

CUMBRES S.A.



A principios de la década del 90, luego de comenzada la convertibilidad, un grupo de emprendedores empresarios, adquirió los derechos para desarrollar el tráfico aéreo en la zona central del país. Así nació Cumbres S.A. El eje Buenos Aires – Córdoba – Mendoza presentaba inmejorables perspectivas para desarrollar un servicio, que las tradicionales empresas, con cobertura nacional, desarrollaban dejando gran cantidad de clientes insatisfechos. El objetivo: brindar a bajo costo un servicio de alta calidad para los viajeros de la región.

Sus políticas internas y su claro objetivo, congeniaron rápidamente, en base a una firme voluntad de difundir en todos los que formaron la organización, qué se esperaba de ellos. En esto desempeñó un claro papel Julián Ramos, Gerente de RRHH, que mediante un hábil proceso de selección, fue cubriendo las vacantes de los distintos puestos operativos de la empresa. Ayudó a dicha selección una atractiva política remunerativa, que no solamente ofrecía salarios razonables, sino que además brindaba una gran cantidad de beneficios desarrollados con gran creatividad, que entusiasmaron a los elegidos. La dirección de la empresa, se esmeró en difundir en los altos mandos su filosofía con respecto a la conducción del personal. El respeto y consideración por las personas integrantes de la organización, trascendió hacia la relación del personal con clientes, proveedores y público en general.

El departamento de compras desarrolló proveedores y mantuvo con ellos una relación “gano-ganas” El área de cuentas a pagar respetaba los compromisos de compras y los proveedores sabían que podían confiar en las promesas de pago, lo que les permitía bajar sus costos.

Reservas y venta de pasajes, estaban orientadas al cliente y los pocos reclamos que se daban eran rápidamente canalizados, a fin de que los problemas se resolvieran rápidamente.

El área de mantenimiento, respondía con dedicación a las observaciones del personal de vuelo y este confiaba en los planes preventivos que se realizaban y en la responsabilidad del personal de tierra.

Todo parecía andar de maravillas en Cumbres S.A. Su participación en el mercado creció rápidamente y clientes satisfechos no solo demostraban su lealtad con la empresa, sino que atraían nuevos clientes. De todos modos, antes de terminar la década del 90, la empresa fue absorbida por una multinacional, tras perder una millonaria suma.

Muchas teorías intentaron dar explicación al rápido crecimiento y ocaso de la empresa. Las blandas políticas con respecto a la gente, la falta de liderazgo estratégico en las operaciones orientadas al crecimiento de la empresa, la incorporación de nuevo personal de otras aerolíneas, que no compartía los valores de la empresa. También hubo críticas con respecto al nuevo sistema de reservas de pasajes, implementados por el departamento de sistemas y la política de precios fijada por el departamento comercial.

El desarrollo del análisis de qué es lo que sucedió con Cumbres S.A. requiere del conocimiento de las variables en juego de dicho sistema.

A título de ejemplo se indican algunas de las principales variables, lo que evidencia el alto grado de complejidad de este sistema.

FLOTA	RECURSOS HUMANOS	FACTORES COMPETITIVOS
Aviones	Personal de servicio	Tamaño del mercado
Capacidad de los aviones	Personal de aeronaves	Segmentos del mercado
Rutas	Personal de mantenimiento	Reputación
Vuelos programados	Contratación	Calidad del servicio
Rutas y vuelos de la competencia	Capacitación	Calidad del servicio de la competencia
Horas de servicio de la aeronave por día	Deserción	
		Moral
Eficiencia del combustible	Productividad	Administración de cargas
Problemas por desperfectos	Experiencia	Tarifas de competencia
FINANCIERAS	Administración en equipo	POLITICAS
Ingresos	Rotación laboral	Compra de aeronaves
Ganancias	Propiedad de acciones	Contratación de personal
Costo de las operaciones aéreas	Temporarios	Fijación de precios
Costo de las operaciones de servicio	Actitud hacia los clientes	Gastos de marketing
	Actitud hacia la jefatura	Gama de servicios ofrecidos
Costo de comercialización	Espíritu de equipo	Salarial
Sueldos	Beneficios remunerativos	Disciplinaria
Precio de las acciones	Reconocimiento	Horas extra
Tasa de crecimiento	Perspectivas de desarrollo	Ante reclamo de clientes
Deuda	Planes de capacitación	
Tasa de interés	Nivel remunerativo	

En el inicio de sus operaciones Cumbres S.A. comenzó con el innovador concepto de productos y costos más bajos de la industria. Presentaba un cuadro tarifario con descuentos y servicios especiales, esto atrajo una gran cantidad de clientes y los vuelos se multiplicaron.

Los empleados sentían un gran entusiasmo y orgullo por pertenecer a la pujante compañía, la actitud del personal atraía más clientes. Las acciones de la compañía treparon por las nubes.

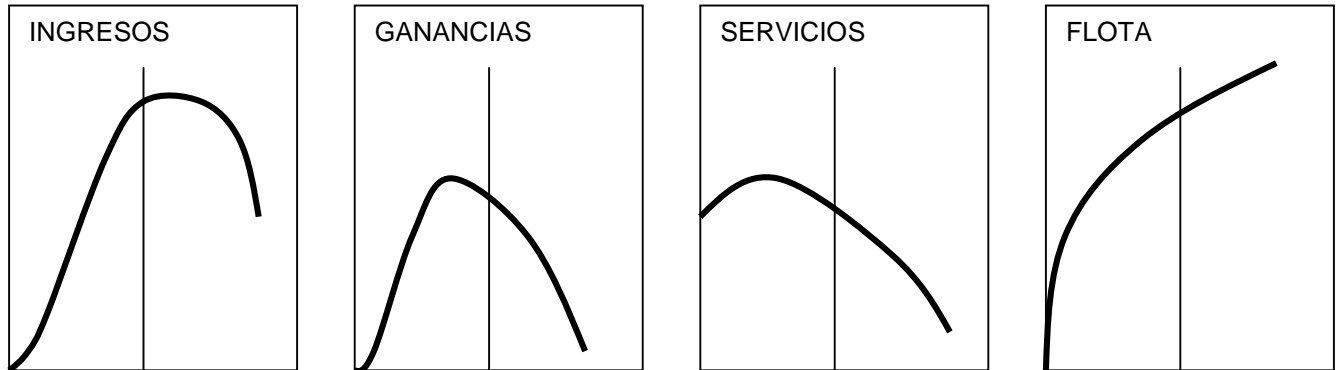
El incremento de los vuelos, enfrentó a RRHH con el problema de no encontrar rápidamente personal apto para cubrir la creciente demanda. Se comenzó a incorporar personal temporario. La capacitación a cargo del área, debió incrementarse para mantener el nivel del personal, por lo que las horas activas se vieron reducidas por cursos y entrenamientos.

La facturación continuó subiendo, si bien las utilidades no lo hicieron de la misma manera. Comenzaron a escucharse quejas de los clientes y disminuyeron los elogios y las señales de satisfacción, debido a demoras en las entregas de pasajes, cancelaciones de vuelos o sobreventas. El personal ya no era el mismo del comienzo, era menos eficaz y más hostil.

Al principio, los clientes perdonaron estos defectos y continuaron recurriendo a la aerolínea, parecía que no había ningún castigo por la disminución de la calidad del servicio. Pero con el tiempo, los clientes comenzaron a fijarse cada vez más en el precio y menos en el servicio. Se elegía a Cumbres, solo si el precio era sensiblemente menor que el de la competencia. El área comercial se la pasaba especulando con los precios y las relaciones con el área operativa se tensaron, ante reclamos de mejor servicio y menores costos.

El precio de las acciones en el mercado comenzó a caer y esto contribuyó a desmotivar al personal, que en buena proporción se había beneficiado con participación en las acciones de la naciente compañía, según un programa que promoviera la Gerencia de Recursos Humanos.

Poco a poco los clientes comenzaron a renunciar a su lealtad, para volar en otras compañías. En especial luego de varios frustrados decolajes y demoras, originados en problemas de mantenimiento.



TRABAJO PRACTICO:

Para analizar el caso de Cumbres S.A., se debe emplear el enfoque sistémico, encontrando los factores que provocaron el crecimiento y el ocaso de la empresa. Para ello defina los modelos de los procesos sistémicos y su interrelación

- Defina el objetivo de análisis y el del sistema
- ¿Cuales son las fronteras?
- ¿Qué variables y parámetros considera conveniente considerar?

Se deberán identificar las funciones de la empresa responsables por las acciones que se desarrollaron y las variables afectadas por cada una de dichas acciones.

- ¿Cuáles son los sectores involucrados?
- ¿Qué responsabilidades fallaron?

Analizar el flujo de información y los sectores involucrados en:

- Una queja de un cliente por comida en malas condiciones
- El reclamo de un proveedor por atrasos en los pagos
- Una multa de la autoridad aérea por retraso en presentar los planes de mantenimiento.

Se completa el desarrollo del TP, mediante una propuesta de acciones, tendientes a revertir los procesos negativos y la identificación de los sectores de la empresa que debieran tomar dichas medidas. Se requiere que las acciones propuestas se presenten como planes de negocio, cuyos enunciados deberán tener en cuenta el objetivo, los recursos, las acciones, los responsables, los tiempos, los resultados a esperar y la forma de medirlos y evaluarlos.

- ¿Cuál sería la función criterio?
- ¿Cuáles serán los puntos estratégicos a controlar?