

## Gianni Donati en Panaro Co. (A)

Lourdes Susaeta  
José Ramón Pin Arboledas  
Carlos Rodríguez-Lluesma

Ralph Anderson y Vicente García, los dos miembros fundamentales del equipo asesor, presionaban. Sus argumentos hacían mella en Gianni Donati. Según ellos, la actuación de Antonio Muñoz era intolerable. Además, decían: “Si no se pone en circulación el informe sobre España, se pondrá en duda la credibilidad futura de los equipos del Departamento de Estudios de la Asesoría de Servicio al Cliente” (véase el organigrama en el **Anexo 1**). En una empresa como Panaro, donde los rumores se transmitían con más rapidez que la información oficial, una vez sabido que el *country manager* de España había hecho caso omiso de Anderson y García, los siguientes estudios podrían ser bloqueados con el mismo procedimiento. Bastaba con no recibirlos por parte del máximo responsable de la unidad analizada.

Donati, director del Departamento de Estudios, estaba orgulloso del trabajo de su área. Sabía que sus informes habían sido alabados por varios miembros del comité de dirección y, en concreto, por el director ejecutivo, por haber destapado algunos errores de la línea y propuesto mejoras para corregirlos. De hecho, en su opinión, los trabajos del tipo de los realizados por Anderson y García justificaban, en gran parte, la existencia de un *staff* tan numeroso como el que formaba parte de la organización del *headquarters* de la tecnológica Panaro.

No obstante, Donati, antes de tomar la decisión definitiva sobre el informe, decidió repasar la historia de lo ocurrido con la mayor objetividad posible. No quería dejarse influir por el acaloramiento de sus colaboradores.

---

Caso preparado por Lourdes Susaeta, profesora de la Universidad Complutense de Madrid, bajo la supervisión de los profesores José Ramón Pin Arboledas y Carlos Rodríguez-Lluesma. Septiembre del 2019.

Esta publicación está basada en el caso “ET&T Co. La decisión de Lucca (A)” de los mismos autores.

Los casos del IESE están diseñados para fomentar el debate en clase y no para ilustrar la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © 2019 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en [www.iesepublishing.com](http://www.iesepublishing.com), escriba a [publishing@iese.edu](mailto:publishing@iese.edu) o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 9/9/19



## La nueva política de Panaro

A pesar de ser una empresa tecnológica multinacional, Panaro no había sido la más rápida en adaptarse a la transformación digital que ya estaba dando lugar tanto a nuevos actores como a estragos en los existentes. Aunque sus productos fueran apreciados en los distintos países en los que operaba, se encontraba muy por detrás de otras compañías en temas organizativos –el escalado de *agile* seguía existiendo solo sobre el papel– y, sobre todo, en aprovechar las capacidades de poner al cliente en el centro brindadas por las tecnologías emergentes. En los años inmediatamente anteriores, la empresa se había lanzado a comprar *startups* con el fin de integrar rápidamente capacidades de relación con el cliente y de desarrollo de producto de las que carecía.

Por eso, Panaro se encontraba inmersa en un proceso de transformación estratégica hacia una compañía más comercial, cercana al cliente, innovadora y capaz de anticiparse a las tendencias del mercado. Con este propósito, se pretendía llevar a cabo y hacer muy visible un ambicioso programa de transformación. Uno de los principales objetivos era lograr un giro en la actitud de las áreas de negocio encaminado hacia la asunción de responsabilidades y apropiación de los problemas, con la consiguiente toma de iniciativa en la búsqueda de soluciones. Para la implementación de esta estrategia, el Consejo de Administración decidió crear un *staff* asesor, con el objetivo de optimizar el servicio al cliente. En el desarrollo del plan de negocio, se resolvió llevar a cabo dos iniciativas combinadas:

1. Estudios teóricos donde se analizarían los principales métodos, técnicas, marcos y procesos de trabajo para abordar los principales componentes de la cadena de valor de marketing/ventas, todo lo cual entraría a formar parte de los programas de formación directiva de la compañía.
2. Trabajo de campo, que consistiría en la realización de una serie de informes sobre servicio al cliente basados en el estudio sobre el terreno de la situación de los diferentes países. Se pretendía que el nuevo *staff* coordinara este trabajo a nivel global. Los informes resultantes constituirían un instrumento valioso para identificar las mejores prácticas. A su vez, su implantación divisional y global rectificaría los errores detectados.

## La estructura de Panaro

Panaro era una compañía con una estructura muy compleja en la que coexistían diferentes culturas. En ella se mezclaban áreas de negocio con tecnología tradicional y otras en las que se habían puesto en marcha innovaciones radicales. Las personas que las integraban respondían también a esa tipología. En las áreas tradicionales, se respiraba un fuerte aire jerárquico, sus miembros llevaban muchos años en la compañía y la consideraban como un lugar de trabajo a largo plazo. En las áreas de negocio innovadoras, la edad media era menor; la rotación, más alta; y el estilo de mando, informal.

En la sede corporativa, situada en un país de la Unión Europea (UE), predominaba la jerarquía, aunque recientemente se habían ido incorporando algunas personas procedentes de las áreas más nuevas, que estaban cambiando esa cultura. Donati, por ejemplo, a sus 30 años de edad, había sido contratado procedente de una escuela de negocios tras acabar su MBA. Estos estudios le habían supuesto un salto en su carrera profesional de dos años. Antes, había trabajado para una firma consultora de informática, donde llegó a gerente de proyectos, cargo anterior al de socio. Anderson y García, de 45 y 43 años, respectivamente, procedían de los



equipos de control económico y diseño operativo de dos de las áreas más tradicionales de la compañía. El director de Asesoría de Servicio al Cliente, Evan Ford, 52 años, jefe directo de Donati, era un antiguo director de operaciones de una importante empresa situada en el país donde estaba la sede corporativa. Se decía que su habilidad para evitar conflictos y sus relaciones con personalidades del Gobierno habían ayudado a su supervivencia, aunque objetivamente era un candidato ideal para la próxima ronda de prejubilaciones<sup>1</sup>. Donati aspiraba a sucederle después de los dos años que llevaba en la compañía debido a la eficacia y eficiencia que había demostrado en los proyectos que le habían sido encomendados.

En la sede corporativa se encontraban los equipos de *staff* de Panaro. Según los documentos de su constitución, su misión era doble:

- a) Ayudar, mediante los estudios pertinentes, a la elaboración de políticas estratégicas para la compañía.
- b) Apoyar a las divisiones operativas mediante el estudio de sus procedimientos y la formulación de propuestas de mejora, siempre a iniciativa de las divisiones analizadas.

Panaro estaba organizada de manera matricial. Se trataba de una estructura en la que especialistas de diferentes partes de la organización se unían para trabajar en proyectos específicos. En cada negocio, los *country managers* dependían de los directores de negocio regionales (UE, Sudamérica, Norte de África...). Estos, a su vez, dependían del vicepresidente de negocio. Debajo de los *country managers* estaban los directores de las áreas de negocio.

Además, de cada *country manager* dependían diferentes funciones en cada país: Recursos Humanos, Operaciones, Marketing... Estos tenían doble dependencia: jerárquica, del *country manager*; y funcional, de los vicepresidentes funcionales situados en la sede corporativa, a los que informaban. En realidad, la influencia efectiva de estos vicepresidentes funcionales dependía tanto de la función como de los países, y de la historia y las características estructurales de las compañías adquiridas. En el caso de Recursos Humanos, por ejemplo, los países tenían mucha autonomía debido a la distancia cultural y diferencias en cuanto a legislación laboral y sistema sindical. En el ámbito del marketing, este variaba de unos países a otros, según las costumbres de los consumidores, el grado de rivalidad, la legislación sobre competencia y la personalidad del *country manager*.

El comité de dirección de la compañía estaba compuesto por el director ejecutivo, los vicepresidentes de negocio y los vicepresidentes funcionales. El jefe directo de Donati era el único miembro del *staff* que acudía a las reuniones del comité de dirección cuando se trataba un asunto bajo su responsabilidad.

---

<sup>1</sup> Las prejubilaciones consistían en llegar a acuerdos con los empleados de ciertas edades para que dejaran la empresa. A cambio, recibían una compensación periódica hasta que cumplieran la edad de jubilación. De esta manera las compañías reducían la plantilla excesivamente numerosa y más propia de organizaciones en régimen de monopolio que de las actuales circunstancias de mercado en competencia. También servían para renovar e introducir a personas con nuevas ideas. Con las generosas prejubilaciones, se evitaban los conflictos sociales. En Panaro, las prejubilaciones se habían producido periódicamente durante los últimos tiempos. No obstante, hacía unos meses que no se había realizado una prejubilación masiva y los Gobiernos que habían ayudado financieramente a algunas empresas a realizarlas después de las privatizaciones empezaban a mostrar reticencias sobre la validez de estos procesos.