

## UN DURO DÍA DE TRABAJO<sup>1</sup>

Enero siempre es un mes complicado en la empresa. Son aproximadamente las 7,30 horas de la mañana del día en que comienzan las tareas de embotellado. Alberto Hurtado, gerente de la bodega Pagos del Eresma, sale de su casa a las afueras de la capital de la provincia y se dirige a la bodega, situada en La Seca (Valladolid), a unos 30 kilómetros de su hogar. Para llegar a la bodega suele tardar, más o menos, media hora, lo que permite a Alberto pensar, de vez en cuando, en los problemas de la empresa.

UVISA —Unión de Viticultores Independientes, S.A.— posee y explota tres bodegas, en las que produce vinos de diferentes Denominaciones de Origen. Hace negocios tanto en España como en otros países y está especializada en vinos de gama alta y de gran calidad. Es una pequeña empresa bien llevada, de 50 empleados, de los que aproximadamente la mitad está en la bodega central, la más grande de las tres que gestiona la empresa. En la bodega de La Seca, especializada en vinos blancos de la denominación de origen “Rueda”, se encuentran las oficinas centrales. Las otras dos bodegas —Pagos del Infante y Pagos de la Laguna— se ubican, respectivamente, en Roa (Burgos), donde producen vinos tintos de la denominación de origen “Ribera del Duero”, y en San Asensio (La Rioja), en la que igualmente se producen vinos tintos, en este caso bajo la denominación de origen de “Rioja”.

Alberto empezó a trabajar en UVISA como adjunto al enólogo de la bodega Pagos de la Laguna, recién Diplomado en Ciencias Químicas por la Universidad de Zaragoza. Tres años después fue promovido a jefe de producción y dos años más tarde a ayudante del gerente de la bodega. Hacía apenas dos años fue trasladado a la bodega de La Seca como ayudante del gerente, y al cabo de un mes, cuando el gerente se jubiló, pasó a ocupar su cargo. Se entiende que el gerente de la bodega de La Seca tiene la responsabilidad directiva sobre los servicios centrales, dando apoyo y coordinando la gestión de las otras dos bodegas de la empresa.

---

<sup>1</sup>Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Antonio Hidalgo Pérez del Instituto Internacional San Telmo, a partir de un documento de trabajo del profesor Javier Fatsini Piqué, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Marzo 2018, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

Hoy Alberto está de buen humor. Mientras conduce, varios pensamientos pasan por su mente y dice: "Hoy es verdaderamente un día para hacer cosas".

Pasa revista al trabajo de la jornada, intentando fijar prioridades. Decide que establecer el orden de la línea de embotellado para la campaña que comienza es, probablemente, lo más importante y, seguramente, lo más urgente: Alberto quiere llevar un control sobre el momento en que se lanzan al mercado los distintos tipos de vino que embotellan, así como establecer las prioridades de atención a los clientes a quienes producen vinos con sus propias marcas. Frunce el ceño cuando recuerda que el viernes el presidente le preguntó si ya había pensado en el nuevo proyecto de inversión.

Alberto cae en la cuenta de que últimamente no ha tenido mucho tiempo para pensar y reflexionar. Hace, por lo menos, tres meses que tendría que estar trabajando sobre el nuevo proyecto, pero siempre pasa algo. Piensa: "No he tenido mucho tiempo para sentarme y trabajar de verdad, bueno, tengo que ocuparme de ello sin falta". Empieza a analizar los objetivos, los procesos y las etapas de puesta en marcha del proyecto.

Calcula superficialmente los ahorros que podrían hacerse. "Ya es hora", dice. "Esta idea tenía que haberla puesto en práctica hace mucho tiempo".

Alberto se acuerda que tuvo la idea del nuevo proyecto hace más de un año y medio, antes de marcharse de la bodega de San Asensio. Había hablado de ello con el director de la bodega y acordaron que era una idea a estudiar. El proyecto se guardó temporalmente en un cajón cuando le trasladaron a la bodega central.

Un bocinazo le sobresalta, pero sus pensamientos vuelven rápidamente a otros proyectos de la bodega que él quiere llevar adelante. Reflexiona sobre un método más sencillo y transparente de controlar el transporte de la uva desde los distintos viñedos hasta la bodega. Piensa en el inventario que tiene que hacer para averiguar qué artículos del almacén no se usan y retirarlos. Los controles de embalaje tienen que ser revisados; y es necesario concebir nuevos impresos para los encargos especiales. Decide que ha llegado el momento de instalar una prensa especial para el tratamiento de la uva procedente de las cepas viejas, algunos "prefiloxéricas". Hay también otros proyectos, de los que no se acuerda en el momento, pero sobre los que podrá pensar después del almuerzo. "Sí, Alberto", se dice a sí mismo, "Hoy es el día de hacer avanzar las cosas".

Los pensamientos de Alberto son interrumpidos cuando entra en el aparcamiento de la bodega. Entrando en la misma, se da cuenta de que algo no funciona cuando se encuentra a José Quiñones, el encargado del almacén, que parece algo inquieto.

"Buenos días José", saluda Alberto.

"No tan buenos, Sr. Hurtado; mi nuevo operario no ha venido esta mañana".

"¿Sabe algo de él?", pregunta Alberto.