

Casos de estudio

CASO 1. PROCESADORES WISE¹

La fábrica Wise se dedica a la fabricación de procesadores y es el único competidor de Intel a nivel mundial. Actualmente factura \$1,000,000,000.00 al año. Sin embargo, a su CEO le preocupa que la materia prima que utiliza la empresa (silicio, uno de los principales materiales en la fabricación de procesadores) empezará a escasear en dos años, ya que las minas conocidas están por cerrarse según la información que le proporcionaron sus proveedores.

El departamento de Investigación y Desarrollo de la empresa trabaja en el desarrollo de un sustituto del silicio, el cual estará listo en tres años si aceleran el proceso en dos años y medio; sin embargo, no hay garantía de ello.

Debido a la preocupación por la escasez de materia prima, el gerente de ventas le sugiere recortar las órdenes de los clientes en 30% para ganar tiempo hasta que el sustituto esté listo, con el riesgo consecuente de la pérdida de clientes y de que su competidor Intel pueda ganar mercado. El gerente de compras le informa que existe la posibilidad de invertir en la adquisición de una mina en Centroamérica, lo que le garantizaría el suministro de silicio por cuatro años, pero se debe tomar en cuenta que el trámite llevará aproximadamente un año y medio y probablemente tendrían que hacer frente a una gran oposición de los grupos ambientalistas, ya que la misma está ubicada a 3 km de una importante área protegida. Además, el gobierno del país se caracteriza por cambiar las leyes constantemente según su conveniencia y las elecciones son en dos años.

La inversión que debería hacerse es aproximadamente de \$50,000,000.00 para lo cual se tendría que conseguir un financiamiento por 40% de esa cantidad. La adquisición de la mina permitiría disminuir los costos en 25% y tener una ventaja competitiva frente a Intel, la cual tendrá que enfrentar el mismo problema de escasez de materia prima. Se estima que después de los cuatro años de explotación, al cerrar la mina sin afectar las condiciones del ecosistema circundante le costaría a la empresa \$200,000.00 (condicionante a cumplir para que autoricen su compra).

El mercado de procesadores ha manifestado un incremento en ventas de 20% anual y se espera que la tendencia aumente a 25% anual en los próximos siete años; las utilidades se han incrementado en 5% anualmente en los últimos tres años y la proyección es de 6% anual para los próximos cinco años.

Preguntas de análisis

Como CEO de la empresa debe tomar una decisión acerca del rumbo de la misma en los próximos cinco días, para lo cual debe identificar lo siguiente:

1. ¿Cuál es el problema que enfrenta el CEO de procesadores Wise?
2. ¿Qué alternativas tiene la empresa?
3. ¿Qué entornos se analizan en este problema?
4. ¿Qué fenómenos y fuerzas propias de cada entorno identifica?

¹ Caso elaborado por el M. A. Salvador Enrique Núñez, docente de dedicación completa de la carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Rafael Landívar, Guatemala, julio de 2012.

5. En el caso de que la empresa decida comprar la mina, ¿cuáles son las barreras de entrada y de salida que identifica y de qué tipo?
6. ¿En qué etapa del ciclo de vida del producto se encuentran los procesadores?

CASO 2. GALLETA MAYA²

Don Rodrigo Figueroa se ha caracterizado por ser una persona entusiasta y muy seguro de sí mismo; durante mucho tiempo laboró como panificador en un pequeño negocio, situado en el municipio de Chiché en el Departamento de El Quiché. Esta situación laboral la combinó con sus estudios que llevó a cabo con mucha dedicación, en la carrera de Administración de Empresas en la sede regional de la Universidad Rafael Landívar en la Antigua Guatemala. Al mismo tiempo y en compañía de su esposa Alicia, quien también laboraba en la panadería, reunía un capital para empezar la empresa que hoy se denomina Alimentos Maya, S.A., que fue fundada en el año 2005, estableciéndola en la cabecera departamental de su tierra natal El Quiché.

Esta organización se inició como una empresa netamente familiar, únicamente con dos trabajadores: Don Rodrigo y su esposa Alicia, ya que ambos contaban con conocimientos en elaboración de pan y repostería, mismos que obtuvieron en el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (Intecap), en la sede departamental de Santa Cruz de El Quiché en el departamento de El Quiché. Esto, aunado a los conocimientos administrativos obtenidos en la Universidad por parte del señor Figueroa, dieron el suficiente *know-how* para constituir un negocio que creció rápidamente.

Además de eso, con la experiencia que obtuvieron al haber trabajado en la pequeña panadería, tuvieron los suficientes elementos técnicos, empíricos y la visión necesaria para los inicios del negocio, en el cual se propusieron desde sus orígenes, brindar al público consumidor una singular galleta que, a la vez de ser alimenticia y de exquisito sabor, mostrara una imagen de la milenaria cultura maya, con el fin de instar a todos los consumidores del producto a que desarrollaran un interés en aprender más acerca de la rica historia guatemalteca.

El diseño de la galleta tiene un aspecto que representa una piedra ancestral similar a las que se encuentran en Takalik Abaj en el municipio del Asintal en Retalhuleu. Cuenta con relieves que muestran la cara de un personaje con rasgos aborígenes que hacen imaginar a un heroico guerrero maya; esta labor es realizada con un molde diseñado especialmente para esta galleta y que se utiliza en la masa cuando aún está dócil, esto es, poco tiempo antes de que esté cocinada en su totalidad.

Los colores en los que se presenta el producto son: amarillo (que es el tradicional), café (cubierta de chocolate), amarillo pálido (vainilla) y palo rosa (fresa). La presentación es de dos galletas por paquete y se ofrecen en el mercado guatemalteco a un precio de venta de Q. 1.00 cada uno.

También producen la galleta maya con pasas, trigo y miel, además de la presentación integral para las personas que prefieren alimentos bajos en calorías. El empaque es muy atractivo: transparente, con motivos mayas grabados y en la parte frontal cuenta con una ilustración de la pirámide conocida como La Danta (considerada una de las más grandes del mundo y que se encuentra ubicada en el sitio arqueológico del Mirador del Departamento del Petén); en el fondo se puede observar un paisaje que simboliza la biosfera maya. Adicionalmente, tiene un mensaje que recomienda cuidar nuestro ecosistema y que se deposite la basura en su lugar.

Durante este tiempo, la empresa ha tenido un crecimiento sostenido. Como pequeño contribuyente se ha registrado desde 2009 ante la superintendencia de Administración Tributaria (SAT) como contribuyente normal, en el régimen del ISR de 31%, con pagos trimestrales y régimen general del impuesto al valor agregado y declaraciones mensuales;

² Caso preparado por el Lic. Rolando Octavio Mérida Valenzuela, M.A. & M.F, docente de dedicación completa de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Rafael Landívar, con fines exclusivamente académicos. Se basa en el libro *custom* de Administración, de Robbins y autores, segunda edición, y en sitios Web consultados, así como en la experiencia personal como asesor administrativo-contable de una panadería durante siete años. Todos los derechos reservados. Guatemala, 20 de julio de 2012, primera edición.

ante el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social desde 2006 y, en el Registro Mercantil se modificó desde 2008 de comerciante individual a sociedad anónima.

La venta anual de la galleta es de 15 millones de paquetes, lo que representa 50% de utilización de la capacidad instalada de la empresa, por ello uno de los objetivos del gerente de producción es aprovecharla al 100%. Y espera tener un crecimiento en ventas para el presente año de 4 millones de unidades.

En la actualidad, la empresa Alimentos Maya, S.A., cuenta con 58 trabajadores distribuidos así: 20 panificadores, 10 ayudantes, 6 empacadores, 11 distribuidores-vendedores (para igual número de sucursales de los distintos departamentos de la República de Guatemala en los que ya tiene cobertura), 4 gerentes (para las áreas de producción, mercadeo y ventas, recursos humanos y finanzas), 1 gerente general y 1 subgerente (los señores Rodrigo y Alicia, respectivamente), 1 contador y su correspondiente auxiliar, 1 bodeguero y 2 ayudantes (quienes son los encargados de llenar los *pick-ups* en los cuales los vendedores-distribuidores llevan el producto al interior de la República), mismos que dependen directamente del gerente de producción.

El gerente general, Don Rodrigo Figueroa, se caracteriza por ser una persona muy organizada; desde hace varios años asumió la responsabilidad de la motivación de los empleados de la empresa, capacitándoles en las tareas, responsabilidades y deberes de cada uno de los puestos de trabajo, y transmitiéndoles adecuadamente la información acerca de los planes de mejoras y crecimiento que se implementarán periódicamente. Es muy normal observarlo ubicando oportunidades en el entorno empresarial para poder penetrar a nuevos mercados y lograr la expansión de la galleta maya a departamentos en el interior del país en donde aún no se tiene presencia comercial.

Para el próximo año, se tiene contemplado participar en el programa de alimentación de los niños escolares de los municipios del departamento de El Quiché, auspiciado por el gobierno de la República de Guatemala, con la intención de suministrar la galleta maya tradicional como complemento de la refacción que los niños reciben en las escuelas oficiales urbanas y rurales del departamento.

Derivado de la investigación desarrollada por la señora Alicia de Figueroa se detectó en el portal de **Guatecompras** del gobierno de la República de Guatemala, la invitación a cotizar el servicio de suministro de dicha galleta, lo cual fue aprovechado por Alimentos Maya, S.A., con el propósito de presentar una oferta. Inmediatamente se giraron instrucciones al contador para que fuera a las oficinas centrales del Ministerio de Educación, ubicadas en la Avenida Reforma de la zona 9, para que recogiera las bases de la **licitación**.

Ya con las bases de la licitación en manos del presidente de la Junta Directiva de Alimentos Maya, S.A., el gerente financiero de la empresa, Licenciado Enrique Fernández, inmediatamente fue citado a la oficina de la gerencia general donde le solicitaron un presupuesto que incluyera los costos fijos y variables en que se incurriría al llevar a cabo la producción adicional para satisfacer la demanda del proyecto de alimentación a los niños escolares.

Este presupuesto es necesario para calcular el punto de equilibrio que representará una situación económica de balance para la empresa, estableciendo el margen de utilidad deseada con el fin de brindar un precio de oferta real para el gobierno, lo que permitiría participar con éxito en la licitación para que, en el caso de ser aprobada, la empresa contribuya al desarrollo del sector educativo y alimenticio del país al proporcionar un alimento nutritivo.

Aparte de la información de los requisitos administrativos y documentación que era necesario presentar, las bases técnicas de la licitación incluían información acerca del número de las escuelas que debían cubrir, para que se pudieran efectuar los cálculos de forma adecuada y presentar así una propuesta técnicamente elaborada y que tuviera un costo apegado a la realidad de las posibilidades presupuestarias del Ministerio de Educación y que también representara una verdadera utilidad para la empresa ofertante. La información referente a las escuelas se muestra en la figura A.2-1.

Guatecompras

Portal en Internet en donde se establecen las bases de compra y licitaciones del gobierno de Guatemala.

licitación

Concurso entre tres o más empresas para que les sea adjudicado un contrato por parte del gobierno de Guatemala.

Figura A.2-1

Gobierno de la República de Guatemala
Ministerio de Educación
Dirección Departamental de Educación del Departamento de El Quiché
Bases técnicas para la cotización de suministro de la galleta escolar a las escuelas rurales
y urbanas establecidas en el departamento
Número de escuelas y alumnos por municipio
Periodo enero-marzo del año _____

Municipio	Número de escuelas	Cantidad de alumnos
1. Santa Cruz de El Quiché	120	14,400
2. Canillá	39	4,680
3. Chajul	79	9,480
4. Chicamán	90	10,800
5. Chiché	49	5,880
6. Santo Tomás Chichicastenango	113	13,560
7. Chinique	31	3,720
8. Cunén	87	10,440
9. Ixcán	247	29,640
10. Joyabaj	153	18,360
11. Nebaj	167	20,040
12. Pachalum	43	5,160
13. Patzité	9	1,080
14. Playa Grande	0	0
15. Sacapulas	106	12,720
16. San Andrés Sajcabajá	73	8,760
17. San Antonio Ilootenango	37	4,440
18. San Bartolomé Jocotenango	36	4,320
19. San Juan Cotzal	45	5,400
20. San Miguel Uspantán	220	26,400
21. San Pedro Jocopilas	68	8,160
22. Zacualpa	53	6,360

Fuente: Elaboración propia con fines académicos con base en los datos contenidos en el portal del Ministerio de Educación de Guatemala, disponible en http://www.mineduc.gob.gt/busca_establecimiento/wbfbuscar.aspx El número promedio de estudiantes se calculó en 20 por grado. Cada escuela cuenta con seis grados de primaria. No fue posible determinar el número exacto de estudiantes por escuela, porque a la fecha de elaboración de esta tabla (20 de julio de 2012), dicha información aún no se encuentra disponible en el sitio Web del Ministerio y para obtenerla de forma específica es necesario conocer el código de identificación de cada escuela, el cual es confidencial y sólo se le proporciona a los directores de cada establecimiento educativo, para la conformación de las estadísticas anuales que maneja el Gobierno de Guatemala. Para el municipio de Playa Grande no existen registros.

Figura A.2-2

Datos para la cotización del suministro de galleta escolar a las escuelas del Departamento de El Quiché

Tipo de producto: Galleta maya tradicional
Tiempo de duración del proyecto: De febrero a septiembre del año 20____
Cada mes consta de 20 días hábiles en promedio: son un total de 180 días hábiles durante el año
Galletas por estudiante: 5 paquetes mensuales
Fecha de vencimiento: 45 días después de la fecha de fabricación

Figura A.2-3

Alimentos Maya, S.A.
Estimaciones financieras presentadas por el Licenciado Enrique Fernández, gerente financiero

Costos fijos para este proyecto: 276,500 quetzales mensuales
Costo variable por paquete de galletas: Q. 0.50
Precio de venta sugerido: Q. 0.85 (0.15 menos que el precio comercial establecido por paquete)
El gerente general de la empresa tiene la expectativa de obtener una contribución unitaria no menor de 40% y una utilidad marginal no menor de 30%

El Licenciado Fernández se reunió durante una semana con el contador Gerardo Rosales y el asistente de contabilidad, Pedro Juan Chitán, para realizar un presupuesto del abastecimiento de la galleta maya a las escuelas del Departamento de El Quiché. Dicho presupuesto debe contener ingresos, egresos, la proyección de las utilidades que se obtendrán y los requerimientos de inversión, donde se hizo énfasis especial en que se debe obtener como mínimo 30% como margen de utilidad.

También en el informe se deben incluir las estimaciones de los pagos del Impuesto Sobre la Renta y del Impuesto al Valor Agregado. Para esto es muy importante tomar en cuenta que la empresa se encuentra inscrita ante la Superintendencia de Administración Tributaria, en el régimen de ISR de pagos trimestrales de 31%, calculado sobre la utilidad antes de impuestos. Mientras que para el IVA está en el régimen general (12% de la diferencia entre la **base de las ventas** menos base de las compras).

Al poco tiempo de la apertura de **plicas** y algunas reuniones del gerente y la subgerente general de la empresa con la comisión técnica que se constituyó como representante del Ministerio de Educación, los representantes gubernamentales se mostraron muy interesados en la oferta que les fue presentada, pero les solicitaron una ampliación, es decir, un plan operativo que contemplara la forma en que sería ubicado el producto en la Dirección Departamental de Educación de El Quiché.

Esto por la razón que la Dirección citada es la dependencia que se encargará de la distribución de las galletas a cada una de las escuelas. Dicho plan debe desarrollarse calendarizando nueve meses del año entrante, ya que según la información proporcionada por las autoridades del Ministerio de Educación, el tiempo del suministro de la galleta para el primer año es de febrero a septiembre, lo cual significa que la empresa debe producirlas y distribuir las a la Dirección Departamental de El Quiché en forma mensual. La presentación de dicho plan fue considerada como fundamental para que la propuesta tuviera una respuesta favorable.

Por esta razón también la gerencia de producción debe realizar un presupuesto de producción de enero a agosto, con el fin de garantizar las suficientes existencias para cumplir con este contrato.

Los eventos esenciales que se deben llevar a cabo son los siguientes: compra de materia prima, producción y empaque en cajas master de la galleta maya tradicional, cargamento del camión que llevará el producto, envío de la galleta a la Dirección Departamental de Educación.

Preguntas de análisis

1. Realice un informe que contenga estos tres puntos importantes: 1) un ensayo que trate la importancia que tiene para la empresa fomentar el conocimiento de la cultura maya entre la población guatemalteca, 2) un análisis de la responsabilidad social de la empresa en materia de apoyo a los programas alimenticios del gobierno de Guatemala y 3) un esquema de los roles que desempeña el Licenciado Figueroa como gerente general de la empresa.
2. Prepare un presupuesto de producción de la galleta maya tradicional y la correspondiente calendarización para la logística de distribución.
3. Diseñe un plan operativo para el trimestre febrero-abril el cual debe contener: visión, misión, objetivo general, meta, estrategia, tácticas, responsables, presupuesto de ingresos, egresos, utilidades y requerimientos de inversión (incluyendo impuestos), calendarización (diagrama de Gantt para el periodo febrero-abril) e indicadores. Analice si el margen de utilidad es efectivamente no inferior a 30% de acuerdo con lo requerido por el gerente.
4. Encuentre el punto de equilibrio mensual en unidades y en quetzales dejando evidencia de los cálculos matemáticos. Grafique los resultados con el correspondiente análisis de la viabilidad del proyecto. Compare el punto de equilibrio con la utilidad presupuestada.

base de las ventas

Base de las ventas o base de las compras es el monto total de lo facturado de las ventas o de las compras dividido entre 1.12.

plicas

Cada una de las ofertas presentadas ante una comisión técnica que toma la decisión de adjudicar la proveeduría de servicios o bienes a una empresa determinada. Se presenta en sobre cerrado.

5. De acuerdo con los cálculos efectuados, indique si la empresa tiene suficiente capacidad instalada para llevar a cabo la producción que requerirá el compromiso asumido con el gobierno de Guatemala. En el caso de que sí la tenga, identifique la problemática actual que genera para esta empresa el hecho de no aprovechar al 100% la capacidad instalada. Caso contrario, explique qué medidas es necesario tomar para ampliarla.
6. Calcule la estimación del **tiempo esperado** para la ejecución del proyecto tomando en consideración los siguientes datos: tiempo probable: 180 días hábiles; tiempo pesimista: 195 días hábiles; tiempo optimista: 172 días hábiles. De acuerdo con el plan operativo y utilizando su creatividad, imaginación y sentido común, haga un diagrama de red con las actividades desde el principio hasta el final, identificando cada una de ellas y su relación con otras actividades. Se deben utilizar círculos para los eventos y flechas para las actividades.
7. Explique las circunstancias que a su criterio podrían determinar los tres tipos de tiempo para esta clase de proyecto. ¿Qué significa *tiempo esperado*? ¿En qué puede impactar a la empresa? ¿Es recomendable determinar cada uno de los tipos de tiempo para este proyecto o es una variable que se puede descartar?

Notas

1. Guatecompras, portal en internet, en donde se establecen las bases de compra y licitaciones del Gobierno de Guatemala.
2. Licitación: Concurso entre tres o más empresas para que les sea adjudicado un contrato por parte del Gobierno de Guatemala.
3. Base de las ventas o base de las compras es el monto total de lo facturado de las ventas o de las compras dividido entre 1.12.
4. Se le denomina plica, a cada una de las ofertas presentadas ante una comisión técnica, que toma la decisión de adjudicar la proveeduría de servicios o bienes a una empresa determinada, las cuales se presentan en sobre cerrado.
5. Es el tiempo en el que la empresa tiene programado finalizar el proyecto tomando en cuenta las diferentes circunstancias y variaciones que puedan suceder en el transcurso de la ejecución del proyecto.

Cibergrafía

<http://www.youtube.com/watch?v=o4YUXpB-3mE>

<http://www.miradorpark.com/es/danta.htm>

http://www.takalik.com/index.php?option=com_content&view=article&id=80:tours&catid=39:tours&Itemid=141

FORMATOS DE PLANEACIÓN

Planeación

Visión	Misión	Objetivos estratégicos	Estrategia a nivel UEN
Ser la compañía más grande en la venta de electrodomésticos y productos para el hogar de Guatemala, con el compromiso de proporcionar a los clientes comodidad ayudándolos a mejorar su calidad de vida.	Somos una empresa dedicada a la comercialización de electrodomésticos y productos para el hogar en Guatemala. Nuestro compromiso es brindar comodidad y mejorar la vida de nuestros clientes ofreciéndoles productos y servicios de calidad. Buscamos la participación y superación de nuestros colaboradores, la rentabilidad y la expansión de nuestro negocio a todo el país.	Alcanzar 3.5% de participación en la venta de electrodomésticos y productos para el hogar en el mercado guatemalteco en los próximos tres años.	Liderazgo en costos.

Plan operativo

Objetivos	Estrategia	Tácticas	Recursos	Fecha	Responsables	Indicadores
Establecer e implementar el proceso de dirección estratégica dentro de la empresa.	Establecer un programa de planificación y control estratégico.	Revisión de la misión y visión de la empresa. Revisión de la estrategia del negocio. Sensibilización y capacitación del proceso de cambio dentro de la empresa.	Q. 30,000.00	De mayo a diciembre	Gerencia general	Evaluación del proceso en el año 20XX.
Posicionarla como la cadena de tiendas preferida por los consumidores de nivel socioeconómico CD.	Incrementar la penetración en el interior del país abriendo cuatro puntos de venta en las principales cabeceras departamentales.	Hacer análisis de factibilidad de la expansión en el interior de la República.	Q. 500,000.00	Mayo, finalización de su implementación en diciembre.	Gerente de mercadeo	No. de puntos de ventas instalados.
	Ofrecer surtido de marcas de precio bajo y buena calidad.	Analizar el surtido actual, rotación <i>versus</i> contribución de ventas e introducción de nuevas marcas.	Q.75,000.00	Mayo-octubre	Gerencia de mercadeo	No. de productos ofrecidos. No. de reclamos. % de fidelidad del cliente.
	Ofrecer precios bajos todos los días.	Diseñar una política de precios al contado y a crédito.		Implementar mayo con revisiones periódicas.	Gerencia de mercadeo	Registro de los precios del mercado. Evaluaciones de percepción del mercado.

Formato elaborado por la Licda. Silvia López de Giraldo, MBA, Coordinadora académica de la carrera de Administración de Empresas, preparado exclusivamente con fines académicos.

tiempo esperado

Tiempo en el que una empresa tiene programado finalizar un proyecto tomando en cuenta las diferentes circunstancias y variaciones que puedan suceder en el transcurso de la ejecución del mismo.

CASO 3. CHAPINES CONSOLIDADOS³

Antecedentes

Chapines Consolidados es una fábrica de zapatos deportivos (tenis), que se constituye como una empresa nacional que se inició como un pequeño taller en 1987. Don Ricardo, el propietario y gerente general, fue operario de un taller de similares características hasta que tomó la decisión de fundar su propia empresa, la cual ubicó en la región suroccidental de la República de Guatemala (específicamente en el departamento de Quetzaltenango) expandiéndose después, conforme se dieron las oportunidades de crecimiento, a los departamentos de Totonicapán, Escuintla, Retalhuleu, Petén, Izabal y Guatemala, en donde estableció sucursales de venta, ya que la planta de producción se mantuvo en la ciudad de Quetzaltenango.

Situación actual

La empresa Chapines Consolidados es una organización que ha crecido a lo largo de 25 años, contando actualmente con 36 operarios que participan directamente en el proceso de fabricación de los zapatos, siendo muchos de ellos enseñados, adiestrados y capacitados por Don Ricardo en el arte de la fabricación del calzado deportivo. Cada operario se ha especializado en realizar los siete procesos para la fabricación de los zapatos los cuales son: corte, unido, maquinado de piezas, montado, ensuelado, acabado y pigmentado. Para ello se cuenta con maquinaria adquirida a lo largo de los años que ha permitido una mayor producción y facilitado el crecimiento de las ventas de la empresa, lo que se refleja notablemente por la progresiva apertura de sucursales en los departamentos que se detallaron anteriormente. Adicionalmente cuenta con 6 mecánicos, 1 contador general y 8 vendedores que atienden los diferentes departamentos y quienes reportan directamente al gerente general.

Problemática detectada

Actualmente se han presentado dificultades en las diferentes áreas de la empresa, ya que se ha generado una gran rivalidad interna entre los vendedores, especialmente en la búsqueda de nuevos clientes porque Don Ricardo les presiona constantemente para incrementar las ventas y, de ese modo, mejorar la cobertura en el territorio nacional. El contador general que asesora a Don Ricardo en aspectos administrativos, financieros y contables, apoya con su autoridad llamando constantemente la atención a la fuerza de ventas por los altos gastos en viáticos reportados en los últimos seis meses. Con esto, los vendedores se sienten confundidos y desmotivados, en virtud que perciben que existe una contradicción entre Don Ricardo y el contador respecto a los objetivos que deben lograr, pues no conciben cómo se puede alcanzar nuevos prospectos interesados en comprar los productos cuando se les limita la asignación para sus gastos de alimentación y hospedaje.

El estilo de administración es altamente centralizado y esto se observa claramente al momento en que los titulares de todos los puestos le reportan directamente a Don Ricardo. Por esta razón se le ha ido limitando su tiempo ostensiblemente y ya no puede atender todas las funciones al mismo tiempo, lo que ha traído como consecuencia directa que tienda a perder el control de la empresa, situación que a su vez ha reforzado el fuerte grado de desmotivación en los empleados, ya que han sentido que a Don Ricardo ya no le importa el trabajo que ellos desarrollan; a esto debe aunarse que el gerente general se ha vuelto extremadamente autoritario en las decisiones que toma, agudizando así los resentimientos y el malestar que se palpan en el personal de Chapines Consolidados, provocados por sus exabruptos al dirigirse a ellos en ciertos momentos.

A pesar de esto, los empleados están conscientes de lo abrumador que resulta para Don Ricardo el hecho de tener todas las responsabilidades de la empresa, ya que muchas veces

³ Caso preparado por el Ing. Lázaro Manuel Urizar Hernández M.A., docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales para servir de estudio en la aplicación de temas de administración y recursos humanos. Guatemala, 2012.

se confunden los pedidos, se atrasan, el producto se daña por inadecuado almacenaje y existe mucho desorden en general, lo que también ha impactado en forma notable en los principales distribuidores, los cuales han expresado su malestar porque no les cumplen sus requerimientos en cuanto a producto y puntualidad.

Preguntas de análisis

1. Diagrame el organigrama actual de la empresa y emita una opinión técnica sobre el tipo de estructura organizacional, las líneas de autoridad, los niveles jerárquicos y la forma en que se produce el proceso de comunicación.
2. Presente un análisis resumido de los elementos del diseño organizacional que se deben considerar para solucionar los problemas de la empresa.
3. Proponga sus recomendaciones para solucionar los problemas generales que presenta la empresa aplicando la etapa de dirección con sus elementos de liderazgo, motivación, comunicación y trabajo en equipo.

CASO 4. INDUSTRIAS LÁCTEAS SUPERIORES⁴

Antecedentes

La industria lechera en Guatemala durante muchos años ha sido de gran tradición y una fuente de trabajo muy importante para el país. Una de las principales empresas lecheras ha sido Industrias Lácteas Superiores de Guatemala (Calzada Aguilar Batres zona 12), cuyas operaciones se remontan al año 1960, fecha desde la cual han remodelado su planta y oficinas, ampliado el portafolio de productos y diversificado los canales de distribución.

En la actualidad, la empresa tiene varios tipos de clientes a los que visitan los rutereros en sus domicilios, tiendas de barrio, abarroterías y tiendas de conveniencia. Con dicha cobertura se han desarrollado conversaciones con el gerente de compras de la cadena de supermercados más fuerte del país y se tiene planificado ingresar en dicho segmento iniciando próximamente a través de ellos.

A mediados de este año, en la agenda de la reunión del Consejo de Administración figuraba dentro de los puntos del acta, la propuesta de compra de un porcentaje (45%) de toda la operación de Industrias Lácteas Superiores, por parte de una de las mayores empresas mexicanas de lácteos. Tras discutir la misma ampliamente, el pleno de directores dio la aprobación al proyecto y solicitó al gerente general un informe sobre el estado general actual de la organización.

Al concluir la reunión, el gerente general, Jacinto Girón, llamó a todo el personal ejecutivo para informarles sobre el proyecto de la futura venta y solicitarles información específica de sus respectivos departamentos con la instrucción de manejar la información con total discreción para evitar incertidumbre entre los empleados y generar falsas expectativas.

Situación actual

Para la gestión de operaciones, la empresa está conformada por varios departamentos y oficinas: ventas, producción, distribución, finanzas, personal y compras. La materia prima principal la constituye la leche, la cual se transporta diariamente desde la finca Las Delicias, que se encuentra en el departamento de Santa Rosa, a 80 kilómetros de la capital. La planta cuenta con instalaciones para los procesos de pasteurizado y homogenizado de la leche, así como cuartos fríos para el mantenimiento de la temperatura de la materia prima y de todos los productos terminados: leche, crema, yogures, helados y quesos.

Dentro de los puestos disponibles a nivel de supervisión con su respectivo personal se encuentran: taller de mantenimiento con 3 mecánicos y 5 ayudantes, control de calidad dispone de 1 supervisor y su asistente, y se cuenta con 1 encargado de cuentas por pagar

⁴ Caso elaborado por el M.A. Leonel Alfonso Corado Sánchez, docente de dedicación completa de la carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Rafael Landívar, Guatemala, julio de 2012.

y cobrar. Distribución se integra a su vez con 30 ruteros para la entrega a domicilio, y 12 repartidores para tiendas y abarroterías; mientras que ventas cuenta con 3 auxiliares que colocan afiches y limpian el producto en las tiendas de conveniencia. La planta central tiene 3 supervisores de turno y 30 operarios; compras, por su parte, tiene 2 auxiliares a cargo de las necesidades y requerimientos de todo el proceso administrativo tanto de las oficinas centrales y de la planta central, como de todos los insumos que se necesitan en la finca en Santa Rosa.

En la finca Las Delicias se cuenta con el encargado de producción (Genaro), un asistente administrativo, 7 caporales y el personal de transporte, constituido por 3 pilotos cada uno con su respectivo ayudante.

Problemática detectada

Recurrentemente se han producido tres horas de atraso en la entrega de la leche que se produce diariamente en la finca. El área de control de calidad debe trabajar tiempo extra debido a la alta contaminación que se obtiene en algunas ocasiones. Ante ello, el encargado de producción argumenta el poco tiempo de que dispone para la supervisión, derivado de la gran cantidad de responsabilidades que tiene asignadas (desde el ordeño hasta el almacenamiento), pasando por la revisión de la documentación y el cálculo del trabajo realizado. Cada una de las 110 vacas con las que se cuenta produce entre 16 y 20 litros diarios de leche, y hay un caporal por cada 10 de estos animales. Luego de ordeñar las vacas, la leche se almacena en tambos de 25 litros, para luego agilizar la carga de los tambos lecheros a los tres camiones que se envían a la capital. Cada camión tiene capacidad para 25 tambos. Finalmente se revisa toda la papelería de producción, el envío y se calcula el tiempo extra de los caporales.

Dentro de las reuniones quincenales realizadas en las oficinas centrales a nivel de gerencias y en las cuales participa el encargado de producción de la finca, se ha planteado que parte de la solución a varios de los problemas señalados, es que todo el personal tenga conocimiento claro de lo que se hace, cómo se hace y por qué se hace. Otra propuesta es contratar más personal y mejorar la eficiencia en la finca, a lo que argumenta Genaro que ciertamente le faltan caporales, pero que también el abastecimiento mensual es inadecuado con cualquiera de los siguientes productos: pasto, maíz forrajero, alfalfa, melaza, sal, vitaminas, antibióticos y lazos.

Por su parte, el departamento de personal señala que debe considerarse una descentralización de varias operaciones (princiando por producción) e iniciar un programa de fortalecimiento entre departamentos; esto porque a su criterio se debe reconocer que todos los departamentos son esenciales y forman parte de una sola organización y, por lo tanto, los buenos resultados dependen de la labor integral de los mismos.

En la última reunión quincenal también se han planteado otras situaciones por resolver. Mientras el personal de planta participa entusiastamente en todas las actividades que se preparan, como charlas sobre la higiene, manejo de equipo y actividades deportivas, el personal administrativo está ausente de todas ellas. Por otra parte, el departamento de compras está sometido a urgencias y problemas que debe resolver de inmediato de acuerdo con lo reportado por Genaro, esto es, cuando las existencias de materias primas e insumos están casi en cero.

El grupo gerencial aprovecha la reunión para plantear al gerente general la sensación de hacer mucho y percibir no hacer nada; a pesar de estar acostumbrados a trabajar bajo presión sienten que todos se mantienen en constantes carreras. Consideran que deben ordenarse funciones, actividades y procesos.

El presente caso es ilustrativo de los problemas que se dan en el mundo actual de las empresas cuando en su organización y diseño no se toma en cuenta un enfoque más a largo plazo que contemple: *a)* el crecimiento de la empresa, *b)* la definición de las actividades, *c)* la delegación de autoridad, *d)* la logística de las tareas y actividades cuando existe una parte de la misma fuera de la operación central (como es el caso de la finca Las Delicias productora de la leche).

Todo lo anterior afecta al clima, a la cultura de la organización y, en general, al desarrollo y gestión de todo el negocio.

Preguntas de análisis

1. ¿Cuáles son las principales situaciones a resolver por parte de la gerencia general ante la futura participación de la empresa mexicana?
2. ¿Qué relación existe entre los problemas que encontró y la estructura tal y como funciona en este momento?
3. ¿Qué cambios sugeriría en un nuevo diseño organizacional tomando en cuenta solucionar los problemas existentes y viendo el futuro crecimiento de un nuevo canal de distribución?
4. ¿Cómo solucionaría el problema del abastecimiento de materias primas e insumos que tiene la finca Las Delicias?
5. ¿Cuál sería su propuesta para que la leche llegue a tiempo a la planta central?
6. ¿Qué sugiere para resolver las situaciones planteadas por el departamento de personal?
 - a. Centralización
 - b. Clima
 - c. Cultura
 - d. Funciones
7. Si la decisión es contratar personal para una nueva posición, ¿qué sería lo más recomendable realizar antes de publicar la plaza?

CASO 5. CORPORACIONES CTR GUATEMALA⁵

Antecedentes

La Corporación CTR de origen hondureño inició operaciones en Guatemala en 1975, con la exclusividad de emisión de reconocidas marcas de tarjetas aceptadas mundialmente. En ese entonces en el mercado local no existían empresas emisoras ni administradoras de tarjetas de crédito, situación que provocó que desde un principio la Corporación tuviera una gran aceptación en el mercado.

El equipo de ventas de la empresa estaba integrado por 12 vendedores y se aumentó en 6 colaboradores más debido al crecimiento de la demanda local; los mismos clientes eran quienes se dirigían a solicitar su tarjeta a las oficinas centrales y aplicar para el respectivo análisis crediticio.

A finales de la década de los 70, la cobertura fue de 12,000 tarjetas activas; para la década de los 80 se incrementó a 16,000. Sin embargo, para finales de la década siguiente tuvo un descenso a 8,000. Esta considerable baja tuvo su origen por el ingreso al mercado nacional de instituciones financieras de capital guatemalteco que entraron a competir en la industria de créditos con una de las marcas que CTR llevaba más de una década administrando en el mercado local.

Para el año 2002, se liberó internacionalmente la emisión de otra de las marcas de las que CTR tenía en exclusividad, haciendo más agresiva la competencia en el transcurso de los últimos diez años, a la vez que aumentaba el ingreso de más entidades bancarias y financieras emisoras en el medio.

Estas organizaciones entraron a competir directamente pidiendo menos requisitos a los futuros tarjetahabientes, e incluso con promociones más atractivas de obsequios en membresías y planes de puntos redimibles en un mayor número de establecimientos afiliados. Esto motivó que los directivos de CTR pusieran en práctica nuevas políticas de atención al cliente y de requisitos para los potenciales tarjetahabientes, lo que impactó notoriamente ya que se logró elevar nuevamente a una cobertura de 18,000 tarjetas activas para finales del año 2011.

⁵ Caso elaborado por M.A. Edna María Maldonado, docente de dedicación completa (medio tiempo) de la carrera de Administración de Empresas, Universidad Rafael Landívar. Guatemala, Guatemala, julio de 2012. El presente caso fue preparado exclusivamente para usos académicos.

El fenómeno de globalización de los mercados financieros permitió que la Banca Regional diera un importante giro, dando lugar a una serie de alianzas estratégicas, fusiones y absorciones que se constituyeron en los actuales Grupos Bancarios Financieros y de Seguros.

Esto trajo como consecuencia que en una misma entidad financiera se promovieran portafolios de productos financieros que incluían, además de tarjetas de crédito, la captación de recursos monetarios de los clientes a través de cuentas bancarias, certificados de inversión y opciones crediticias (líneas de crédito, productos bancarios y seguros).

Situación actual

Como una respuesta estratégica ante este fenómeno mundial, CTR diversificó su oferta de productos con la intención de ofrecer a sus clientes una gran diversidad de opciones de inversión y de colocación de recursos para apoyar las actividades económicas individuales y empresariales a nivel centroamericano.

Actualmente, CTR cuenta con 42 ejecutivos de ventas proyectándose el crecimiento a 100 con una organización de tramo de control en diez grupos, supervisados cada uno por su respectivo coordinador, quien reporta directamente a la gerencia de ventas.

Las metas estimadas para el próximo año en cartera nueva y existente se establecen de la siguiente forma:

Metas CTR Guatemala

Clientes nuevos para el próximo año			
	Anual corporativa	Anual por ejecutivo	Mensual por ejecutivo
Banco	36,000	360	30
Tarjetas	24,000	240	20
Seguros	12,000	120	10
Clientes existentes para venta cruzada el próximo año			
	Anual corporativa	Anual por ejecutivo	Mensual por ejecutivo
18,000 tarjetahabientes para:		anual	mensual
Banco	18,000	180	15
Seguros	18,000	180	15

En consideración a los importantes y constantes cambios estructurales en el sector bancario, así como a las notables disminuciones de porcentajes en los mercados objetivo que históricamente ha tenido la CTR, la gerencia general está dispuesta a invertir en mejorar el proceso de reclutamiento y selección como apoyo a la contratación del talento humano idóneo para la profesionalización del área de ventas.

Preguntas de análisis

1. Elabore los perfiles de los puestos mencionados.
2. Sugiera las fuentes más adecuadas de reclutamiento.
3. Determine los pasos del proceso de reclutamiento y selección y el establecimiento de un banco de datos para la empresa y la forma en que éste debe operar.
4. Diseñe un programa de inducción orientado al puesto y al conocimiento de la institución por parte de los nuevos colaboradores.
5. Proponga un sistema de evaluación del desempeño para el pago de los incentivos por alcance de las metas planteadas.