

EL PRODUCTO OBSOLETO

Rho S.A. era una buena fábrica argentina. Su historia se remontaba a la década del 40, cuando un ramillete de empresas de origen alemán pasaron al control accionario local, como consecuencia de los cambios políticos.

De aquella original impronta germana casi no se conservaba nada, salvo la pasión por hacer las cosas bien. Sin embargo, Rho se las había arreglado no sólo para sobrevivir en el complicado escenario argentino, sino que además produjo, con el correr de los años, una sólida cultura organizacional donde descollaban valores como innovación permanente, flexibilidad y adaptación al cambio.

Rho fabricaba actualmente todo tipo de máquinas relacionadas con la industria del frío, que funcionaban a base de motores eléctricos; freezers, máquinas de hielo, heladeras industriales y muchas otras que se producían con gran calidad, hecho que ahora les permitía exportar parte de su producción sin dificultad.

Como parte de su cultura, Rho había adoptado políticas sucesivas de cero defecto y calidad total, cultivando con la mayoría de sus proveedores una relación a largo plazo, con la convicción de que la mayoría de las veces esto era lo más beneficioso para todos.

Un caso especial era la empresa **Klavell S.A.**, quien proveía los tableros de control para las diferentes máquinas y modelos de Rho S.A.

Klavell tenía una larga relación con Rho, al punto que la relación entre ambas firmas se contemplaba habitualmente como un ejemplo concreto de alianza estratégica y desarrollo conjunto entre proveedor y proveído.

Como parte de esta óptima relación sustentada por la cultura de ambas empresas, Klavell poseía dentro de la fábrica de Rho, un almacén propio, donde los productos terminados de la misma eran considerados en consignación para el uso de fabricación de Rho. En otras palabras, Rho no tenía ni costo financieros por los stocks de Klavell, ni problemas de administración de stocks de seguridad y punto de pedido, puesto que la administración y fiscalización del almacén se efectuaba en forma conjunta y de común acuerdo, estando aún los sistemas informáticos de ambas empresas enlazados por un mismo software .

Las cosas iban muy bien para ambas firmas, cuando se produjo la *segunda revolución Windows*.

En realidad nadie pudo prever que lo que anunciaban hace una década algunas revistas de software pudiese llegar tan rápido. El hecho es que en pocos meses, la mayoría de los electrodomésticos comenzaron a ofrecerse en plaza con un tablero de control basado en una versión simplificada del *Windows ce*. La globalización, de la mano de la tecnología, habían obrado el portento.

Rápidamente los directivos de Rho y Klavell aceptaron este nuevo desafío que les proponía el mercado, logrando negociar el uso del pequeño sistema operativo y desarrollando nuevos modelos que aceptaran estos nuevos tableros de control.

La flexibilidad e innovación como valores daban buenos resultados para trabajar juntos, pero ...

1. El Conflicto

Las dos empresas trabajaron con ahínco para ponerse a tono con el desafío mundial, y lo lograron. Sin embargo, en el almacén compartido por estos aliados estratégicos, había nada menos que: ¡ 1.200 tableros “antiguos” en stock !

El gerente de suministros de Rho, solicita a Klavell que “se lleven los tableros antiguos, ya que los mismos son ahora obsoletos y no los van a usar”.

El gerente de ventas de Klavell contesta que su empresa de ninguna manera los retirará, puesto que los mismos ya están en manos de Rho, aunque todavía no los hayan pagado, y que en todo caso Rho debería ver la forma de ir sacándolos de a poco, aunque sea generando una producción marginal (más barata) con el modelo antiguo. Que mil doscientas piezas representan un mes de producción y que no pueden absorber una pérdida semejante.

El jefe de ingenieros de Rho opina que Klavell había debido prever lo que sucedería, y si no lo ha hecho es por falta de inversión en investigación y desarrollo del producto.

El gerente de producción de Klavell contesta que lo que opina la gente de Rho es falso, y que muy probablemente estén tratando de no asumir sus responsabilidades en un caso que los ha dejado tecnológicamente mal parados a todos.

2. Proceso de contactos

Se decide mantener una reunión entre la gente de las dos empresas para zanjar diferencias y decidir un curso de acción, puesto que los gerentes generales de cada organización se dan cuenta que el conflicto puede llegar a romper la alianza estratégica que existía hasta ahora entre las dos. A la reunión concurren:

Por Rho S.A.:

Patricio, Gerente General
Rodolfo, Gerente de Suministros
Eleuterio, Jefe de Ingenieros

Por Klavell S.A.:

Lisandro, Gerente General
Rita, Gerente Comercial
Raúl, Gerente de Producción