

Ejecutivas

Sugerencias y comentarios: ejecutivas@comercio.com.pe

Galver

Fabrica y comercializa productos para comedor, dormitorio y baño. En 1991 solo hacía almohadas. Desde el 2005 factura un millón de dólares al año.



Yo proveedor

Cientes: Saga, Tottus, Metro, Wong... además de clínicas y cadenas de hoteles. Según la demanda, su número de empleados (15) se puede duplicar.

Entrevista ►

ANA MARÍA GALDÓS

Terminó Administración para vender almohadas. Su papá creía haber descubierto un nicho de negocio, ella lo amplió. En algún momento llegaron a pagarles con sacos de pimienta

“A todo hay que sacarle el lado bueno”

ANTONIO ORJEDA

Ana María tenía un problema de alergias y sus papás se la llevaron a EE.UU. Era 1990, las almohadas en el Perú eran un desastre, su papá sufría mucho para dormir. Ese viaje le cambiaría la vida (a toda la familia).

Galver es el nombre de la empresa que introdujo aquí las almohadas de fibra de poliéster. Galver resulta de la fusión de Galdos y Verástegui, los apellidos de Ana María, gerenta de Ventas y responsable de que la oferta original de este negocio se multiplique.

Todo empezó porque su papá no encontraba una buena almohada para dormir.

Claro, y nos convertimos en los pioneros en usar fibra de poliéster. Acá, entonces, se usaban almohadas de algodón, que hoy son totalmente obsoletas. Eran almohadas duras, pesadas, se hacían bolas y, en un hotel en EE.UU., cuando mi papá se metió en la cama y pudo dormir plácidamente con una almohada rica, suave...

¡No tuvo mejor idea que abrirla!

La cortó, abrió y miró; y comenzó a investigar. ¡Acá no había almohadas como esa!

Su curiosidad lo hizo llegar hasta ese proveedor de almohadas.

Exacto. En esa época no había Internet, así que regresó a EE.UU., fue a las tiendas, chequeó etiquetas y comenzó a llamar, bueno, ahí entré yo; porque mi papi no habla inglés. Así empezó todo.

Estaba por acabar la universidad y, sin pretenderlo, terminó metida en un negocio familiar.

Como mi papá tenía su oficina (entonces era asesor de empresas), siempre me llevaba; ahí veía lo que él hacía y siempre me encantó. Somos una familia bastante unida, así que tampoco me pareció rara la idea de trabajar con él. Además, nosotros empezamos con lo de las almohadas para ver qué tal; al principio, llamando a los amigos, ya después nos lanzamos a las tiendas.

Eso fue hace 16 años, usted tenía 23, ¿no le provocaba trabajar en una empresa ya establecida?

Para entonces yo había hecho mis prácticas en Industrias Netalco y, si esto no funcionaba (el negocio familiar), ahí tenía mi cartoncito; hubiera empezado a buscar, pero felizmente nos fue bien. ¡Fuimos los primeros! Así que entramos a tiendas. Yo no sabía nada de nada, al principio hasta me daba vergüenza hablar con las compradoras, pero después –con la experiencia– una se suelta, hablas con todo el mundo.



VALIÓ LA PENA. Fue con unos US\$5.000 que su papá importó por vez primera fibra de poliéster y revolucionó el uso de las almohadas en el país. Ella, el año pasado, tuvo vacaciones “después de una eternidad”.

LA FICHA

Nombre: Ana María Galdós Verástegui.
Colegio: Reina de los Ángeles.
Estudios: Administradora de empresas de la Universidad del Pacífico.
Edad: 39 años.
Cargo: Gerenta de Ventas de Galver.

¿Cómo fue la primera vez?

¡Me lanzaron al ruedo! (ríe)... Me dijeron: “Anda, ofrece, estos son nuestros productos, esta la lista de precios”... y mi primer cliente fue Hogar. Imagino que del terror debo haber sudado como loca.

Fueron los pioneros, no tardaron en entrar a Hogar, Oeschle, Monterrey... empresas que en los 90 quebraron. ¿Cómo los afectó ese hecho?

¡Horrores! En el caso de Hogar, por ejemplo, tenía una cantidad de letras por cobrar y me dijeron: “Saca lo que puedas de la tienda porque vamos a cerrar, así que saqué un juego de sala, de comedor, alfombras”... pero llega un momento en el que ya no necesitas cosas. Necesitas pagar a tus proveedores, a tu gente...

¿Qué hicieron?

Pasamos por esa; Monterrey nos pagó con pimienta, ¡pimienta!

¿O sea que, además de almohadas, comenzó a vender mue-

bles, pimienta...? Una de las desventajas de tener tu negocio propio es que amaneces, te levantas y te acuestas con problemas”

bles, pimienta...?

No, los muebles nos los quedamos nosotros y, la pimienta, mi papá se la vendió a un ex cliente suyo, pero por supuesto que eso nos afectó: entonces no se hacían los depósitos en los bancos, así que yo iba todas las semanas

con mis facturas por cobrar. ¡Fue bien difícil! Cuando empiezas de cero, todo te cuesta: yo hacía mi cola –detrás de veinte mil proveedores– y cuando llegaba a la ventanilla: “Ay, no está su cheque”. ¡Tres horas perdidas! Entonces no había el ‘boom’ de las ‘mercaderistas’ –las chicas que van a la tienda, limpian, acomodan la mercadería, cuentan, hacen la reposición–, así que yo iba a la tienda... Pero eso te ayuda: aprendes, ya sabes cómo tratar a tu personal, hasta dónde exigirle; ¡porque yo hacía hasta los despachos! Yo llegaba con mi camioneta, bajaba los paquetes...

¿Entonces era flaca como ahora?

No, jera más ‘tacuchi’! (se mata de risa)... Y, al final, tus clientes se dan cuenta del servicio que tú les das, porque esto es una lucha día a día.

Cuando comenzaron a quebrar las empresas y ustedes recibían por pago objetos y no efectivo... ¿O cero pago?

Cuando eso pasaba, a la vez tenían que cumplir con sus proveedores. Teniendo en cuenta que usted vivía con sus padres, ¿cuál era el ambiente en casa? ¿Se respiraba el problema?

No había ambiente de pleito, pero la preocupación sí daba vueltas. Esa es una de las desventajas de trabajar en tu propio negocio: amaneces con el problema, estás con el problema y te acuestas con el problema. Es distinto que trabajar para otro porque, si bien tienes una responsabilidad, se cierra la chingana y te olvidas; pero, en nuestro caso, nos sentábamos a comer y seguíamos hablando del tema... Es difícil.

Años después, convencieron a su hermano –que trabajaba para otros– para que entrase a la empresa. Toda su familia estaba ya metida en el negocio, ¿qué ha sido lo más bravo de ello?

A mí no me afecta hablar todo el día del trabajo, podemos tener cuarenta mil discusiones, mandarnos al diablo –con mi hermano, con mi papá, los tres– pero, al final, te olvidas.

¿Cómo han enfrentado el tema generacional, porque –por lo general– “papá lo sabe todo” y usted y su hermano son administradores de profesión?

Sí, un poco era papá lo sabe todo y ¡papá lo quiere hacer todo! A él le ha costado dejarnos hacer. Pero, como tiene un montón de experiencia en la parte financiera, él la sigue viendo, y regio. Cada uno tiene definido cuál es su trabajo, y estamos recontra vinculados.

Punto clave, porque un problema común en las empresas familiares es la falta de comunicación.

¡Te cuesta! Porque, con todos los problemas que tiene uno, a veces se te pasan cosas.

¿Cómo lo resuelven?

Tenemos reuniones cada semana, nos mandamos e-mails para todo –¡a pesar de que estamos en el mismo edificio!– porque las palabras se las lleva el viento y, los papelitos, también.

Empezaron en su casa, ¿cuánto tiempo pasó hasta que abrieron su propia planta?

En la casa trabajamos por lo menos tres años, mi mamá ya estaba loca: no tenía sala, no tenía comedor, ¡todo estaba lleno de telas!

Los vecinos, además, los odian por la bulla que harían sus máquinas.

¡También! (ríe)... Pero, en ese entonces, los que tenían grupo electrógeno también hacían un montón de bulla.

En octubre del año pasado a su padre le diagnosticaron una enfermedad, ¿cómo ha afectado eso la marcha de la empresa?

Nos hemos tenido que repartir su trabajo, aunque él sigue viendo cosas. ¡Gracias a Dios existe Internet!

Además de la gerencia de Ventas de Galver usted está a cargo de todo lo referente a la salud de su padre. Desde octubre, entonces, usted conduce dos empresas.

... Ha sido bravo... Los últimos meses he sentido que no he trabajado al 100%, no he atendido mi campaña de Navidad como yo hubiera querido.

Contradictorio, ¿no? Porque si bien dice no haber trabajado al 100%, si tomamos en cuenta su preocupación por ver el tema de su padre, usted, en realidad, quizás ha trabajado a un 200%.

Sí... y eso, por otro lado, me ha enseñado a delegar. Como todo en la vida: las cosas pasan por algo, ya todo hay que sacarle el lado bueno, ¡a todo!

Empezaron haciendo almohadas. Hoy, si han ampliado su oferta a sábanas, cubrecamas... es porque cuando un cliente le preguntaba si Galver hacía tal cosa, usted le respondía...

¡Que sí! (ríe)... y ya después me las arreglaba cómo.

¿Cómo era cuando regresaba a la empresa? ¿Qué pasaba cuando le decía a su papá que además tenían que hacer tal cosa...

Él también es así. Entonces, perfecto, ¡a darle solución al problema! “¿Ya te comprometiste? Ahora anda, busca la tela, busca esto, busca lo otro...” ¡Nada es fácil! Crecer, cuesta. ■

punto de vista

¿Y tu gente, qué?

Inés Temple

Administradora*



Domingo en la noche. Miguel, un joven y brillante ejecutivo, revisa mentalmente su agenda de la semana. Le han encargado presentar el plan comercial para su producto estrella y eso lo tiene muy motivado.

El lunes por la mañana, mientras lee el diario, descubre sorprendido que su empresa fue vendida. Él no sabía nada al respecto y se siente traicionado. Lo embarga la incertidumbre y su

foco de preocupación pasa a ser, como es lógico, su futuro profesional, el de su personal y el impacto que esta operación tendrá en la vida de todos.

Como él, en su oficina todos sienten ansiedad, tensión, rabia, miedo y decepción. Miguel logra cumplir su agenda con bastante esfuerzo ya que, en lo más íntimo, los retos, el mercado, la competencia y los clientes pasan a ser ahora segunda prioridad frente a la gran pérdida que siente: ¡Su futuro tal como lo tenía planeado no va más!

Mientras tanto, los gerentes se abocan a resolver los ‘priors’

El éxito o fracaso de cambios que generan incertidumbre laboral depende de las acciones que las empresas tomen con su personal”

temas operativos, funcionales y financieros, e insisten en comportarse como si nada hubiera pasado. Tratan los temas

de recursos humanos desde una perspectiva numérica y a puertas cerradas, al tiempo que esperan que las cosas “se calmen por sí solas” ya que “el tiempo lo cura todo”. Creen que anunciando que no habrá muchos despidos la gente estará tranquila.

Así, actuando con miopía organizacional, o por simple desconocimiento de las mejores prácticas de liderazgo para conducir una transición, los líderes optan por ignorar y, por tanto, prolongar el sufrimiento, la frustración y la desmotivación organizacional e individual. La actitud de dejar para después los temas de las personas causa, obviamente, un gran efecto en el clima y, por ende, en la productividad, lo que pone en serio ries-

go el éxito de la operación de integración.

Mucho se habla hoy de cómo se sienten los clientes frente a las fusiones y adquisiciones de empresas representativas, pero poco se discute y menos se hace para ayudar a los empleados.

Validar y tratar de minimizar la incertidumbre y la sensación de desamparo, y actuar al respecto con seriedad y respeto, es de responsabilidad e interés tanto de quien vende como de quien compra empresas ya que estas son exitosas gracias al esfuerzo y dedicación de personas de todos los niveles en la organización. Es el momento adecuado, además, para mostrar la consistencia entre lo que se predica y lo que se hace en términos de respeto.

Y es que las personas necesitan acciones rápidas y esfuerzos bien estructurados que las ayuden a manejar el proceso de transición para poder luego decidir adaptarse al nuevo contexto.

El éxito o el fracaso de fusiones y adquisiciones u otros cambios que generan incertidumbre laboral es determinado por las acciones que las compañías asumen respecto de sus equipos, sus ejecutivos y su personal. Las metas establecidas se materializarán si y solo si los empleados como Miguel sienten que pueden confiar en el nuevo dueño, su cultura y valores, y deciden alinearse con el plan estratégico de la organización. ■

*PRESIDENTA DE DBM PERÚ Y DBM CHILE.