

CHV 035 GLUE Co. (A)

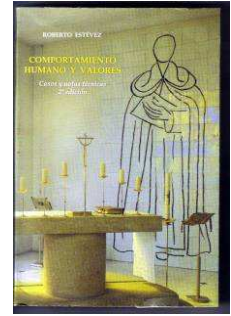
(Hoja de preparación del caso)

Genéricas del estudio individual de todos los casos:

1. Hechos relevantes (pasados y presentes)
2. Protagonistas relevantes.
3. Definición del problema.
4. Determinación de un propósito.
5. Propuesta de alternativas.
6. Elección de una alternativa.
7. Elaborar y planificar la implantación de un plan de acción.
8. Previsión y precaución en los resultados.

Propias de la reunión de equipo de este caso:

1. Indaguen, en la información disponible, para poder caracterizar la cultura de GLUE.
2. ¿La cultura de GLUE Co., les resulta creíble? ¿Por qué?
3. ¿Que les sugiere la relación pasada y actual con la petrolera?
4. ¿El contexto nacional ayuda a su juicio sobre la situación?
¿Cómo?
5. Teniendo en cuenta las preguntas 3 y 4, ¿cómo definiría el problema?
6. Desde el punto de vista del “poder” ¿Qué puede hacer y que no puede hacer Arduino?
7. ¿Qué harían Uds. en su lugar? ¿Por qué?



GLUE Co. (A)¹

En agosto de 1988, Rodolfo Arduino, Gerente de Operaciones de GLUE Co., habitual proveedora de una importante Empresa Petrolera argentina, se encontraba ante una nueva frustración comercial. Había perdido otra licitación, creía conocer los motivos de tal resultado y tenía frente a sí los pliegos de una nueva convocatoria.

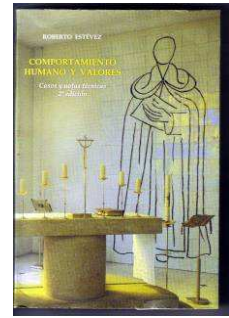
La empresa

GLUE Co. fue fundada en Estados Unidos en 1887 por Harvey B. Glue, dedicándose a formular pegamentos en la cocina de su casa.

Nunca imaginó que estaba creando un gigante industrial que en 1984 ingresaría en la prestigiosa lista del Fortune 500.

Años más tarde era seleccionada entre las 100 mejores compañías en las cuales se desea trabajar en los Estados Unidos. Cuál habría sido la cultura creada a través de su historia para obtener tan importante galardón, que no se refiere al resultado en beneficios de una empresa.

¹Este caso ha sido escrito como base de discusión y no como modelo de una gestión adecuada o inadecuada, a partir de un trabajo del Ing. Alfredo R. Redondo. Presentado en elVIº Encuentro Internacional de Docencia de Ética, Empresaria y Sociedad, Barcelona, 11 de noviembre de 2000. .Publicado en el libro “Comportamiento Humano y Valores”, Editorial UNSTA, San Miguel de Tucumán, noviembre de 2004.



Su desarrollo

La empresa comienza con una organización de tipo familiar y con un profundo sentimiento por la investigación en la formulación de adhesivos.

A través de los años, mediante grandes esfuerzos y atravesando graves problemas financieros, sobreviven a la depresión de 1930 e inician con gran coraje la expansión nacional.

El desarrollo tecnológico, el afán de servicio y un sentimiento ético en todos sus actos fueron dando forma y vida a la conformación de una cultura corporativa; la cual, asumida por cada ejecutivo, le garantizaba libertad de acción en cuanto al desarrollo de su propio estilo gerencial.

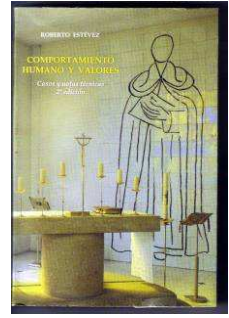
GLUE Co. aprovechó el auge de los cincuenta y tuvo un crecimiento espectacular, dentro de una estrategia de colocar sus plantas cerca de la clientela.

Durante los turbulentos años sesenta, la expansión geográfica fuera de los Estados Unidos se convirtió en su principal objetivo.

En 1967 la Compañía inicia su expansión hacia América Central con dos objetivos: uno de negocio y otro institucional, ya que la inversión de riesgo crearía nuevas fuentes de trabajo y ayudaría por esta vía al desarrollo y la paz regionales; todo ello dentro de un concepto de una América industrial y próspera.

La primera decisión fue la de no enviar empleados transferidos de Estados Unidos a trabajar en las operaciones latinoamericanas. Se proponían exportar la cultura, la misión y los valores de la Empresa, dejando que cada país desarrolle con sus ejecutivos un brazo más de la Corporación.

A través de la adquisición de Kativo Chemical, se transforma en la Empresa líder y de reconocido prestigio en toda América Central. Rápidamente se diversificó en la fabricación no sólo de distintos adhesivos, sino también de pinturas, viniles, acrílicos, alfombras y tintas.



Al acercarse la década de los ochenta, la compañía contaba con 3440 empleados a nivel mundial, sin perder por ello su sentido de unidad. Para entonces ya era uno de los cinco principales fabricantes de adhesivos a nivel mundial.

A mediados de los años setenta, inicia sus operaciones en América del Sur y en 1976 en la Argentina.

Las operaciones en la Argentina

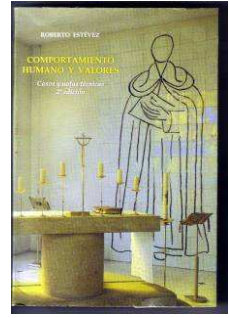
Después de algunos años con altibajos, a partir de los ochenta se empieza a consolidar en la Argentina con un sólido prestigio tecnológico, de servicio y con un grupo gerencial que asumía como propios los principios de GLUE Co. en el mundo.

Dedicada específicamente a la fabricación de adhesivos industriales, GLUE Co. Argentina comienza a tener una importante participación en el mercado de adhesivos para las industrias del tabaco, productos descartables, etiquetados, corrugados, encuadernación y empaques automatizados.

Durante más de cinco años venía licitando, casi siempre con éxito, en la provisión de adhesivos para el cerrado de cajas, de lubricante enlatado, de una muy importante empresa petrolera estatal. La calidad, el servicio y el cotizar entre un veinticinco y un treinta por ciento por debajo de la competencia armonizaban un resultado exitoso en dicho negocio.

Sorpresivamente en 1987 pierde una de las tres licitaciones anuales de veinte toneladas, por cuanto la muestra estaba fuera de las especificaciones del pliego. La empresa asumió la posibilidad de un error en la muestra entregada para la licitación.

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*,
Editorial UNSTA, 3º, San Miguel de Tucumán, 2007



A los cuatro meses en una nueva licitación, del mismo volumen, gana por precio pero pierde por estar la muestra fuera de las especificaciones.

Si bien estas circunstancias se habían presentado en otras partes del mundo, GLUE Co. seguía creciendo bajo su conducta primigenia, razón por la cual, alguna solución dentro de su cultura debería existir.

Llegó una nueva oportunidad con una licitación de sesenta toneladas. Se trabajó rápidamente y en equipo, la muestra fue chequeada por distintos procesos con precisión y entregada en término.

Fue presentada en el Departamento Técnico de la petrolera para ser chequeada en presencia de personal de la GLUE Co., dando excelentes resultados, pero el Departamento Fabril explicó que lamentablemente sus pruebas eran efectuadas en un Laboratorio externo. La licitación fue perdida por causa de deficiencias en la muestra.

Al poco tiempo se convocó a una nueva licitación de gran volumen, por entonces, a raíz de una escandalosa compra directa de un ancla en un puerto europeo, los diarios hablaban de las declaraciones del ministro de Obras y Servicios Públicos, R. Terragno sobre una seria campaña contra la corrupción en la Argentina.