

ANÁLISIS DE CASO: “DISTRIBUIDORA CAMPOS”

Consigna de trabajo

Luego de la lectura del caso, responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son los grupos de interés activos y quiénes los integran? ¿Se conocen sus intereses? De ser así, ¿Cuáles son?
2. ¿En qué situación se encuentra la empresa en el eje del Negocio, de la Familia y de la Propiedad?
3. ¿Qué acciones recomendarían llevar a cabo para salir de la situación crítica en la que se encuentra la empresa?
4. Analizado el caso, ¿Para qué es importante ubicar el sistema dentro de los esquemas de los tres círculos y tres ejes?

Caso “Distribuidora Campos”

Corría el año 1966 y la Distribuidora Campos se encontraba frente a una decisión que marcaría su destino para los próximos 20 años. El fallecimiento de uno de los socios fundadores, disparó una serie de acontecimientos que impactaron fuertemente sobre la organización y el funcionamiento de la empresa.

- La empresa fue fundada como Sociedad Anónima por los hermanos Campos en el año 1934 y se dedicaba a la distribución de productos agroquímicos. Tomás y Andrés, han aportado su experiencia en el negocio y Adolfo sus conocimientos de organización y administración de empresas.
- Los hermanos Campos provenían de una familia humilde y debieron buscar el modo de ganarse la vida desde muy jóvenes debido al fallecimiento de su padre. Este hecho marcó especialmente la vida de Tomás quien, por ser el hermano mayor, debió cubrir el rol de su padre en la familia.
- Andrés, el hermano menor, cumplía dos roles: ventas principalmente, pero también tenía funciones en logística. Tomás, el hermano mayor, estaba enfocado en las compras y también participaba en logística. Adolfo, el hermano del medio, se ocupaba de la administración y las finanzas.
- Después de 30 años de esfuerzo ininterrumpido, la distribuidora cuenta con tres centros de distribución, más de 50 empleados, y ha incorporado la prestación de servicios de labores para sus clientes.

- La familia también creció:



- Conscientes de la importancia que reviste la sucesión en una empresa como la propia, se propusieron incorporar a la segunda generación, respetando los principios familiares, fundamentalmente igualdad y solidaridad, que sustentan la cultura de la empresa. En el año 1964 los tres hermanos determinaron que sólo podría ingresar un hijo por familia y en igualdad de condiciones. Entonces fueron seleccionados tres hijos varones: Tomás (h), Felipe y Antonio.

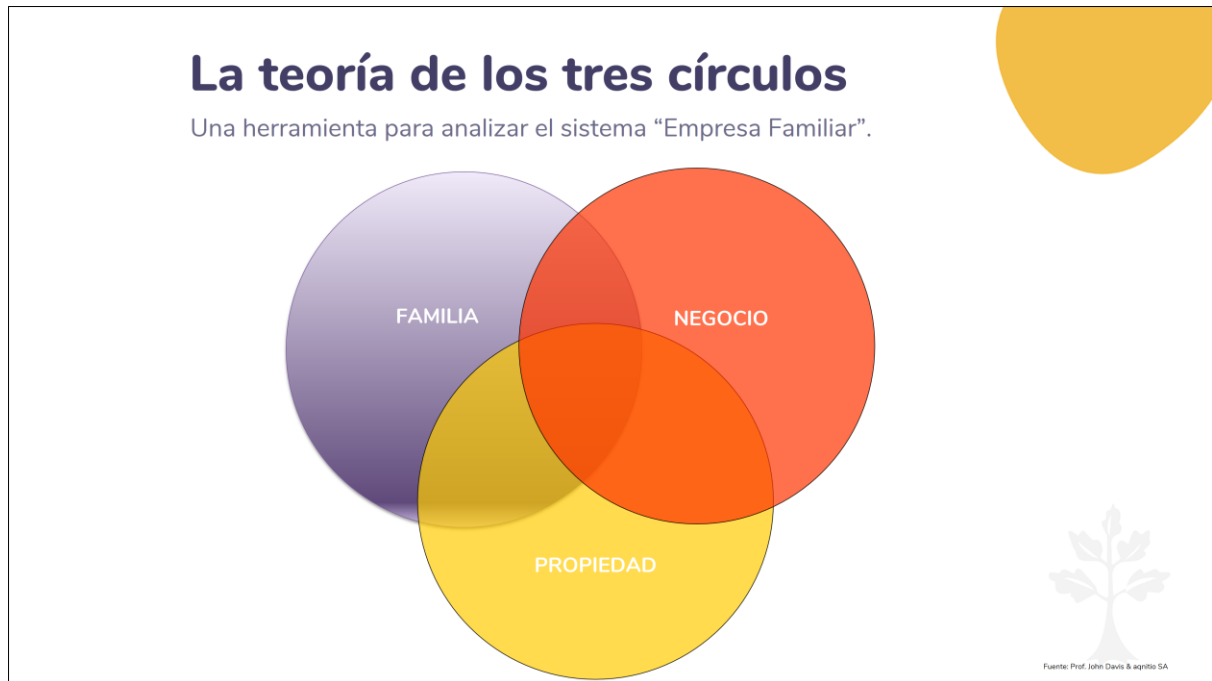
Las tensiones...

- En el año 1966 fallece Tomás y este hecho significa un cambio sustancial en la empresa dado que ya no son los tres hermanos-socios-administradores quienes conducen la empresa. Adolfo pasa a ser el presidente y Andrés el vicepresidente, tal como la tradición lo indica, la familia de Tomás se incorpora como accionista, y algunos de sus hijos, particularmente Tomás (h) y Gabriela, toman un rol activo en el Directorio.
- El cuestionamiento de parte de los acuerdos fundacionales generó distintas situaciones de tensión: i) por su parte Gabriela, hija de Tomás, no confiaba en su hermano y se involucró personalmente en el Directorio, poniendo en jaque el principio de “un hijo por familia”; ii) por otro lado, Andrés planteó su deseo de hacerse cargo de la conducción de la empresa, intentando modificar el acuerdo del orden jerárquico basado en la edad, e indicó que en caso de no recibir una respuesta positiva dejaría de trabajar en la empresa.
- Paralelamente, y como consecuencia de profundos cambios en la política económica del país, el negocio sufre la fuerte baja en la actividad del sector y, por consiguiente, pasa a estar en una situación muy difícil, tanto desde el punto de vista económico como financiero, con una importante caída en las ventas y de la rentabilidad.

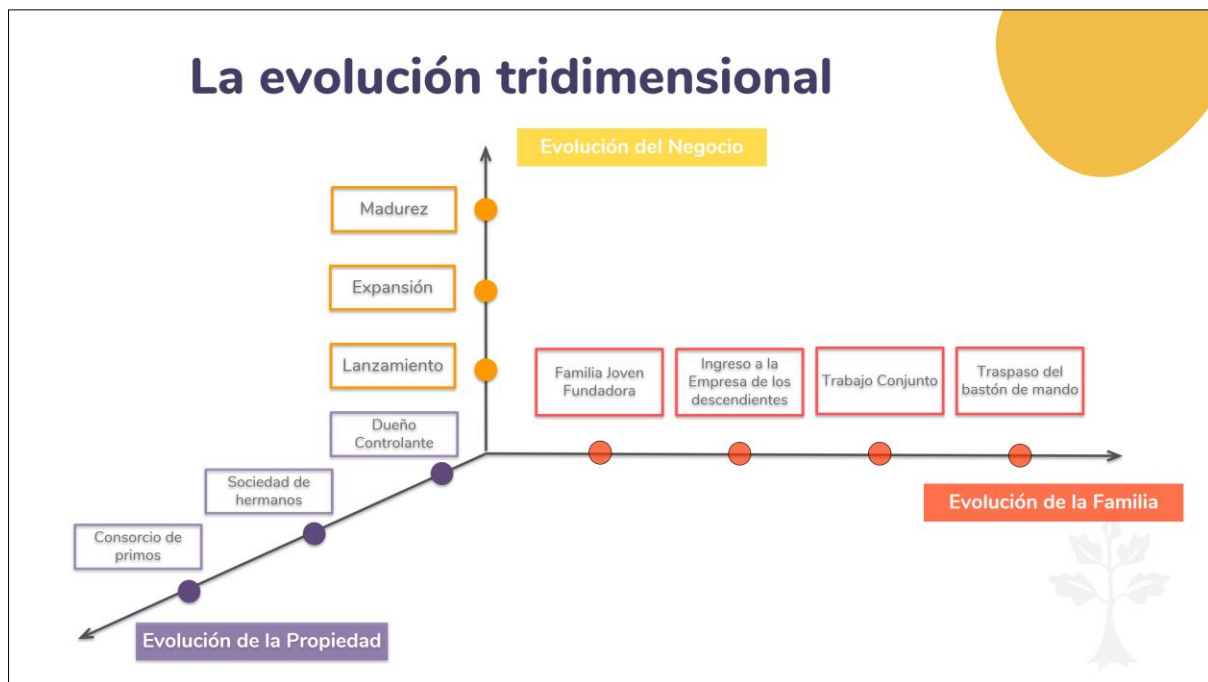
Los cambios en la estructura de propiedad:

Durante la transición		
Miembros de la Familia	Relación con la empresa	Posición
Tomás Campos	Socio Fundador	Fallecido
Florinda Allen	Cónyuge – Accionista (16,6%)	No participa
Adolfo Campos	Socio Fundador – Accionista (16,6%)	Presidente
Martha Salles	Cónyuge – Accionista (11,6%)	No participa
Andrés Campos	Socio Fundador – Accionista (16,6%)	Vicepresidente
Gladys Morrison	Cónyuge – Accionista (16,6%)	No participa
Tomás Campos Allen	Hijo – Accionista (5,53%)	Director
Gabriela Campos Allen	Hija – Accionista (5,53 %)	Directora
Alejandra Campos Allen	Hija – Accionista (5,53%)	No participa
Claudia Campos Salles	Hija de Socio Fundador	No participa
Felipe Campos Salles	Hijo – Accionista (5%)	Gte. Comercial
Sebastián Campos Salles	Hijo de Socio Fundador	No participa
Cecilia Campos Salles	Hija de Socio Fundador	No participa
Miriam Campos Morrison	Hija de Socio Fundador	No participa
Antonio Campos Morrison	Hijo de Socio Fundador	Gte. Administración

1. ¿Cuáles son los grupos de interés activos y quiénes los integran? ¿Se conocen sus intereses? De ser así, ¿Cuáles son?



2. ¿En qué situación se encuentra la empresa en el eje del Negocio, de la Familia y de la Propiedad?



3. ¿Qué acciones recomendarían llevar a cabo para salir de la situación crítica en la que se encuentra la empresa?

4. Analizado el caso, ¿Para qué es importante ubicar el sistema dentro de los esquemas de los tres círculos y tres ejes?