

Mientras tanto, ahí está el Túnel Caracoles. El antiguo viaducto ferroviario, de aproximadamente 1.400 metros de largo, construido a principios de siglo por los hermanos Clark, en una obra de ingeniería que fue considerada única en el mundo. Eran los tiempos en que el Ferrocarril Transandino representaba el único medio para llegar por tierra desde Los Andes a Mendoza.

Hoy está completamente remozado, iluminado, con buena ventilación, teléfonos. Pero sin uso. ¿Otro "elefante blanco"?

### PREGUNTAS PARA RESOLVER

- a.- ¿En qué etapa del proceso administrativo cree Ud. que se fracasó, cuando se elaboró este proyecto? Fundamente su respuesta.
- b.- ¿Qué recomendaría hacer con el "Túnel Caracoles" y qué procedimientos, estrategias y métodos utilizaría para materializar su propuesta?

### Caso 4: Maquinarias Agrícolas "El Tractor Amarillo"

Antonio Poblete, gerente de la empresa "El Tractor Amarillo", llegó muy temprano un día lunes a su trabajo, se preparó un exquisito café, se acomodó en su sillón y reflexionó sobre el éxito de su compañía, productora y distribuidora de una línea de maquinaria agrícola. Estuvo práctica-mente toda la mañana reflexionando respecto del tema, tanto, que ese día ni siquiera quiso ir a su casa a almorzar. Durante la tarde, en una junta de distribuidores de varios países, el señor Poblete se sintió urgido para introducir modelos nuevos y satisfacer la demanda cambiante de sus clientes. Tenía la sensación de que no estaba satisfaciendo plenamente las expectativas de sus compradores y quería hacer algo que le permitiera alcanzar este objetivo, aunque esto implicara evaluar la posibilidad de desarrollar un plan estratégico.

El gerente, con formación de ingeniero, reconoció las implicaciones de las sugerencias que hicieron los distribuidores, pero no sabía si sus colaboradores podrían ayudarlo en las nuevas metas organizacionales. Necesitaría realizar mayores inversiones de investigación y desarrollo. Además, los cambios en la línea de producción altamente automatizada serían muy costosos. También una mayor variedad de modelos requeriría de un inventario mayor de repuestos y partes. Según los tipos de cambios, los mecánicos también necesitarían un entrenamiento.

Al reflexionar sobre las juntas anteriores, el gerente advirtió que el personal de venta y comercialización siempre había querido una mayor variedad de modelos, pero nunca habían pensado en los costos que ello significaba. Después de todo la compañía había tenido mucho éxito con unos pocos modelos. El gerente decidió oponerse a la introducción de nuevos estilos, y propuso mejorar los actuales y reducir su costo y precio. Pensaba que lo que el cliente realmente deseaba era calidad. No obstante, para probar su opinión, el Sr. Poblete solicitó los servicios de un consultor.

