que sea necesario actuar por el momento”. El volcado de pantalla que Marisa tenía ahora en sus manos cambiaría la situación: la página principal del sitio web de “E-herramientas”, una empresa hasta ahora desconocida para ella. Lo que tenía a la vista le atemorizaba: una línea de productos muy similar a la de Catatech, accesible a cualquier hora, desde cualquier parte del mundo vía Federal Express, completada con la descripción de los productos, recomendaciones sobre su uso y un proyecto de sistema de ayuda tipo “consulte a los expertos”. ¿De dónde había salido esa empresa?, ¿Cómo podía explicar Marisa esa amenaza a Carlos de manera que la respuesta de Catatech fuese inmediata?

La empresa.

Catatech fue fundada en 1991 por José Fernandez, el abuelo de Carlos. La línea de productos ha sido siempre la misma: herramientas profesionales de medición para electricistas, vendidas a través de un grupo de representantes bien conocedores de las herramientas y de cómo podían ser utilizadas. En la mayoría de los casos, los representantes eran, de hecho, antiguos electricistas. La empresa, tras intentarlo durante varios años, comenzó a expandirse internacionalmente, principalmente mediante la adquisición de pequeños negocios de ámbito local. Usualmente, Catatech mantenía en su lugar la dirección del establecimiento adquirido, y permitía a dichas unidades una considerable autonomía en su forma de funcionar, siempre que los resultados fuesen aceptables. Pese a que cada unidad operativa (establecimiento) ofrecía un conjunto básico de productos, había estructuras de precios diferentes para esos productos en cada región, y, además, se ofrecían algunos productos adicionales, adaptados a los mercados locales.

En 1998, los resultados de Catatech fueron de unos 2.000 millones de dólares. La empresa ha conseguido un crecimiento constante y un cash flow positivo. Carlos fue concienzudamente preparado para mantener la trayectoria establecida por su abuelo y por su padre, garantizando que los analistas de valores y los componentes del consejo de administración no se vieran excesivamente sorprendidos a resultas de la transición en la dirección de la empresa. Carlos era sosegado, tranquilo y conservador; una persona orgullosa de los logros de su empresa y bien conocido en su comunidad.

Sarah Kaull, ICEX Corporation, and Espen Andersen, Norwegian School of Management, prepared this case as the basis for discussion rather than to illustrate either effective or ineffective handling of an administrative situation. The contents are based on an actual situation, but identifying information and some events have been disguised.

© Copyright Sarah Kaull and Espen Andersen, 1999, 2000, 2001.

Translated in full with permission of Prof. Andersen by Prof. Evaristo Colomina, University of Alicante. Sole responsibility for the accuracy of the translation rest with the translator.

Sarah Kaull, ICEX Corporation, y Espen Andersen, Norwegian School of Management, prepararon este caso como fundamento para la discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

El contenido está basado en una situación real, aunque ciertos nombres y sucesos han sido alterados.

© Copyright Sarah Kaull and Espen Andersen, 1999, 2000, 2001

Traducido íntegramente con el permiso del Prof. Andersen por el Prof. Evaristo Colomina, Universidad de Alicante. El traductor es el único responsable de la exactitud de la traducción.

La organización de TI.

Marisa llevaba en su cargo cinco años, tras haber sido durante 10 años directora general de una unidad de negocio de HP en Barcelona. Antes de esto, había sido analista e investigadora del mercado de tecnologías de la información para Morgan Stanley, en Londres. Su principal logro en Catatech había sido supervisar la selección e implementación de un paquete ERP, así como aprovechar este cambio tecnológico como plataforma para una ambiciosa y exitosa racionalización completa de la cadena de suministros de la empresa. Esto redujo los costes de inventarios más de un 20 %, y mejoró de manera notoria la calidad de la entrega de productos. Durante su mandato, también dirigió una actualización general de los equipos informáticos de trabajo en toda la empresa, y un proyecto de automatización de las operaciones de ventas basada en portátiles.

Estos proyectos han sido un éxito, pero Marisa ha llegado a estar harta de la cantidad de discusiones que tenía que mantener con el Consejo de Dirección cada vez que intentaba dar un paso. Marisa había deseado fervientemente que Carlos adoptara algunas decisiones, pero él siempre había optado por apartarse de las discusiones y dejar que el Consejo funcionara con su propia dinámica, a base de un largo y a veces tedioso proceso de negociación. Marisa hablaba directamente con Carlos ocasionalmente, y cuando lo había hecho se había percibido cierta tensión: Marisa era franca y directa, en tanto que Carlos era taciturno y reservado. Con todo, él casi siempre había apoyado el punto de vista de Marisa, y ésta nunca había tenido problemas en la aprobación anual de fondos operativos y de inversiones en infraestructuras.

La organización TI se localizaba en tres grandes emplazamientos: Madrid, Singapur y Rockford (Illinois). El de Madrid, con 80 personas, era el mayor, en tanto que en Singapur y Rockford había equipos de 30 personas en cada uno. La empresa tiene sistemas corporativos unificados para Finanzas, ERP, y Producción, aunque se han permitido muchas variantes locales en cada uno.

El dilema presente.

La organización de marketing en Madrid estaba muy interesada en el comercio electrónico, y unos pocos grupos informales estaban investigando tanto las posibilidades de negocio como las opciones tecnológicas. La delegación de EEUU, sintiendo más agudamente el impacto de Internet, había puesto en marcha un sitio Web por su cuenta, en el que los consumidores pueden visualizar información de los productos y localizar a los distribuidores. El sitio fue creciendo en popularidad, con un sustancial número de visitas procedente de fuera de los EEUU.

Marisa había ido siguiendo esta evolución y ahora considera que es necesaria una decisión respecto a cómo abordar el fenómeno del comercio electrónico. Las iniciativas Internet locales y exploratorias deberían ser formalizadas, y pronto. Esto requeriría instruir al respecto al Consejo y a Carlos, una estrategia preliminar, una iniciativa organizativa, y financiación inicial. Marisa estaba preocupada, porque esto requeriría apartarse de la cultura corporativa tradicional, independiente y localista. Las muy poderosas organizaciones locales de ventas consensuarían que se trataba de una estrategia difícil de alcanzar, y las variantes locales en los sistemas de apoyo a las operaciones podría significar que una estrategia global de comercio electrónico sería difícil y cara de implementar. El enfoque más sencillo sería el permitir a cada grupo de marketing –por ejemplo en EEUU- desarrollar comercio electrónico globalmente. Pero esta iniciativa podría ser percibida como algo que socava las iniciativas locales de marketing y ventas.

“¡Catatech necesita avanzar ahora, o podríamos vernos fuera del negocio!”, pensaba Marisa. Necesitaba encontrar la manera de transmitir lo perentorio de la situación a la compañía –y a Carlos-. Siguiendo el proceso habitual, la empresa podía tardar años en debatir la cuestión y lanzarse a financiarla. ¿Qué debería hacer Marisa?